

2023

## دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية آراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية

Alaa Abd al-Salam Yahya al-Hamdani  
alaa-abdulsalam@uomosul.edu.iq

Noor Ali Abood  
Na1119342@gmail.com

Mouath Abdullah Alhassawi  
MouathAbdullahALhassawi@uomosul.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaarurhe>

### Recommended Citation

Abd al-Salam Yahya al-Hamdani, Alaa; Ali Abood, Noor; and Abdullah Alhassawi, Mouath (2023) "دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية آراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education* (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) Vol. 43: Iss. 01, Article 38. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaarurhe/vol43/iss01/38>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarurhe.edu.jo](mailto:rakan@aarurhe.edu.jo), [marah@aarurhe.edu.jo](mailto:marah@aarurhe.edu.jo), [u.murad@aarurhe.edu.jo](mailto:u.murad@aarurhe.edu.jo).

## دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية العراقية

### The role of digital transformation in the effectiveness of strategic decisions

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders working in some Iraqi private universities

**Alaa Abd al-Salam Yahya al-Hamdani**

Marketing Department, Business Administration

Faculty of Administration and Economics

University of Mosul, Iraq.

[alaa-abdulsalam@uomosul.edu.iq](mailto:alaa-abdulsalam@uomosul.edu.iq)

**Noor Ali Abood**

Human Resources Management, Business Administration

Faculty of Administration and Economics

University of Mosul, Iraq.

[Na1119342@gmail.com](mailto:Na1119342@gmail.com)

**Mouath Abdullah Alhassawi**

Human Resources Management, Business Administration,

Management and Economics

University of Mosul, Iraq.

[MouathAbdullahAlhassawi@uomosul.edu.iq](mailto:MouathAbdullahAlhassawi@uomosul.edu.iq)

علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

إدارة التسويق، إدارة أعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل، العراق

نورعلي عبود العبيدي

إدارة الموارد البشرية، إدارة أعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل، العراق

معاذ عبدالله هادي الحساوي

إدارة الموارد البشرية، إدارة أعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل، العراق

Received: 30/05/ 2023

Accepted: 30/06/ 2023

Published: 30/10/ 2023

### Abstract

The article aimed to identify the role of digital transformation as an independent variable on the effectiveness of strategic decisions as an approved variable. The analytical descriptive approach was adopted to present the theoretical aspect of the research, analyze the data obtained and interpret it, so the questionnaire form was a main tool for collecting data from the universities surveyed, which are (Al-Hadba University/Al-Nour University, and Al-Turath University), and the intentional random sample, with a rate of (70) Of the administrative leaders, in the universities surveyed. The results appeared that more the administrative leaders in the surveyed universities possess digital transformation, the more this enhances their capabilities in making effective strategic decisions and achieving the goals of the required organization. Spreading the culture of digital transformation among its members in general and its administrative leaders in particular through the university's mission, as well as organizing training programs and workshops supporting this field.

**Keywords:** Digital transformation, the effectiveness of strategic decisions H, Private universities

### المستخلص

هدف المقال للتعرف على دور التحول الرقمي كمتغير مستقل على فاعلية القرارات الاستراتيجية كمتغير معتمد. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ل طرح الجانب النظري للبحث، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات من الجامعات المبحوثة، وهي (الحدباء الجامعة / النور الجامعة، وجامعة التراث)، والعينة عشوائية قصدية، وبنوع (70) من القيادات الادارية، في الجامعات المبحوثة، ومن أهم الاستنتاجات: كلما زاد امتلاك القادة الاداريين في الجامعات المبحوثة للتحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدراتهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة وتحقيق اهداف المنظمة المطلوبة، ومن اهم المقترحات هي: ضرورة قيام ادارة الجامعة المبحوثة على ديمومة نشر ثقافة التحول الرقمي بين افرادها بشكل عام وقادتها الاداريين بشكل خاص من خلال رسالة الجامعة، فضلاً عن تنظيم برامج تدريبية وورش العمل الداعمة لهذا المجال. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، فاعلية القرارات الاستراتيجية، الجامعات الاهلية.

## مقدمة

والمعتمد، واخيراً خصص المبحث الخامس لأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

## منهجية البحث

أولاً: "مشكلة البحث:

تتوقف فاعلية القرارات الاستراتيجية على مدى توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والكمية المناسبة امام صانعيها ومتخذها من القادة الاداريين في المستويات العليا والوسطى من الهرم الاداري للمنظمة، وهنا قد تظهر مشكلة تحقيق هذه الفاعلية امام الكثير من القادة الاداريين وذلك لكون هذه القرارات تتعلق بالمستقبل البعيد الذي يكون مليئاً بالمخاطرة وسيادة حالات عدم التأكد البيئي، وبالتالي صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة بالدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ هذا النوع من القرارات بشكل فاعل، وبذلك يتطلب توافر مستويات عالية من القدرات الذهنية والمادية او التقنية الحديثة للبحث عن المعلومات المطلوبة والحصول عليها في الوقت المناسب وفهمها وتحليلها واستغلالها بالشكل الذي يخدم او تعزز من فاعلية القرارات الاستراتيجية للمنظمة. ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث في محاولة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل لدى المنظمة المبحوثة الإمكانيات والقدرة على التحول الرقمي السليم للمنظمة؟
2. هل يمكن تفعيل القرارات الاستراتيجية من خلال التحول الرقمي في الجامعة المبحوثة؟
3. هل يمتلك الافراد المبحوثين المهارات المطلوبة لاستخدام الوسائل التقنية الحديثة للحصول على المعلومات المطلوبة بهدف تحقيق الفاعلية في القرارات الاستراتيجية؟
4. هل هناك علاقة بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية؟
5. هل تتباين ابعاد متغير التحول الرقمي في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية؟

ثانياً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في جانبين مهمين هما:

أ. في الجانب النظري يكتسب البحث أهميته بكونه مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية عبر البحث والدراسة والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث، خاصة وأن البحث يجمع بين مفهومين رئيسيين هما التحول الرقمي،

يشار إلى التحول الرقمي على انه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في جميع مجالات العمل، وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية، والثقافية، والمادية، والمالية، والبشرية، والامنية، والتشريعية، حيث يمثل التحول الرقمي انتقال المنظمات الى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم، وتطوير، وابتكار ما يتم تقديمه من منتجات سواء كانت سلع، او خدمات، او افكار، وقد اعتبرت المعلومات بالنسبة للمنظمات المعاصرة وضمن القطاعات المختلفة مورداً رئيسياً، واحدى اهم طاقاتها الى جانب الموارد المالية، والبشرية، والمادية، وتصنف حالة امتلاك المعلومات في الوقت الراهن من ابرز واهم نقاط القوة للمنظمة وكمصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية في ظل العمل بما يعرف باقتصاد المعرفة، او الثورة المعلوماتية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ يحتاج العاملون في المنظمة قادة وتابعين الى الوعي والقدرة في تحديد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها، وفهمها. فضلاً عن حاجتهم الى اتقان استخدام ادوات تقانة المعلومات المتاحة، وذلك لتمكينهم من حل المشكلات الادارية القائمة والمحتملة، ومن خلال الصياغة الفاعلة للقرارات الادارية، وبالأخص القرارات الاستراتيجية المصيرية، وفي ظل تعايش المنظمات مع التطورات والتغيرات المستمرة لبيئة الاعمال المعاصرة باتت عملية صنع القرارات، وتحقيق فعاليتها أكثر صعوبة من ذي قبل، ولا سيما القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير في مصير المنظمة، ومصالحها، والتي يعتمد نجاحها على مدى توافر المعلومات الدقيقة عن بيئة المنظمة الداخلية، والخارجية، والتنبيؤ السليم لأحداث المستقبل، فضلاً عن توافر الامكانيات البشرية، والتقنية للتحليل السليم للمعلومات المتاحة واستغلالها باتجاه تحقيق النجاحات الاستراتيجية المنشودة، وقد تم تقسيم البحث الى خمسة مباحث، تناول الاول منها منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لمفهوم التحول الرقمي، وأهميته، وابعاده، بينما تطرق المبحث الثالث لمفهوم فاعلية القرارات الاستراتيجية وأهميته، وابعاده، ومهارات صناعة القرارات الاستراتيجية، في حين تناول المبحث الرابع وصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض وتحليل نتائج الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل

3. تتباين الأهمية النسبية لأبعاد متغير التحول الرقمي في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية.

خامساً: منهج البحث وتقاناته :

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف بعدي البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاح البحث، من خلال الكتب والرسائل والاطارح والبحوث لبعض الكتاب والباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحثين في ضوء المصادر التي أتيت لهم والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب الميداني للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية :

الأول: أختص بالحصول على البيانات التي تخص خصائص المستبينة آراءهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.

الثاني : أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاح البحث، وتضمن (28) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث، وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة وتفرغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث، وتبين أن نسبة التطابق في إجابات أفراد عينة البحث بلغت على المستوى الإجمالي (79.4%) وهي نسبة تثبت درجة جيدة من ثبات الاستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة 60 % الخاصة بالدراسات الإنسانية (Afifi, Clark, 1989,390). كما وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة المشار إليها تم توزيعها على عينة عشوائية لعدد من المستفيدين من الخدمات الاجتماعية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (60) فرداً، وسيقف الباحثين على أوصاف هذه العينة في مستهل الإطار الميداني للبحث لاحقاً، وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثين بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة .

وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وبذلك تبرز أهمية البحث الحالي بأنها تعد مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة بالمصادر من خلال التعري بمفاهيم حيوية في الفكر الداري ما زالت مجالاً للنقاش والجدال من قبل الباحثين، وتحديد الجذور التاريخية لتلك المفاهيم وتتبع التطور الفكري لها من خلال عرض ما تناولته الأدبيات عنها.

ب. في الجانب الميداني، يكتسب البحث أهميته من كونه يبحث في العلاقة، والائر بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وبذلك فإن البحث يكتسب أهميته من أهمية المفهومين للمنظمات عامة والجامعات بخاصة، فالجامعة منظمة ريادية في المجتمع تقوم بإعداد الكفاءات البشرية وتنشئتها علمياً وفكرياً ورفع مستواها المعرفي بما ينتج عنه تحقيق التنمية التحول الرقمي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة تعد مساهمة بحثية على مستوى الجامعة يمكن لإدارة الجامعة والكليات الاستفادة منها خاصة وأن هذين المفهومين أن يؤثر في أداء القيادات الإدارية مما ينعكس على أداء الأقسام العلمية والوحدات، وبالتالي التأثير في قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها.

ثالثاً: أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:

1. تقديم عرض نظري مفاهيمي لمتغيري البحث المتمثلين بالتحول الرقمي وابعاده، والقرارات الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين
2. التعرف على دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية لدى القادة الاداريين في الجامعات المبحوثة
3. تقديم مقترحات لا دارة الجامعات المبحوثة بخصوص كيفية الاستفادة من ابعاد التحول الرقمي كمهارات متميزة في توفير قاعدة معلوماتية داعمة لتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: فرضيات البحث:

استندت البحث على الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي (بدلالة ابعاده) وفاعلية القرارات الاستراتيجية (بدلالة ابعادها).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

2. الانحدار الخطي لقياس الأثر المعنوي للمتغير المستقل (التحول الرقمي) في المتغير المعتمد (فاعلية القرارات الاستراتيجية).

تاسعا: الدراسات السابقة

#### 1-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التحول الرقمي

أ- دراسة (Baiyere & Salmela, 2020), بعنوان ( تحديات التحول الرقمي نحو مفهوم دليل دعم القرار للمديرين) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاختلافات البارزة في التحول الرقمي, وسياقات التحول المؤسسي التي تدعم تكنولوجيا المعلومات, والتبر تدعم ادارة عمليات الاعمال من خلال تبني مناهج ادارية جديدة, وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان دعم تكنولوجيا المعلومات تعتبر البعد الأساسي في التحول الرقمي للتحول نحو ادارة عمليات الاعمال بمفهومها الحديث من خلال توفير العناصر البشرية المدربة, والبرامج بالإضافة الى ان الاعتماد على توفير البنية التحتية المجهزة والمرئية تؤثر على سرعة التحول الرقمي والتي بدورها تؤثر على ادارة عمليات الاعمال.

ب- دراسة (Malar & Others, 2019) بعنوان (التحول الرقمي في الخدمات المصرفية: استكشاف خلق القيمة المشتركة في الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الهند), هدفت هذه الدراسة الى التوصل الى العمليات التي من خلالها يمكن لتقنية المعلومات إنشاء أو مضاعفة قيمة الاعمال في عمليات الخدمات المصرفية في الهند والتي تبني منظور ينظر إلى العميل باعتباره منشأً مشتركاً لقيمة الشركة, وذلك من خلال تحليل بعض الابعاد المتمثلة في المخاطرة, والتوترات, التحديات الاجتماعية, التقنية الملحوظة, والمرتبطة بإدخال نظام الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الهند, وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات من ابرزها الى أن التركيز على إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية المتمثلة في نشر الثقافة بالإضافة الى بعد التقنية يعتبر ان البعدين الاساسين في تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية في الهند من خلال شبكة الانترنت .

ج- دراسة (Maltese, 2018) بعنوان (تحديات التحول الرقمي للجامعات: ضمان اتساق المعلومات عبر الخدمات الرقمية) كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الصعوبات التي تواجهها الجامعات في جوهر تجزئة البيانات الرقمية, وتكرارها, وصعوبة الربط بينها بسبب التنوع في الشكل

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية للبحث: تمثلت الحدود المكانية للبحث بعينة من الجامعات الاهلية والمتمثلة (بكلية الحدباء الجامعة, وكلية النور الجامعة, وكلية التراث الجامعة).
2. الحدود الزمانية للبحث: انحصرت حدود البحث الزمانية في الفترة الواقعة ما بين 2023/3/28-2023/1/2.
3. الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الادارية والعلمية (والمتمثلة بالعمداء, ومعاوني العمداء, ورؤساء الاقسام) في الجامعات المبحوثة.
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على اختيار موضوعي التحول الرقمي, وفاعلية القرارات الاستراتيجية

سادساً: منهج البحث:

اعتمد الباحثين في بحثهم الحالي على المنهج التحليلي بوصفه من مناهج البحث الذي يمتاز بوصفه من الاساليب الوصفية والتفصيلية والتي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها للظاهرة قيد البحث, فضلاً عن انسجامه مع طبيعة واهداف البحث الحالي

سابعاً: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في اتمام الاطار النظري للبحث الحالي على طروحات بعض المختصين في العلوم الادارية, وبما يسهم في الوقوف على مضامين القيادة الريادية, ومرونة الموارد البشرية, كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في جمع البيانات والمعلومات بموضوع البحث الحالي, وكما مبينه في الملحق (1), إذ قسمت إلى ثلاث اجزاء خصص الأول لعرض الخصائص الشخصية لعينة البحث, أما الثاني والثالث تعلقت في متغيرات البحث وبواقع (23) فقرة, وباستخدام مقياس (Likert) الثلاثي (لا اتفق, محايد, اتفق), وقد حددت القيم بـ (1,2,3), بوسط حسابي قدره (2).

ثامناً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث الحالي عن طريق استخدام البرمجية الجاهزة (SPSS), وذلك بالاستعانة بعدد من الأساليب والادوات الإحصائية وكما يأتي:

1. معامل الارتباط لإيجاد العلاقة فيما بين التحول الرقمي, وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

على تقييم المخاطر، والتعامل معها، وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة، ومتابعة نتائجها، وتعديلها عند الحاجة، وتعميم الخبرات الناجحة مما يسهم في فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة، وتحقيق أهدافها.

ب. دراسة (Abuzaid et al., 2019) بعنوان (أثر القيادة التحويلية على فاعلية القرارات الاستراتيجية لشركات التمويل الأصغر الأردنية)، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على فاعلية القرارات الاستراتيجية. تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات من شركات التمويل الأصغر في الأردن. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة تجريبياً. تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على فاعلية القرارات الاستراتيجية. يجب أن تستثمر المنظمات أكثر لبناء قدرة القيادة التحويلية لمديريها، وتزويدهم ببرامج تدريبية مناسبة في جوانب مختلفة من القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت هذه المنظمات تهدف إلى تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، فيجب أن تركز على جذب وتعيين المديرين الذين لديهم سمات القيادة التحويلية. علاوة على ذلك، يجب عليهم أيضاً مراعاة العوامل الأخرى مثل القدرة على خلق قبول إداري للقرارات، وتوليد أفكار جديدة، وتوفير بدائل وخيارات مبتكرة لتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية، مقارنة بالأدبيات الموجودة، تساهم في تأثير القيادة التحويلية على فاعلية القرارات الاستراتيجية، لا سيما في بيئات الأعمال في الأردن.

ج- دراسة (دينو، وآخرون، 2019) بعنوان (دور ابعاد الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الاستراتيجية) كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على دور الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في جامعة زاخو، فقد اعتمد البحث مخطط فرضي لقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيراته (المستقلة والمعتمدة)، وتم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باعتماد البرمجية الاحصائية (SPSS) للبيانات التي تم الحصول عليها عبر استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، وعن طريق إجابات الأفراد في الجامعة المحوثة على الأسئلة التي تضمنتها حول دور الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الاستراتيجية، تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها، انه كلما زاد امتلاك القادة الإداريين في جامعة زاخو للوعي المعلوماتي كلما عزز ذلك من قدراتهم في اتخاذ قرارات

والاتفاقيات والمصطلحات المستخدمة، وذلك من خلال دراسة حالة لجامعة Trento في إيطاليا؛ حيث أثبتت الدراسة أن الجامعة تدير التحديات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية لتقديم معلومات كاملة وحديثة ومتسقة حول أصولها الرئيسية، من الأشخاص والأوراق والكتب والرسائل الجامعية وبراءات الاختراع والدورات التدريبية والمشاريع البحثية لمستخدميها العديدين عبر مختلف الخدمات الرقمية وقنوات الاتصال.

2-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية

أ- دراسة (هند، 2020) بعنوان (مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية) تناولت هذه الدراسة عملية صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وحاجة صناع القرار فيها الى توفر عدد من المهارات اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية، والتأكد من كفاءة آلية صناعة القرارات فيها، وقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد الفجوة القائمة في المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات بناء، واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطوير، والية صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، والبالغ عددها ( 272 ) عضواً في ثلاث جامعات سعودية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من ابرزها ( بان هناك كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية، والتي تتم وفق اجراءات واضحة، ومحددة، وتميل الى اشراك المستويات الادارية ذات العلاقة فيها من خلال اسلوب القيادة الجماعية، مما ساهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي فيها، وتحسين الاداء بشكل عام، ووفقا لنتائج الدراسة فان النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل، وتحديد التكلفة، والعائد، هي من اهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها الحاجة الى زيادة ممارسة الشفافية الادارية في الاعلان عن المعلومات المتعلقة بقراراتها، والتي تعتبر من اهم عوامل تعزيز الكفاءة الحكومية، ومكافحة الفساد، والتركيز على القرارات الاستراتيجية المحفزة للإبداع والابتكار مع ضرورة نشر اهمية اتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية على مستوى القيادات، وتدريبهم على مهارات ادارة التغيير، والقدرة

للمنظمات التي تدعي أنها من قادة التغيير، وتمتدع بقدرتها تنافسية عالية في مجالها، وتعد مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات من أهم المؤسسات التي مرّت بتحوّلات جذرية وعميقة متأثرةً بالتطورات التي حدثت في العقود الأخيرة، وذلك في إطار السعي إلى تحقيق جودتها وتحسين خدماتها، كما تعد الرقمنة من التحوّلات المهمة التي تشهدها المؤسسات الجامعية في مختلف دول العالم حاليًا في ظلّ عصرنا الحالي وبذلك أصبح قطاع التعليم العالي في قلب إعصار الثورة الرقمية، منغمسًا في عملية التحول الرقمي المستمرة. (Androniceanu & Georgescu, 2021, 75).

التحوّل في اللغة اسم ومصدر من تحوّل، تحوّل / تحوّل إلى / تحوّل عن يتحوّل، تحوّلًا، تغيّرت من حالٍ إلى حالٍ، حدّث تحوّلًا في حياته: تغيّر من وضعٍ إلى آخر، وهو زحلةٌ مهمة في الهَيْئَةِ والشَّكْلِ، ونُقْطَةُ تحوّل: عامل مهم يطرأ على دولة أو مؤسسة أو فرد يقتضي تغييرًا محسوسًا في مجرى الأمور، وحوّلًا، أحوّل، حوّل، مصدر تحوّل غيّر اتجاهه. (قاموس المعاني الجامع، 2020)، والرقمنة في الإنجليزية (*Digitization*, أو التحوّل الرقمي *Digital Transformation*) عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونيًا بواسطة الحاسب الآلي، أو عملية تحويل المعلومات من صيغة مادية (مثل الورق) إلى صيغة رقمية. (Reitz, 2002, 31).

والتحول الرقمي يمثل المرحلة الثالثة من تبني التكنولوجيات الرقمية داخل المنظمة؛ حيث تأتي أولاً الكفاءة أو المهارة الرقمية، ثم الاستخدام الرقمي، ثم التحول الرقمي، فالاستخدامات الرقمية تمكن بطبيعتها أنواعًا جديدة من الابتكارات والإبداعات في مجال معين، بدلًا من تعزيز ودعم الطرق التقليدية، إذ يشير مفهوم التحول الرقمي إلى الذهاب غير الورقي "بما يؤثر على كل من الأعمال الفردية، والجماعية، والحكومية والمجتمع ككل في جميع المجالات، ويعرف (Ulukan, 2005, 85) التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف الجامعية؛ بحيث تتضمن فلسفة الجامعة والقيم الجامعية، والهيكل التنظيمية، والقواعد التنظيمية التي تُشكل سلوك الأفراد؛

استراتيجية فاعلة والتي تحقق للمنظمة اهدافها المطلوبة، ومن اهم المقترحات التي قدمها البحث: ضرورة قيام ادارة الجامعة المبحوثة بالمحافظة على ديمومة نشر ثقافة الوعي المعلوماتي بين افرادها بشكل عام وقادتها الاداريين بشكل خاص من خلال تضمين ذلك في رسالة الجامعة، فضلاً عن استمرارية تنظيم برامج تدريبية وورش العمل الداعمة لهذا المجال.

مراجعة الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها اهتمت الدراسات السابقة بتقييم وتحليل تطبيق التحول الرقمي، في المنظمات، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات، إلا أنها لم تتناول تحليل طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وهذا ما جاء به البحث الحالي لتحليله، وسد هذه الفجوة، إضافة إلى ان الدراسات السابقة لم تطبق على الجامعات الاهلية العراقية، وهذا ما قام به البحث الحالي وبناءً على ذلك، فإن البحث الحالي تميز عن الدراسات السابقة في كونه يحاول تسليط الضوء على جانب إداري مهم يتمثل في تحليل علاقة التحول الرقمي بفاعلية القرارات الاستراتيجية، وما له من أهمية في تحقيق استراتيجية المنظمة.

### التحول الرقمي

تزايد توجه المنظمات ومنها الجامعات للتحول الرقمي في وظائفها ومستوياتها التنظيمية وكافة أنشطتها في ظل انعكاسات الثورة الصناعية التكنولوجية الرابعة؛ فقد أحدثت هذه الثورة طفرات في التكنولوجيا الرقمية وتقنياتها وتطبيقاتها الفائقة الذكية في مجال الاتصالات والمعلومات، وتأثرت بها جميع المؤسسات المجتمعية وفي طبيعتها الجامعات؛ حيث تنافست الجامعات للاستفادة من هذه التكنولوجيات الفائقة، وإحلالها في جميع أنشطتها ووظائفها، وخدماتها التعليمية والبحثية والإدارية، ويتناول هذا المبحث التحول الرقمي للجامعات: مفهومه، وأهميته وإبعاده، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي: يعد التحول الرقمي أساس تقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة، فهو من الضروريات اللازمة للمؤسسات كافة التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتحقيق الحوكمة والتواصل الفعال، سواء داخليًا ما بين إدارتها وهيكلها التنظيمية، أو خارجيًا مع مختلف عملائها الذين تربطها معهم علاقات؛ بل أصبح عملية طبيعية

## ثانيا: أهمية التحول الرقمي في الجامعات:

تكمن أهمية التحول الرقمي للجامعات في امتلاك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي، وأنماطه، ووسائله، وموارده وفلسفته، وسياساته، وأدواره، ومناهجه، حتى تكاد تختفي حجرة الدراسة المغلقة، كما تختفي المكتبة القائمة على الكتب وحدها، فتكون هناك الجامعات بلا أسوار، والمكتبات الرقمية وغيرها من المفاهيم التي انبثقت عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالتكنولوجيا الرقمية بجميع أشكالها وصورها جسور نحو المعرفة الجديدة، وإثراء العملية التربوية، وتجديد النظم التعليمية كما يساعد التحول الرقمي في تحسين الميزة التنافسية للجامعات عالمياً (765, Jackson, 2019) وتحسين تجربة الطالب وأدائه وجعل التعلم متمركزاً حوله، وتحسين جودة الخدمة والتدريس، وخفض معدلات التسرب، وتوظيف الطلاب والاحتفاظ بهم بشكل أكثر كفاءة، وتحسين القيد والتسجيل والعمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف، وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية، والبحث العلمي، وهذا يرتبط بتحسين سمعة الجامعة والتنافس مع النظراء، وتحسين السلامة المالية للجامعة (Brooks & McCormack, 2020, 10).

كما يساعد التحول الرقمي للجامعات على تحقيق عدد من الخصائص والفوائد التي تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية، ومن أهمها (Sebaaly, 2019, 167):

1. ان تكون قادرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع، وإحداث تحولات جذرية في الإجراءات لإعادة مسارات الإدارة الخاصة بالنظم الجامعية، ومنها: نظم القبول، والامتحانات، والتسجيل بالجامعة وكلياتها وأقسامها
2. مزودة بالتقنيات المعلوماتية القوية، عابرة للحدود حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه جميع المنظمات والأفراد على مستوى العالم.
3. قادرة على توفير المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للجامعة، وبناء هيكل تنظيمي شبكي مرن يتناسب وطبيعة عملها في ارتباطها بالعديد من المنظمات والأفراد داخل الجامعة وخارجها محلياً وعالمياً.

4. قادرة على تحسين جودة البرامج والمقررات والمصادر، وجودة التعليم ونواتج التعليم حيث يتم تصميمها على أسس ومبادئ نظريات تربوية وتعليمية، وفي ضوء معايير عالمية

بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالتحول الرقمي عملية تدريجية شاملة. وأشار (Rogers, 2016, 4) التحول الرقمي بأنه عملية تهدف الى تحسين اداء المنظمة من خلال احداث تغيرات جوهرية عن طريق المزج بين عمليات المنظمة والبيئة التكنولوجية والاتصالات، وهو ذلك التحول التنظيمي الذي يحدث من خلال التكامل بين التكنولوجيا الرقمية، والعمليات التشغيلية للمنظمة في اطار الاقتصاد الرقمي، ويرى (Singh & Hess, 2017: 4) بأن التحول الرقمي هو قدرة المنظمة وحداتها الادارية في استخدام التقنيات الرقمية لتوليد، ومعالجة وتبادل المعلومات، كما ان مفهومه يرتبط بالمفهوم الذي يصف كل من التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية المرتبطة بالتبني الجماعي للبيئة التكنولوجية والاتصالات، وواضح (Schwertner, 2017, 76) بان التحول الرقمي هو دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل مما يتسبب في احداث تغيرات حيوية في طريقة عملها وكيفية تقديم القيمة لعملائها.

وبين (Borremans et al, 2018, 87) بان التحول الرقمي هو الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، وذلك من خلال مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية، والثقافية، والمادية، والمالية، والبشرية، والامنية، والتشريعية، وعرف (Warner & Wäger, 2019, 342) التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم من خلالها انتقال المنظمات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم، وتطوير ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات، بالإضافة إلى توفير قنوات جديدة للتسويق، وفرص عمل تزيد من قيمة المنتجات، والخدمات المقدمة سواء كانت سلع، او خدمات، او افكار، واكد (Tomičić Furjan et al, 2020, 144) على التحول الرقمي بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز أداء المنظمات، وتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك من خلال تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية .

ومما سبق يعرف الباحثين التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات والأعمال وذلك من خلال استبدال العمليات اليدوية، او غير الرقمية الى اخرى رقمية، او تغيير التقنيات الرقمية القديمة بأخرى أحدث.



للجامعات لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل بل برنامج شمولي كامل، يمس المؤسسة الجامعية كلها، ويمس طريقة وأساليب عملها داخليًا، كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف؛ لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع (امين، 2018، 14)

وفي ضوء مما سبق يرى الباحثين بان أهمية التحول الرقمي تتمثل في قدرته على حل المشكلات البشرية والادارية في الجامعة من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمع من ناحية اخرى، ويتضمن ذلك كافة الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والبيئية، حيث تعتبر التقنيات التكنولوجية العامل المحفز، والاداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب.

ثالثًا: ابعاد التحول الرقمي: تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات الاكثر فاعلية لإنجاح التحول الرقمي للمنظمة فالتحول الرقمي لا يمكن ان يتحقق الا اذا كان يقوم على ثقافة منظميه موجبة للرقمنة، ومن خلال مجموعة من الدراسات والابحاث العلمية التي تناولت التحول الرقمي تم التوصل الى مجموعة من الابعاد المتمثلة بالاتي : Kohnke (2017,87)

1- بناء استراتيجية التحول الرقمي : يعتبر بناء خطة استراتيجية طويلة الامد احد الخطوات الاولى، والرئيسية لإنجاح برنامج، او خطة، او احداث تغيير، وبالتالي فان بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمي تحرص الادارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعة من الاجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي، وتوفير المخصصات المالية، والمادية الكافية، والكوادر البشرية المؤهلة لذلك (Udovita, 2020,524)

2- نشر ثقافة التحول الرقمي: يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية امر في غاية الاهمية لتعزيز مشاركة المهارات، والموارد، والمعرفة، والتعلم، والتنمية، وتكثيف المنظمة ككل لممارسة جديدة، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع اعضاء المنظمة، والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات (Horlacher, 2016,87)

3- المتطلبات البشرية : يعتبر العنصر البشري احد الابعاد الاساسية لنجاح أي نظام، او برنامج، او منظمة بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلب رئيس في تطبيق التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير عناصر بشرية كوادر مؤهلة، ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في

مقبولة؛ لتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية، وتحقيق متعة التعلم بتحرير المتعلمين من القيود المختلفة التي يفرضها نظام التعليم التقليدي.

5. قدرة على تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار، واتخاذ القرارات، وتطوير الأداء الأكاديمي والمهني والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بتقليل الأعباء الإدارية وحجم العمل بالجامعة. قدرة على الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات.

6. قدرة على الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق متطلبات التميز المنظمي والتنافسية العالمية، لتكون جامعة عابرة للحدود الزمانية والمكانية والتنظيمية من خلال الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية غير المحدودة بزمان أو مكان أو هيكل تنظيمي جامد.

فالتحول الرقمي للجامعات لا يُعد غاية وهدفًا منشودًا في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية الأداء الجامعي، وتحقيق أهداف الجامعة وتطوير خدماتها كافة، ومن ثم يمكن أن تظهر أهميته في: طرح وظائف وعناصر حاكمة جديدة في تصميم الجامعة وهيكلها التنظيمي، وإعادة تنظيم مسارات الإدارة الجامعية، ونظم القبول والتسجيل والامتحانات، وتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف الأساسية للجامعة ومهامها وأنشطتها، الأمر الذي يمنح الجامعة المرونة في مختلف الوظائف الإدارية والتعليمية والبحثية، ويسهم في زيادة فاعليتها وتحسين كفاءتها، ويزيد من رضا الأطراف المعنية والمستفيدة من خلال توفير خدمات جامعية متميزة عبر شبكة الإنترنت بطريقة سريعة وبتكلفة أقل، ويسهم في تطوير منظومة اتخاذ القرارات، وتطوير فرص استثمار الإمكانيات البشرية والمادية للجامعة في ظل التنافسية (علي، 2011، 282).

كما يؤدي التحول الرقمي للجامعات إلى تطوير الأنماط القيادية للإدارة الجامعية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة هي الإدارة الرقمية المعلوماتية؛ التي تتيح إعمال مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية، ويساعد على إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، الأمر الذي يوفر قيمة مضافة ويحقق إيرادات مهمة للجامعة، ويدعم انخفاض تكلفة الخدمات الجامعية، ويوفر المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية، وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة فالتحول الرقمي

إبهام عال، وغموض، واحتمالية فشل فيها كبير، ويتناول هذا المحث فاعلية القرارات الاستراتيجية مفهومه، وأهميته وابعاده، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم فاعلية القرارات الاستراتيجية: تعد القرارات الاستراتيجية من أصعب أنواع القرارات الإدارية من حيث صنعها واتخاذها، مقارنة بالقرارات التكتيكية والتشغيلية التي تتخذ في المستويات الوسطى والدنيا للمنظمة، وذلك لعلاقتها بالمستقبل البعيد للمنظمة، والتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، وصعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد من تغير العوامل التي يبني عليها القرار الاستراتيجي. (Shivakumar, 2014, 87)، ويؤكد كل من (wheelen & hunger, 2008, 21) ان القرارات الاستراتيجية تصنع في المنظمات المعاصرة في ظل ظروف استثنائية ومعقدة، نتيجة التعامل مع سرعة التغير البيئي، والذي يتضمن تهديدات او فرص متوقعة الحدوث في المستقبل، لذا تتطلب صياغة القرارات الاستراتيجية التهيئة المناسبة للمعلومات الدقيقة عن ظروف المنظمة الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة.

فضلاً عن توفر مستويات عالية من المرونة الذهنية ومهارات التفكير الابداعي لدى صانعي القرارات، وذلك للقيام بتحليل العقلاني للمعلومات المتاحة وبالتالي تحقيق الفاعلية المطلوبة في القرارات الاستراتيجية المتخذة، ويضيف (Ivan & Ivana, 2012, 8) انها تلك القرارات التي تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتصنع في ضوء عمليات منتظمة من جمع البيانات وتحليلها، وتحويلها الى معلومات ومعرفة لتنفيذ السياسات، والانشطة، والاهداف المتضمنة لهذه القرارات، كما عرف (الساعدي، وزيار، 2013، 13) القرارات الاستراتيجية بانها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المنظمة ونجاح سياساتها الاستراتيجية، الامر الذي يعتمد على حجم التوافق بين موضوعية هذه القرارات والمتغيرات البيئية المتوقعة .

ويبين (Shepherd & Rudd, 2014, 355) بأن القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات المتعلقة باختيار البديل الاستراتيجي الامثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، بحيث يمثل هذا البديل افضل خيار او طريق للمنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وأشار (Peterlin, 2015, 1) للقرارات الاستراتيجية بانها تلك القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع اهداف المنظمة، وان قيمتها، وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الادارية التي تتخذها فعند الادارة العليا تكون عالية الاهمية، وتتطلب جهداً كبيراً، ومتميزاً، وتستعين بالخبراء، والمستشارين لحل المشكلة لضمان صنع

استخدام وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الفعالة، كما ان عملية التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة، ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي . (محمود، 2018، 62)

4- المتطلبات الاجرائية (الامن والتشريعات) : اذ لا بد من توافر تشريعات تنظم عمليات الاتاحة، والاستخدام للخدمات الحكومية، وتكمن أهمية وجود قوانين وتشريعات خاصة بالتعاملات الالكترونية في البيئة الرقمية في الاختلاف بين طبيعة الخدمات التقليدية عن الإلكترونية ما يجعل إيجاد تشريعات تنظم هذا الاستخدام، وتغطي كافة جوانبه مطلباً أساسياً، اذ إن من أهم الامور الواجب القيام بها عند تطبيق عملية التحول الرقمي هي تحديث القوانين والتشريعات لتجنب المشاكل التي قد تطرأ في حال عدم تناسب النظام القانوني المتبع، مع ما تتطلبه الحكومة الإلكترونية (Choi et al, 2016, 649)، ويعد أمن المعلومات أحد العوامل المهمة للتنبؤ بتقبل استخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية من قبل الافراد، والمؤسسات، أنها تتعامل مع بياناتهم الخاصة، لذا فإن المصادقية والموثوقية تدخلان في هذا الجانب أيضاً، وبذلك يتعين على كل حكومة اتخاذ التدابير الامنية المناسبة لضمان استمرار العمل وجودته، مع وضع استراتيجيات للاستجابة للحالات الطارئة والمفاجئة التي تتطلب حلول سريعة للتعامل معها (Kumar et al, 2018, 12).

حيث تستلزم عملية التحول الرقمي وضع قواعد اجرائية آمنة لتخزين، واستخدام بيانات العملاء بشكل آمن، وذلك من خلال وضع استراتيجيات لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات، والمعلومات، وضمان جودتها حيث ان اصدار المنظمة لقواعد، ولوائح تسمح بسهولة التحول الرقمي، وتلبي احتياجات العمل من خلال وضع قواعد منظمة لمنع السرقات والسطو الالكتروني، وانتهاك خصوصيات المعلومات أحد المتطلبات الاجرائية لتطبيق التحول الرقمي. (Kouroubali & Katehakis 2019, 87)

#### فاعلية القرارات الاستراتيجية

تعد القرارات الاستراتيجية أحد أهم حلقات عملية صياغة الاستراتيجية، وتستند إلى ما تؤول إليه نتائج التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة في محاولة ضبط علاقتها مع محيطها في الأمد البعيد فالقرارات الاستراتيجية تمثل حالة

المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول.

2- تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد، والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتوخاة.

3- يعود نجاح صنع الق القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما إن للقرارات الاستراتيجية دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها

4- تتضمن القرارات الاستراتيجية اكتشاف اهداف جديدة او تعديل الاهداف الحالية باتجاه تحقيق المستقبل الافضل للمنظمة.

ومما سبق يرى الباحثين اهمية القرارات الاستراتيجية تكمن في انها قرارات عامة , ومصيرية تمس جميع اجزاء المنظمة الداخلية, وعلاقتها الخارجية, وذلك لان تأثيرها يصل الى نجاح او فشل القرارات التكتيكية, والتنفيذية في المستويات الوسطى, والدنيا للمنظمة, ففي حال صنعت, واتخذت القرارات الاستراتيجية على اسس غير صحيحة, او بمعزل عن اوضاع بيئة المنظمة الداخلية فأنها قد تعرض المنظمة الى مخاطر كبيرة : كتدهور الوضع الداخلي وانخفاض قدرتها التنافسية, وانخفاض الأرباح, وبالتالي انخفاض قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها امام افرادها العاملين وكذلك عملائها في بيئتها الخارجية

رابعا: أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية: يعتمد البحث الحالي على دراسات كل من (Elbanna, 2006,12), (Lay & Jusoh, 2012,85), (Silva et al, 2018,15), في تحديد الابعاد الاربعة التالية, وهي (تحديد الموقف الاستراتيجي, تحديد الاهداف الاستراتيجية, وتوليد البديل الاستراتيجي, اختيار البديل الاستراتيجي كمؤشرات لقياس فاعلية القرارات الاستراتيجية

1- تحديد الموقف الاستراتيجي: تقع على عاتق الادارة العليا في المنظمة مهمة تحديد موقفها الاستراتيجي وذلك لمعرفة ماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الاستراتيجي

القرار السليم، والفاعل، في حين عرف (Coteur,2016,21) القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تعنى بالتوجه الخارجي للمنظمة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المستقبلية المحتملة، والعمل على ايجاد التوافق والتناغم المستمر بين رغبات المنظمة وبيئتها الخارجية .

ويرى (Abuzaid et al., 2019,77) بان القرارات الاستراتيجية هي مدى قابلية القادة على معالجة المشاكل برؤية واضحة وإدراك قوي ومهارات عالية من أجل بناء قابلية المنظمة على تحقيق النجاح التنظيمي، وعرف (Hauser.2020,780) القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي يتطلب اتخاذها دراسة وتحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ويتطلب اتخاذها كذلك وقت أطول مما يتطلبه اتخاذ القرارات الروتينية لما له من تأثير على مستقبل المنظمة.

ومما سبق يعرف الباحثين القرارات الاستراتيجية بانها قرارات طويلة الأجل، والتي تعمل على التأثير على الطريقة التي تسير فيها المنظمة إلى الأمام، وهذه القرارات تتخذها الادارة العليا في المنظمة حيث يتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتجنب التهديدات.

ثانيا: اهمية فاعلية القرارات الاستراتيجية: يمثل صحة القرارات الاستراتيجية المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات وتفوقها على المدى البعيد، فإذا كان هذا القرار خاطئاً فان الجهود المبذولة في عمليات التنفيذ ستكون غير مجدية في بلوغ المنظمة لأهدافها الاستراتيجية المرغوبة ( Nooraie,2012, 405)، ويشير (Papulova, & Gazova 2016,576), الى اهمية القرارات الاستراتيجية تكمن في كونها جوهر العملية الإدارية, ووسيلتها الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة, وحظي "القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية ويحز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة, ويكون تأثيره شامل على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة, أو تحديد حجمها, او مركزها التنافسي, او المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة, وتوضح هنا اهميته بأنه قرار اختيار استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ اهداف المنظمة بشكل افضل .

ويرى (Calabrese,2019,160) بأنه يمكن تلخيص اهمية القرارات الاستراتيجية في النقاط التالية:

1- تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما

## ج - تحليل مصفوفة SWOT:

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات طبقاً للآتي:

- استراتيجيات هجومية: وتهدف لاستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
- استراتيجيات علاجية: وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة.
- استراتيجيات دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة.
- استراتيجيات انكماشية: وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

2- تحديد الاهداف الاستراتيجية: تعد عملية تحديد الاهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، وتكون عملية التفكير في الاهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتفوق إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث، وتساعد عملية تحديد الاهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي حدد. (Heikkilä et al, 2018, 122) ثلاث نقاط رئيسة للتركيز على الاهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:-

- أ- تساعد الاهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها، فعند تحديد الهدف يجري جمع المعلومات وتفسيرها وصولاً لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم.
- ب- إن أهدافك تساعد في تفسير اختيارك للأخرين، يطلب منك حينما تشرع لاتخاذ القرار بيان أسباب القرار الذي اتخذته، فعندما تكون مسلحاً بقائمة من الاهداف، فإنك تعرض مسار تفكيرك، وتبين كيف أن قرارك يحقق الاهداف الأساسية أكثر مما تحققها البدائل الأخرى.
- ج- تحدد الاهداف أهمية القرار، وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير متوقعة، قد ينصب اهتمام متخذ القرار على مجال أضيق مما يجب، وتستبعد اعتبارات مهمة لا تظهر إلا بعد أن يكون القرار قد أخذ، يجري التركيز على الأمور

للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج. حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها. كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل.

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن. وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. إن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT. وإن المنظمة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر (María García et al, 2014, 440)

أ- تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

- القوة: هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج.
- الضعف: هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين.

ب - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية:

- الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني.
- التهديدات: هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المورد، ومثل تغير أذواق المستهلكين.

- تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.
- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة
- نوعية المعالجة التي يقدمها ازاء المشكلة كلية، أم جزئية.
- مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة
- درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه

تعد الاجراءات المتخذة قبل تطبيق البديل تقويما عمليا للحل النظري، واستكمالاً لعملية الجهد العلمي والمعرفي في إدخال التعديلات المطلوبة، ولقياس فاعلية البديل وضمان النتائج المترتبة عليه لاحقا. يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه، وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة، وعند هذه المرحلة يمكن أن نقول إن العملية بدأت تدخل في صلب اتخاذ القرار، ويمكن تعريفها " بأنها عملية دقيقة تهدف إلى الاختيار بين البدائل ، والخيارات ، أي اختيار البديل الذي يعتبره متخذ القرار صحيحا، أو قريبا من الصحة عندما لا تتيسر المعلومات الكافية والكاملة حول المشكلة، وهي عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين أو أكثر، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، أو تكون فيها نسبة الأرجحية ضئيلة. تنفذ الخطوات الواردة آنفا في نطاق من السرية والأمن العالي بفعل الطابع التخصصي والتقني، والاستشاري في هيكلية صنع واتخاذ القرار، ويتطلب من جميع المعنيين في هذه المنظمة والمشاركين معهم الالتزام بهذا المبدأ ومنع الخروقات الاستخبارية الخارجية، وفي حالة انكشاف سره فله تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية ( Raheem, & Abbas, 2021,87)

رابعا: مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية:

يعتبر صنع القرارات على مستوى استراتيجي عملية معقدة نظرا لعدة اسباب منها انها تتطلب مجموعة من المهارات، والنماذج حتى يتم ضمان نجاح تحقيق القرارات لأهدافها (Warren, Howat et al., 2011) كذلك ديناميكية بيئة الاعمال وصعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية التي قد يكون لها تأثير مباشر في مدى نجاح هذه القرارات، وبالتالي فان قدرة صناع القرار في الجامعات على

الملموسة والقابلة للتقدير الكمي" كالتكاليف، مدى التوافر"، وينسى العوامل غير الملموسة كالجوانب الذاتية "السمات، سهولة الاستعمال"، والاهتمامات الأساسية، يفكر صانع القرار الاستراتيجي عند تحديد الأهداف لمجموعة من التساؤلات التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الهدف، وتشمل: "الغاية والرغبة من القرار والتفكير بأسوأ الاحتمالات، والأثر المحتمل للقرار على الآخرين، والاستئناس بالآخرين للاستفادة من تجاربهم، والتفكير بنوع العمل، والبحث في عملية تفسير القرارات للآخرين"، وباستخدام هذه الأساليب وغيرها سيتم الحصول على الكثير من الملاحظات التي تصنف الأشياء المهمة والمتعلقة بالقرار الذي اراد اتخاذه ويمكن ان يكون لتحديد الأهداف الاستراتيجية تأثير كبير على نجاح وإنتاجية فريقك. تؤثر الأهداف الاستراتيجية على كيفية ومكان استخدام طاقة الفريق وموارده. كما أنها تزود الفريق بأهداف ملموسة من شأنها أن تبقيهم مركزين ومتحمسين، ويمكن تحديد فوائد الأهداف الاستراتيجية بالاتي: (Kumar, &

Palvia,2006,154

- تحديد الأولويات
- توجيه تخصيص الموارد
- توجيه إنشاء وصيانة الميزانيات
- التأثير على تشكيل الفرق
- توفير التركيز والتحفيز للموظفين
- التعريف بأهداف أقسام التسويق والعلاقات العامة والموارد البشرية

• توفير بيانات شاملة تستخدم لقياس نتائج الفريق

4-اختيار البديل الاستراتيجي: تعد هذه المرحلة منادق مراحل القرار جميعا، لأن اختيار البديل الاستراتيجي "يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج إلى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم" يجري اختيار البديل الاستراتيجي "بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة"، تتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي: (Parnell & Crandall,2010,526)

لتكلفة، والفوائد، وتبادل المنافع، ويتطلب بالضرورة تقدير واقعي وتمعق لنتائج القرار المتخذ بالإضافة الى قدرة الشخص على التشاور، والنقاش، والفهم البعيد المدى، وقوة الذاكرة، والوقت المتاح لصناعة القرار، والخبرات السابقة. الإطار الميداني

اولاً: وصف مجتمع البحث: يصف هذا المبحث مجتمع البحث الذي تم التطبيق عليه من خلال:

اختبر البحث في عينة من الجامعات الاهلية، وقد تم اختيار عينة من القيادات الادارية في الجامعات (الحدباء، النور، التراث)، وقد وزعت الاستمارة بمعدل (70) استمارة استبانة، وتم اختيار جامعات مختلفة من الجامعة (الاهلية) لملاحظة الاختلاف في أدائهم وكما موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (1): توزيع الاستمارة على عينة البحث

ت	الجامعات عينة البحث	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع %
1	كلية الحدباء / الجامعة	25	22	36,6
2	كلية النور / الجامعة	20	20	33,3
3	كلية التراث / الجامعة	25	18	30
	المجموع	70	60	99,9

المصدر: من اعداد الباحثين

تم توزيع (70) استمارة على القيادات الادارية وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (60)، ويصف الجدول (1) عملية توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث والبالغ عددها ثلاثة جامعات، ومن الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الاستمارات المسترجعة حوالي (99,9).

ثانياً: وصف خصائص الافراد المبحوثين

ادراك، وفهم هذه المتغيرات، وتحديد موقع الجامعة الاستراتيجي في الحقل الذي تعمل فيه سواء كانت جامعة بحثية، او تعليمية، او تطبيقية تعتبر مهارة اساسية تساعد في تحديد، واختيار البدائل المناسبة في صناعة القرار الاستراتيجي. (Frølich, Stensaker et al., 2014) وقد اشار كلا من (حبيب، وكريم، 65، 2001) الى مجموعة من المعوقات التي تواجه صانع القرار منها العجز عن تحديد المشكلة بشكل واضح، وعدم الامام بجميع البدائل المتاحة لحل المشكلة، وعدم معرفة النتائج المتوقعة لجميع البدائل الممكنة، وهذا يتطلب دراسة كل بديل من البدائل، ومعرفة مميزاته، وعيوبه، العجز عن تقييم البدائل، والموازنة بينها، مهارات، وخبرات صانع القرار، وخبراته السابقة، وقيمه، ومعتقداته الشخصية، وعامل الوقت الذي يحدد منهجية، وآلية صناعة القرار.

بينما وجد (Cokely, Feltz et al., 2018) بان مهارات صناعة القرارات تعكس فروقات في مدة التفكير في القرار المتخذ، وفهم مشكلة القرار بعمق، والتي تستخدم في التشاور الارشادي في عملية صناعة لقرار، وتجدر الاشارة هنا انه على الرغم من ضرورة عملية التشاور الارشادي في عملية صناعة القرار الا ان هذه العملية قد تتأثر ببعض العوامل مثل التحيز، التعميم، التحايل لذلك فان المهارات الادراكية، والمعرفية والحسابية مهمة في صناعة القرار، حيث يستخدم خبراء صناعة القرار هذه المهارات لاستكشاف الاخطاء المحتملة اثناء صناعة القرار، وتصحيحها عبر اعادة فحص الخيارات، والتحقق المزدوج، وتقدير وزن، واهمية كل بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة

مما سبق استنتج الباحثين ان صناعة القرار الاستراتيجي هي نشاط يعتمد على المعرفة، والاستيعاب بشكل كبير، حث يتضمن تقديراً للبدائل المتاحة في ظل معرفة متعمقة بموضوع القرار، والنتائج الممكنة، والتقييم الدقيق

الجدول رقم (2): توزيع افراد العينة حسب المعلومات الشخصية

الجنس									
إناث					ذكور				
ت		%		ت		%		ت	
15		25		45		75			
العمر									
اقل من 30 سنة		39-30		49-40		59-50		60 سنة فأكثر	
ت		%		ت		%		ت	
-		10		18		30		10	
-		16.67		36.66		30		16.67	

## دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية ....

معاذ عبدالله هادي الحساوي

نور علي عبود العبيدي

علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

المؤهل العلمي											
ماجستير						دكتوراه					
ت		%		ت		%		ت		%	
8		13.33		52		86.67					
اللقب العلمي											
عميد				معاون عميد				رئيس قسم			
ت		%		ت		%		ت		%	
18		30		20		33.33		22		36.67	
سنوات الخدمة											
اقل من سنوات		9 – 6		14 - 10		19 – 15		24 - 20		25 – فأكثر	
ت		%		ت		%		ت		%	
-		5		6		10		19		22	
-		8.33		10		31.67		36.67		13.33	

على هذا المؤشر ما مقداره (49.2%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (17.5%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (33.3%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (2.317) وانحراف معياري قدره (0.755)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين في ضوء استمارة الاستبيان N=60

يتضح من الجدول (2) إن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور في إدارة المنظمات في الميدان المبحوث، إذ مثلت نسبة الذكور نحو (75%) في حين كانت نسبة الإناث (25%)، أما الفئات العمرية فكانت الفئة العمرية (50-59) النسبة الأكبر بين الأفراد المبحوثين وكانت (36.66%)، أما ما يخص المؤهل العلمي يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة المدروسة هم من حملة شهادة الدكتوراه كانت النسبة (86.67%) النسبة الأقل هم حملة شهادة الماجستير (13.33%)، وفيما يخص مدة الخدمة يتضح من الجدول (2) إن غالبية أفراد العينة المبحوثة لديهم مدة خدمة جيدة للتفكير بالتوجهات المستقبلية حيث كانت مدة الخدمة لغالبيتهم هي (20-24) سنة إذ بلغت نسبتهم (36.67%).

ثالثاً: مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات متغيرات البحث: تتوضح مواقف المستبينة آرائهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

١. مواقفهم تجاه مؤشرات متغير التحول الرقمي: يعكس الجدول (3) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (2.18) و(0.776) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أرقام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X7) الذي ينص (تسعى إدارة الجامعة على نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات للمجتمع) إذ بلغ مقدار الاتفاق

## الجدول رقم (3) مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات التحول الرقمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
بناء استراتيجية التحول الرقمي								
0.791	2.314	54	68	26.2	33	19.8	25	X1
0.790	2.174	41.3	52	34.9	44	23.8	30	X2
0.823	2.182	44.4	56	29.4	37	26.2	33	X3
0.706	2.261	41.3	52	43.7	55	15.1	19	X4
نشر ثقافة التحول الرقمي								
0.804	2.039	34.1	43	35.7	45	30.2	38	X5
0.781	2.230	44.4	56	34.1	43	21.4	27	X6
0.755	2.317	49.2	62	33.3	42	17.5	22	X7
0.702	2.285	42.9	54	42.9	54	14.3	18	X8
المتطلبات البشرية								
0.814	2.095	38.1	48	33.3	42	28.6	36	X9
0.783	2.039	32.5	41	38.9	49	28.6	36	X10
0.730	2.206	38.9	49	42.9	54	18.3	23	X11
0.742	2.309	47.6	60	35.7	45	16.7	21	X12
المتطلبات الاجرائية								
0.776	2.277	47.6	60	32.5	41	19.8	25	X13
0.819	1.968	31.7	40	33.3	42	34.9	44	X14
0.815	2.214	46	58	29.4	37	24.6	31	X15
0.794	2.007	31.7	40	37.3	47	31	39	X16
0.776	2.18	41.62		35.21		23.17		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية ZSPPS

واتجاهاتهم)، وإن كان ذلك على نحو متباين من مؤشر الآخر، بدليل ارتفاع معدل الأوساط الحسابية ومعدل الانحرافات المعيارية للمؤشرات البالغين (2.196) و(0.774) على التوالي من جهة أو ارتفاع الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية أيضاً قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات المبحوثة من جهة أخرى.

مواقفهم تجاه مؤشرات متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية - كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (4) على شبيهات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة فاعلية القرارات الاستراتيجية، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة آراءهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً بخاصة المؤشر (Y5) الذي ينص (تحديد الاهداف بما يتناسب وأوضاع الافراد العاملين

## الجدول رقم (4) مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
تحديد الموقف الاستراتيجي								
0.786	2.277	48.4	61	31	39	20.6	26	Y1
0.733	2.214	39.7	50	42.1	53	18.3	23	Y2
0.820	2.150	42.1	53	31	39	27	34	Y3
0.736	2.222	40.5	51	41.3	52	18.3	23	Y4



## دور التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية ....

معاذ عبدالله هادي الحساوي

نور علي عبود العبيدي

علاء عبدالسلام يحيى الحمداني

تحديد الاهداف الاستراتيجية								
0.823	2.095	38.9	49	31.7	40	29.4	37	Y5
0.804	2.238	46.8	59	30.2	38	23	29	Y6
0.768	2.222	42.9	54	36.5	46	20.6	26	Y7
0.734	2.190	38.1	48	42.9	54	19	24	Y8
اختيار البديل الاستراتيجي								
0.807	2.142	40.5	51	33.3	42	26.2	33	Y9
0.771	2.111	35.7	45	39.7	50	24.6	31	Y10
0.786	2.246	46	58	32.5	41	21.4	27	Y11
0.725	2.254	42.1	53	41.3	52	16.7	21	Y12
0.774	2.196	41.8		36.11		22.09		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية SPSS

## الجدول رقم (5) علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية

التحول الرقمي	المتطلبات الاجرائية	المتطلبات البشرية	نشر ثقافة التحول الرقمي	بناء استراتيجية التحول الرقمي	البعد المعتمد البعد المستقل
0.804**	0.604**	0.658**	0.754**	0.753**	تحديد الموقف الاستراتيجي
0.821**	0.577**	0.849**	0.785**	0.615**	تحديد الاهداف الاستراتيجية
0.857**	0.672**	0.784**	0.72**	0.774**	اختيار البديل الاستراتيجي
0.929**	0.831**	0.866**	0.871**	0.875**	فاعلية القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) N=60

2. الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية)، تشير معطيات الجدول (6) أن هناك تأثيراً معنوياً لمُغيّر التحول الرقمي في مُغيّر فاعلية القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل ( $\beta$ ) (1.004) الذي يشير أن التغير في التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة يصاحبه تغير مقداره (1.004) في فاعلية القرارات الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (775.901) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841) بمستوى معنوية (0.01)، ودرجات حرية (1,125)، وهذا يدل على وجود تأثير بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.862)، وهذا يعني

## رابعا: اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي (بدلالة ابعاده) وفاعلية القرارات الاستراتيجية (بدلالة ابعاده)، لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين بعد ومتغيرات التحول الرقمي وبعد ومتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية) تشير معطيات الجدول (4) الى الآتي:

أ. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحول الرقمي وفاعلية القرارات الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.929) عند مستوى معنوية قدره (0.01).

ب. أعلى قيمة ارتباط بين بعد المتطلبات البشرية ضمن متغير التحول الرقمي، وبعد تحديد الاهداف الاستراتيجية ضمن متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.849) عند مستوى معنوية قدره (0.01).

ت. أقل قيمة ارتباط بين بعد المتطلبات الاجرائية ضمن متغير التحول الرقمي، وبعد تحديد الاهداف الاستراتيجية ضمن متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.577) عند مستوى معنوية قدره (0.01).

ث. كانت قيم الارتباط لبقية العلاقات بين ابعاد، ومتغير التحول الرقمي، وابعاد، ومتغير فاعلية القرارات الاستراتيجية كانت واقعة بين قيم المتغيرات اعلاه.

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي (بدلالة ابعاده) وفاعلية القرارات الاستراتيجية (بدلالة ابعاده).

القرارات الاستراتيجية كانت بمقدار (88.2%) تعود الى تأثيرات متغيرات (المتطلبات البشرية، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وبناء استراتيجية التحول الرقمي) معاً وكانت قيمة معامل  $\beta$  هي (0.378) وبدلالة T المحسوبة البالغة (8.428) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

ث. يوضح الجدول (6) ان بعد المتطلبات الاجرائية في المرحلة الأخيرة، اذ كانت الاهمية النسبية بمقدار (0.886) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في فاعلية القرارات الاستراتيجية من قبل الافراد المبحوثين عندما دخلت جميع الابعاد الواردة في الجدول (9) كانت بمقدار (88.6%) تعود إلى تأثير الابعاد (المتطلبات البشرية، نشر ثقافة التحول الرقمي، وبناء استراتيجية التحول الرقمي، والمتطلبات الاجرائية) معاً، وكانت قيمة معامل  $\beta$  هي (0.365) وبدلالة T المحسوبة البالغة (18.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

عليه ووفق ما تم ذكره أعلاه فان الأهمية النسبية لأبعاد التحول الرقمي تختلف من بعد إلى آخر لذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة: تنص هذه الفرضية (تتباين الاهمية النسبية لأبعاد متغير التحول الرقمي في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية الجدول رقم (7) الأهمية النسبية لتأثير ابعاد التحول الرقمي على

#### متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية

المرحلة	D.F	T. Value		$\beta$	الأهمية النسبية	مؤشر الإحصائي
		الجدولية	المحسوبة			
1	1 124		18.762	0.793	0.74	المتطلبات البشرية
2	2 123		9.754	0.477	0.84	المتطلبات البشرية+ نشر ثقافة التحول الرقمي
3	3 122	2.358	8.428	0.378	0.882	المتطلبات البشرية+ نشر ثقافة التحول الرقمي+ بناء استراتيجية التحول الرقمي
4	4 121		8.187	0.365	0.886	المتطلبات البشرية+ نشر ثقافة التحول الرقمي+ بناء استراتيجية التحول الرقمي+ المتطلبات الاجرائية

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

N=6

عند مستوى معنوية (0.01)

الاستنتاجات والمقترحات

أن (86.2%) من مقدار الاختلافات الحاصلة في فاعلية القرارات الاستراتيجية يكون سببها التحول الرقمي، والنسبة المتبقية تعود إلى تأثيرات عشوائية غير معروفة أو غير داخلية في أنموذج البحث، وتشير قيمة (T) المحسوبة التي هي أكبر من قيمتها الجدولية إلى أهمية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

#### الجدول رقم (6) علاقة الأثر للتحول الرقمي في فاعلية

##### القرارات الاستراتيجية

B	F		d.f	r <sup>2</sup>	البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
1.004 (27.855)	3.841	775.901	1 124	0.862	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية عند مستوى معنوية (0.01) T المحسوبة N=60

عليه ووفق ما تم ذكره أعلاه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: تنص هذه الفرضية (تتباين الاهمية النسبية لأبعاد متغير التحول الرقمي في متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية)، للتحقق من صحة الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى تفصح معطيات الجدول (7) عن الاتي:

أ. دخل بعد المتطلبات البشرية في المرحلة الأولى باعتباره من أكثر الابعاد أهمية، اذ كانت الاهمية النسبية لهذا البعد ما قيمتها (0.74)، أي بمعنى اخر ان الاختلافات المفسرة في فاعلية القرارات الاستراتيجية بسبب تأثير بعد المتطلبات البشرية وفق اجابات الأفراد المبحوثين كانت بمقدار (74%) وبدلالة قيمة معامل  $\beta$  (0.793) وبدلالة T المحسوبة البالغة (18.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

ب. دخل بعد نشر ثقافة التحول الرقمي في المرحلة الثانية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الاول ما مقداره (0.84)، أي بمعنى ان الاختلافات المفسرة في فاعلية القرارات الاستراتيجية كانت بمقدار (84%) تعود الى تأثير متغيري (المتطلبات البشرية، ونشر ثقافة التحول الرقمي) معاً في حين بلغ قيمة معامل  $\beta$  (0.477) والتي تفسر كلا المتغيرين معا وبدلالة T المحسوبة البالغة (9.754) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.358).

ت. دخل بعد بناء استراتيجية التحول الرقمي في المرحلة الثالثة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والثاني ما مقداره (0.882) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في فاعلية

## اولاً: الاستنتاجات:

9-تبين من خلال نتائج البحث بان هناك تباين الاهمية النسبية

لأبعاد التحول الرقمي في تأثيرها بفاعلية القرارات الاستراتيجية

ثانياً: المقترحات

اوصى الباحثين بعد قيامهم بهذا البحث بمجموعة من

المقترحات ومنها:

1-ضرورة توفير بيئة خصبة لاستدامة تنمية التحول الرقمي وتوفير البنية التحتية الملائمة لضمان ذلك لما له من دور فاعل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الامر الذي ينعكس في بقاء الجامعة ونموها.

2-ضرورة قيام ادارة الجامعة المبحوثة بالمحافظة على ديمومة نشر ثقافة التحول الرقمي بين افرادها بشكل عام وقادتها الاداريين بشكل خاص من خلال تضمين ذلك في رسالة الجامعة، فضلاً عن استمرارية

تنظيم برامج تدريبية وورش العمل الداعمة لهذا المجال.

3-اشراك القادة الاداريين في الجامعات المبحوثة في دورات تخصيصية من اجل التطوير المستمر لمهاراتهم في مجال الحاسوب، والمعلوماتية، والاتصال، وكذلك لضمان مواكبتهم لأخر المستجدات في هذا المجال

4-التأكيد على اهمية الاستخدام الامثل للمعلومات المتاحة لدى الافراد المبحوثين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفاعلة من اجل انجاز العمل المناط بهم وتحقيق اهداف الجامعة بالشكل المرغوب فيه.

5-ضرورة قيام ادارة الجامعة المبحوثة باعتبار توافر مهارة التعامل مع التقنية الحديثة للمعلومات من الشروط الاساسية في شغل المناصب الادارية في الجامعة وفي مقدمتها مهارة اتقان الحاسوب والتعامل بفاعلية مع شبكات الاتصال.

6-اهمية زيادة اشراك القادة الاداريين في الجامعة المبحوثة في مؤتمرات وندوات داخل وخارج الاقليم وذلك من اجل كسب المعرفة والمهارات الجديدة لتعزيز اكتساب الوعي بالتحول الرقمي لديهم وتوسيع افاقهم الفكرية

## المراجع

Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. International Review of Management and Marketing Vol 9, No (2), P 76.

1-يساعد التحول الرقمي المنظمة على الانتقال من النظام

التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.

2-أثر التحول الرقمي على ثقافة العاملين بالمنظمة، كما حسن .

كفاءتهم وفعاليتهم في اداء الاعمال

3-تبين من خلال البحث ان التحول الرقمي عملية تسعي من خلالها المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت العالمية؛ لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، وذلك بالاعتماد على موارد ثلاثة، هي: المعلومات المتدفقة والمتوفرة، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المستولة عن القيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها، فالرقمنة تُعد عاملاً أساسياً لتغير منظومة العمل بالجامعة.

4-في عصر المعلومات والمعرفة أصبح توافر التحول الرقمي مطلب اساسي يجب ان يملكه الافراد في المنظمة وبخاصة القادة الاداريين منهم، وذلك لكي يصبحوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجههم ومواكبة التغيرات البيئية واقتناص الفرص والاستفادة منها في دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة

5-اتضح من نتائج وصف وتشخيص متغيري البحث (التحول الرقمي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية) وجود اتفاق لدى الأفراد المبحوثين على أهمية المؤشر العام لهما في مجال العمل

6-تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي والجزئي، نستنتج من ذلك بانه كلما زاد امتلاك القيادة الاداريين في الجامعات المبحوثة للوعي بالتحول الرقمي كلما عزز ذلك من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة التي تحقق للجامعة اهدافها المطلوبة.

7-تبين نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في القرار الاستراتيجي نستنتج من ذلك بان توفر الوعي بالتحول الرقمي لدى القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة يؤدي الى تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي فيها وذلك من خلال توفيره للمعلومات المطلوبة بالسرعة والدقة المناسبة

8-أظهرت نتائج تحليل الانحدار تأثير فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاد التحول الرقمي.

- from the perspective of the design–reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, Vol 40, No(7), p 644-660.
- Coteur, I., Marchand, F., Debruyne, L., Dalemans, F., & Lauwers, L. (2016). A framework for guiding sustainability assessment and on-farm strategic decision making. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol 60, P 16-23
- Dino, Jia Esmat, Ali Abd al-Latif Abdullah, and Rosh Ibrahim Muhammad, (2019) The role of dimensions of information awareness in the effectiveness of strategic decisions, "An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Zakho", *Journal of Human Sciences of the University of Zakho*, Volume: (7 ), issue(2).
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *international Journal of Management reviews*, Vol 8, No(1), p 1-20.
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, Vol 17, No(1), p198-218
- Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, Vo 54, P775-790.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of small business and enterprise development*, Vol 25, NO(1), P 107-128
- Horlacher, A. (2016). Co-creating value- the dyadic CDo-CIO relationship during the digital transformation. In ECIS (pp. Research.in)
- Ivan, M., & Ivana, B. (2012). The Nature of Strategic Decision Making–Exploiting the role of managers’ incremental and radical learning. *The Journal of International Management Studies*, Vol 7, No(2), P 7-19
- Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, Vol 62, No(6), P 761-772.
- Ali, Osama Abdel Salam, (2011), Digital Transformation in Egyptian Universities: Requirements and Mechanisms. *Education Journal*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, Volume (33), Issue (14).
- Al-Ma’ani Al-Jami’ Dictionary, (2020), Al-Ma’ani Al-Jami’ Dictionary - Electronic Arabic Dictionary, Contemporary Arabic Dictionary, Al-Muheet Dictionary, Intermediate Dictionary, Al-Ghani, available at: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar> Accessed: 17-6-2021
- Al-Saadi, Muayad, and Zubar, Salman Abboud, (2013), the quality of information and its impact on strategic decisions, a field study in a sample of Iraqi banks, *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (15), Number (3).
- Amin, Mostafa Ahmed, (2018), Digital Transformation in Egyptian Universities as a Requirement for Achieving a Knowledge Society. *Journal of Educational Administration*, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration.
- Androniceanu, A., & Georgescu, I. (2021). E-Government in European countries, a comparative approach using the Principal Components Analysis. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Vol 14, No (2), NO 65-86
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, Vol 29, No(3), p, 238-259
- Borremans, A. D., Zaychenko, I. M., & Iliashenko, O. Y. (2018). Digital economy. IT strategy of the company development. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 170, p. 01034). EDP Sciences.
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 139, p 155-168.
- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e-government implementation in developing countries

- services. *Cataloging & classification quarterly*, Vol 56, No(7), p592-606.
- María García-Pérez, A., Yanes-Estévez, V., Ramón Oreja-Rodríguez, J., & González-Dávila, E. (2014). Strategic positioning and strategic types of small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 21, No(3), P 431-449.
- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 2, No(7), P405.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, Vol 39, P 571-579.
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, Vol 39, P 571-579.
- Raheem, R. G., & Abbas, M. Y. (2021). Financial Management and its Impact on Choosing the Strategic Alternative for Private Institutions- Case Study of Baghdad Private Hospitals. *Al-Rafidain University College For Sciences*, (50)
- Reitz, J. (2002). ODLIS: *Online dictionary for library and information science*, from <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/data/dic/odlis/odlis.pdf>. (Accessed: 11-3-2020)
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, Vol 15, No(1), P388-393
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature. *International journal of management reviews*, Vol 16, No(3), P 340-364
- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, Vol 56, No(3), P 78-97.
- transformation initiatives: Case studies analysis. *Business Systems Research*: - Tomičić Furjan, M., Tomičić-Pupek, K., & Pihir, I. (2020). Understanding digital
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation* P, 69-91.
- Kouroubali, A., & Katehakis, D. G. (2019). The new European interoperability framework as a facilitator of digital transformation for citizen empowerment. *Journal of biomedical informatics*, Vol 94, P 103166
- Kumar, A., and Palvia, P. (2006). "Key Data Management Issues in a Global Executive Information System". *Industrial Management and Data Systems*. Vol 101, No (4). P. 153-162.
- Kumar, R., Sachan, A., Mukherjee, A., & Kumar, R. (2018). Factors influencing e-government adoption in India: a qualitative approach. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 1-21. *Ity Of Economics And Business*, Kuleuven University
- Lay, T. A., & Jusoh, R. (2012). Business Strategy, Strategic Role of Accountant, Strategic Management Accounting and their Links to Firm Performance: An Exploratory Study of Manufacturing Companies in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol 7, No(1), P 59-94.
- Mahmoud, Walaa Mahmoud Abdallah, (2018), Elements of Academic Human Resources Development at Benha University in the Digital Age, "Reality and Future Scenarios", *Journal of the Faculty of Education*, Kafrelsheikh University, Volume (2), Issue (1).
- Mahmoud, Walaa Mahmoud Abdallah, (2018), Elements of Academic Human Resources Development at Benha University in the Digital Age, "Reality and Future Scenarios", *Journal of the Faculty of Education*, Kafrelsheikh University, Volume (2), Issue (1).
- Malar, D.A, Arvidsson, V & Holmstrom, J. (2019). Digital transformation in banking: Exploring value co-creation in online banking services in India. *Journal of global information technology management*, Vol 22, No(1), P 7-24.
- Maltese, V. (2018). Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital

*International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, Vol 11, No(1), P 125-141.

Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 10, No(2), P 520-529

Ulukan, C. (2005). Transformation of university organizations: Leadership and managerial implications. *Turkish Online Journal of Distance Education*, Vol 6, No(4), P 75-94.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, Vol 52, No(3), P326-349.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, 11th ed., Pearson Prentice-Hall, New Jersey, USA.

