



The Role of Digital Transformation in the Strategic Direction in Yemeni Private Universities

Abdulrahman Ahmed Mohammed Almahdi^{1,*}, Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuoa²

¹ Faculty of Administrative and Computer Sciences - Rada, Albaydha University- Albaydha -Yemen..

² Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen

*Corresponding author: almahdi53@gmail.com

Keywords

1. Digital transformation

2. strategic orientation

Abstract:

The study examined the role of digital transformation in strategic orientation in Yemeni private universities. The study used a descriptive-analytical approach and a questionnaire as a tool to collect information from the study sample, consisting of (297) academic and administrative leaders at private universities in Sana'a. The study reached several conclusions, the most important of which are:

-Digital transformation, with its dimensions (digital vision, infrastructure, human resources, organizational culture, and transformational leadership), plays a positive role in strategic orientation in Yemeni private universities.

-The most influential dimension of digital transformation on strategic orientation in Yemeni private universities is the dimension of transformational leadership.

- The best model for measuring the impact of the dimensions of digital transformation on strategic orientation in Yemeni private universities is the model that includes the dimensions (digital vision, human resources, organizational culture, and transformational leadership).



دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية

عبدالرحمن أحمد محمد المهدى^{1,*} ، زايد علي عبد الخالق المنزوع²

¹ كلية العلوم الإدارية والحسابات - رداع - جامعة البيضاء - البيضاء ، اليمن.

² مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: almahdi53@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. التحول الرقمي
2. التوجه الإستراتيجي

الملخص:

تناولت الدراسة دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة بالقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في صنعاء والبالغة (297) قياديًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يوجد دور إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

-إن أعلى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية هو بُعد القيادة التحولية.

-إن أفضل نموذج لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو النموذج الذي يحتوي على الأبعاد (الرؤية الرقمية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية).

المقدمة:

1-2- مشكلة الدراسة

على الرغم من الإمكانيات والخدمات التي يقدمها التحول الرقمي في مجال التعليم الرقمي، إلا أن العديد من الجامعات الأهلية في اليمن لاتزال تواجه تحديات كبيرة في تبني هذا التحول، رغم الجهود والمحاولات التي تبذلها الجامعات لتميزها في توظيف التقنيات في العمل الجامعي، وتتنوع هذه التحديات بين محدودية البنية التحتية التكنولوجية، وضعف التوجهات الإستراتيجية نحو الرقمنة، ونقص الكفاءات البشرية المدربة، وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

ما مستوى التحول الرقمي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

ما واقع التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

ما دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

1-3- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في التعليم العالي، ودور التحول الرقمي في التوجهات الإستراتيجية للجامعات.

أدى التطور التكنولوجي الحاصل إلى إحداث قفزة نوعية إيجابية كبيرة في البيئة العلمية التعليمية بمختلف أنواعها، وتشكل الجامعات الأهلية اليمنية رافداً مهماً لنظام التعليم العالي والدراسات العليا في اليمن، وساعد على إيصال المعلومات والبيانات: العلمية، التربوية وحتى السلوكية للفرد المتعلم وخاصة في ظل الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، ومع التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي أصبحت الجامعات الأهلية بحاجة ملحة إلى تبني إستراتيجيات رقمية فعالة لتحسين جودة خدماتها التعليمية وتعزيز تنافسيتها وذلك من خلال اعتماد التوجه الإستراتيجي نحو التحول الرقمي الذي يعد من نتائج هذا التطور التكنولوجي، ويشهد العالم ثورة رقمية هائلة تغير مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك التعليم، ويزيل التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الإستراتيجية في قطاع التعليم(علي، واشعل، 2020: 414).

إن التحول الرقمي لا يعد مجرد استخدام للتكنولوجيا بل هو عملية شاملة تهدف إلى تغيير طريقة تقديم الخدمات التعليمية، إدارة الموارد، وتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة المدى.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي للجامعات الأهلية اليمنية، وكيف يمكن لهذه الجامعات أن تستفيد من التقنيات الرقمية لتلبية احتياجات الطلبة والمجتمع.

مساهمتهم في النجاح العام للمبادرات للتحول الرقمي في أعمالهم.

وستستخدم الدراسة نهجاً نوعياً، باستخدام دراسة حالة واحدة للحصول على رؤى حول كيفية إدراك المديرين المتوسطين والتفاوض بشأن العقبات والاحتمالات التي يوفرها التحول الرقمي، ثم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المديرين المتوسطين من قسم تكنولوجيا المعلومات، مما يسمح بإجراء فحص شامل لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي وإستراتيجيات التكيف.

خلصت الدراسة إلى أن المسؤوليات الإستراتيجية وصنع القرار للمديرين المتوسطين تتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي، وتؤكد النتائج على ضرورة أن يتكيف المديرون المتوسطون مع الأساليب والأدوات الرقمية الجديدة للبقاء فعالين في مهنتهم. وعلاوة على ذلك، فإن المديرين المتوسطين هم محوريون فيربط الأهداف الإستراتيجية بالعمليات اليومية، مما يضمن أن تتماشى المشاريع الرقمية مع أهداف المنظمة. ومن خلال مشاركتهم في الابتكار واتخاذ القرار وإدارة الموارد، فإن المديرين المتوسطين هم أدوات فعالة في تسهيل التبني الناجح للتقنيات والعمليات الجديدة، والتي تعد ضرورية لتحقيق منظمة متغيرة رقمياً.

دراسة (ريمة، تومي، 2024) بعنوان: إستراتيجية التحول الرقمي للجامعات الجزائرية: رؤية لتعزيز التمكين الرقمي في قطاع التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية للتحول الرقمي للجامعات الجزائرية، مع التركيز على متطلبات التمكين الرقمي. وقد تطرقـت إلى مفاهيم التحول الرقمي وأهدافه ونماذجه، وقدمـت إستراتيجية مقترنة

تركز على تطوير التوجهات الإستراتيجية للجامعات بحيث يمكنها مواكبة التطورات المستمرة في مجال تكنولوجيا التعليم.

تقدم الدراسة حلولاً ووصيات عملية للجامعات الأهلية اليمنية لمساعدتها على الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها وخدماتها التعليمية.

٤-١- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

معرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات اليمنية الأهلية.

تحديد مستوى التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

قياس دور التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.

٥- الدراسات السابقة

دراسة (Stephen& Matti, 2024) بعنوان: التحول الرقمي وأدوار الإدارة المتوسطة في اتخاذ القرارات والإستراتيجية

تهـدـف الـدـرـاسـة إـلـى اـسـكـشـافـ الأـدـوارـ الإـسـتـراتـيـجـيةـ وـصـنـعـ الـقـرـارـ لـلـمـدـيرـينـ الـمـتوـسـطـينـ فـيـ سـيـاقـ التـحـولـ الرـقـمـيـ فـيـ السـوـيدـ.ـ وـتـهـدـفـ إـلـىـ فـهـمـ أـفـضـلـ لـكـيـفـيـةـ نـظـرـ الـمـدـيرـينـ الـمـتوـسـطـينـ إـلـىـ الـعـقـبـاتـ وـالـفـرـصـ الـتـيـ توـفـرـهـاـ الـابـتكـارـاتـ الرـقـمـيـةـ وـالـتـفـاوـضـ بـشـأـنـهـاـ،ـ وـكـذـلـكـ كـيـفـيـةـ

تحل الدراسة آثار حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الإدارة على نضج التحول الرقمي في مدينة الرباط بالمغرب. وتم اعتماد نموذج المربعات الصغرى الجزئية (PLS) في هذه الدراسة لتطوير تقييم تجريبي لحالة 30 إستراتيجية وإطار عمل رقمي. بناءً على هذه الدراسة التجريبية، تم تقديم العديد من النتائج في هذا العمل، وهي: تحديد تعريف الإستراتيجية الرقمية وتحديد نهج الإستراتيجية الرقمية. ويكون النهج المقترن من اللعبات الأساسية التالية:

الوعي الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي للأعمال، والهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، واللجنة التوجيهية، عملية تحديد أولويات تكنولوجيا المعلومات، وقرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، وميزانية تكنولوجيا المعلومات، وإعداد التقارير عن تكنولوجيا المعلومات، وقدرة تكنولوجيا المعلومات على الاستجابة وإستراتيجية الإدارة.

دراسة (البردان، 2020) بعنوان: دور إستراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأساس لتعزيز مبادرات الشمول المالي التي تبنيها الحكومة المصرية منذ عام 2017، مع التركيز على أهم مميزات ومؤشرات قياس التحول الرقمي، وقد توصل الباحثون إلى عدة استنتاجات أهمها: إن إستراتيجيات التحول الرقمي ترتكز على

للتحول الرقمي للجامعات الجزائرية، ومن بين التوصيات الرئيسية للدراسة، ضرورة وجود توجه استراتيجي من الدولة لتطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية بشكل تدريجي وفقاً لإمكانيات كل جامعة وواقعها الخاص.

دراسة (تباني وأخرون، 2022) بعنوان: إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بمديرية بريد الجزائر قالمة وذلك بالوقوف على حيثيات مظاهر هذا التحول، من خلال التركيز على مبادئ وضع وإعداد إستراتيجية رقمية ناجحة، وأهم المراحل التي تمر بها وصولاً إلى الصعوبات التي تحول دون تطبيق هذه الأخيرة، بالإضافة إلى الوقوف على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، ودوره في تعزيز فعالية إستراتيجية المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي كفل لها التغطية الشاملة للموضوع و من خلال استهداف عينة قصدية تتكون من (22) موظفاً موزعين على مختلف المناصب، ولاختبار فرضيات الدراسة استعانت بأداة الملاحظة والمقابلة واستماراة الاستبيان الإلكتروني كأداة أساسية لجمع البيانات ثم تحليلها وتقسيرها من أجل الوصول إلى نتائج نهائية دقيقة.

دراسة (Korachi and Bounabat. 2020) بعنوان: النهج العام لصياغة إستراتيجية التحول الرقمي

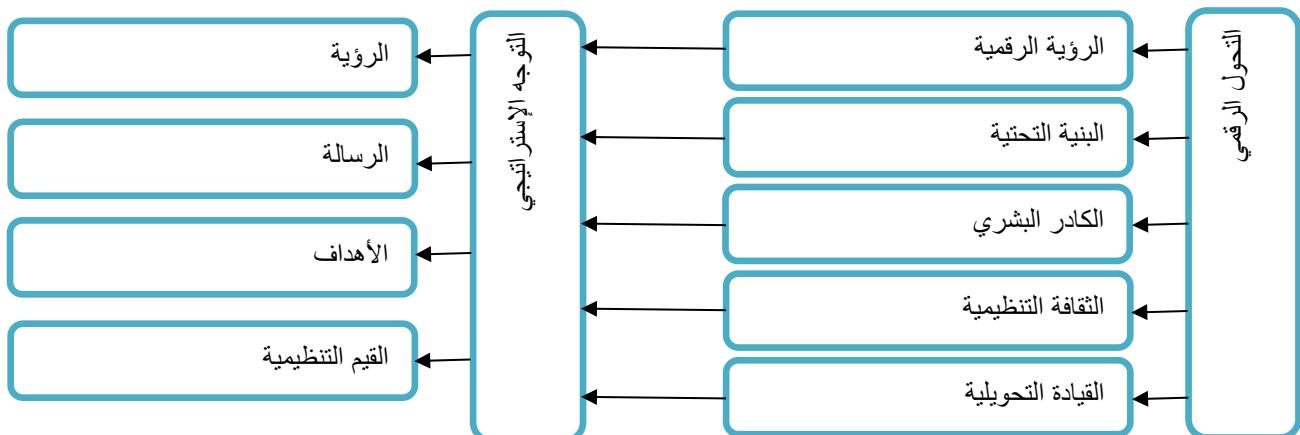
الإستراتيجي الذي كان له الأثر الإيجابي وهذا ما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة وتختلف هذه الدراسة وتميزها عن الدراسة السابقة نوع ومكان مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في الجامعات الأهلية اليمنية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على الجامعات الأهلية اليمنية.

كما أن الرابط بين التحول الرقمي والتوجه الإستراتيجي لهذه الجامعات لم يدرس بشكل كافٍ، لذا تسعى هذا الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

1-8- النموذج المعرفي للدراسة

بناء على مشكلة الدراسة واستعراض الدراسات السابقة تم بناء النموذج المعرفي للدراسة وتحديد متغيراتها وأبعادها والتي كانت كالتالي:

شكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة



الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، تتفرع منها خمس فرضيات فرعية:

أربعة أبعاد أساسية وهي: استخدام التقنيات لتحقيق الدور الإستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكيلية وأخيراً، الجوانب المالية الازمة للتحول الرقمي. كما يؤثر التحول الرقمي في تعزيز أبعاد الشمول المالي من حيث الاختراق والوصول والاستخدام، مع توفير العديد من المزايا، أهمها خفض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين، وخاصة تحسين الناتج المحلي. وفي المجمل يسهم تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المصرية.

1-7- الفجوة البحثية للدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة في الدراسات السابقة للتركيز على دور التحول الرقمي في التوجه

شكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وبالاستعانة بما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات ذات الصلة بالموضوع تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي.

ومن أهداف التحول الرقمي في الجامعات: (الخطيب، والخطيب، 2021)، تحقيق الآتي:

- تبني الثقافة الرقمية في الحرم الجامعي لدى القيادات الأكademie والقيادات الإدارية والطلاب.
- القدرة على تلبية حاجات المتعلمين ورغباتهم المعرفية والعلمية.
- توفير المادة التعليمية بصورتها الإلكترونية للطالب والقيادات الأكademie والقيادات الإدارية.
- تحسين جودة المقررات والبرامج التعليمية.
- تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم.
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية.
- نشر التعليم الجيد وعالمية التعلم.
- خفض التكاليف وتقليل النفقات على المدى الطويل.
- تطوير الأداء الأكademie والمهني لأساتذة الجامعات.
- توفير الوقت وتسريع عملية التعلم.

كما ينطوي التحول الرقمي في الجامعات على جوانب مختلفة للجودة، وتتوفر الحلول الإدارية، وأنظمة أمن البيانات، وأنظمة الكشف عن الغش والانتهاك، وتخزين بيانات البحث، وخدمات المكتبة وموارد التعلم

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للرؤية الرقمية في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

H2: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للبنية التحتية في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

H3: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للكادر البشري في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

H4: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

H5 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لقيادة التحويلية في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

المبحث الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

1-2- التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وابتکار خدمات منتجات جديدة، وتقدم خدمات أفضل للعملاء (ماضي وحير، 2020: 20)، ويري (شاوشتي وخروف، 2023، 19) أن التحول الرقمي عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر

لتحقيق هذه الأهداف، وتشمل تحديد الإستراتيجية الرقمية والخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والبحث العلمي والخدمات الجامعية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.

البنية التحتية: هي كافة متطلبات التحول الرقمي سواء تكنولوجية، برامج وتطبيقات، وموارد ومعدات لوجستية، وإمكانيات مالية كافية (أشقر، 2022، 13). وتشير كذلك إلى الهياكل والأنظمة التكنولوجية الأساسية التي تدعم استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجامعة مثل (شبكات الاتصال والإنترنت، أنظمة المعلومات والبرمجيات، والأجهزة والخوادم، البنية السحابية، أنظمة الأمان السيبراني).

الكادر البشري: وهي الكفاءات والتخصصات البشرية الممكنة رقمياً والتي تمتلك قدرات فنية وشخصية مهنية رقمية جيدة في هذا المجال. (أشقر، 2022، 13).

الثقافة التنظيمية: هي الإطار الذي يبيّن أسلوب العمل في المؤسسات وتميّزها، والتي تؤثّر في سلوك العاملين فيها بما يعزّز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكيف المؤسسات لكل لمارسات جديدة (بلقاشي، 2024:696).

القيادة التحولية: هي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي ينتهجها رؤساء الجامعات بهدف إلهام الكادر الأكاديمي والإداري وتحفيزهم لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، من خلال تعزيز الروح الجماعية وتشجيع الابتكار (Al-Buraiki, Belaid, 2024: 47)

المتنوعة، وإن القيمة التي يضيفها التحول الرقمي على العملية التعليمية بالجامعات في إطار ما سبق تشمل جانبين (ألطف، 2019: 284) :

الجانب المعرفي المتمثل في إتقان المهارات المعرفية ومهارات البحث.

الجانب التربوي: المتمثل في تغيير السلوك واكتساب المهارات الحياتية وتنمية الحافز للتعلم.

وهناك عدة مبررات للتحول الرقمي للجامعات، منها (أحمد، 2020: 234):

أ. تغير نمط ما يرتبط بالطالب ونظام دراسته التقليدي، وحضوره للجامعة وفق جدول دراسي محدد الزمان والمكان.

ب. يخفّف من التكدس الظاهري في القاعات الدراسية.

ج. تجاوز مشكلة التباعد الجغرافي لمقر إقامة الطلاب وجامعة دراستهم.

د. تغير صفات الخريج مستقبلاً وأدوار مهنة عضو هيئة التدريس مستقبلاً، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي والبحث العلمي.

هـ. التوجه المتزايد نحو الوفاء بمتطلبات سوق العمل التعليمي والبحثي، وقوى السوق العالمية وثقافتها والتراث المعرفي والتكنولوجية، وما أحدثته في طبيعة نظام الأعمال ووظائف الجامعات. وتمثل أبعاد التحول الرقمي في الأبعاد الآتية:

الرؤية الرقمية: هي تحديد الأهداف والغايات الرقمية للجامعة، وتحديد كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية

فترة زمنية طويلة الأمد (صقور والصرن، 2018، 28).

الج-الأهداف: هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتعلق الأهداف بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية والتنافسية التي تملكها المنظمة (Wayne, 2015, 35)

د-القيم التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتصيرات والسلوكيات التنظيمية الرقمية لعملية التحول الرقمي (أشقر، 2022، 13).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1- منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي، كما أُستخدمت استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، من أجل تحليل البيانات ومعرفة دور التوجه الإستراتيجي في جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة استخدم الباحثان برنامج (SPSS) والأموس لتحليل البيانات التي تم جمعها.

3-2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية اليمنية بالعاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (1311) قائدًا أكاديميًّا وإداريًّا في (35) جامعة أهلية حيث عدد الباحثان لاختيار (8) جامعات أهلية بحسب المحددات التالية: (الأكاديمية، واستخدام التكنولوجيا،

-2- التوجه الإستراتيجي: يعرف التوجه الإستراتيجي أنه الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف الإستراتيجية والسعى نحو تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للجامعة وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة بنشاطها (صالح، الدليمي، 2018: 18)، فالتوجه الإستراتيجي يمثل الاتجاهات الإستراتيجية التي تتفذها الجامعة، من أجل خلق سلوكيات مناسبة لأداء الأعمال المستمرة وأين وكيف ومتى تستثمر مواردها (Moussi & Kerdoudi, 2020: 544) لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعًا للتغيرات الحاسلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها (داود، 2019، 36)، فيما يري (Walsh, 2007, 4) أن التوجه الإستراتيجي يعبر عن الحركة المستقبلية وخصائصها الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية، فيما يعرفه Krzakiwicz & Cyfert, 2019: 7) أنه مجموعة من مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تخلق سلوكيات مؤسسة ما بهدف تحسين أدائها.

ويمكن تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي:

أ-الرؤوية: هي الصورة التي تأمل المنظمة أن تتحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه (صقور والصرن، 2018، 24)، والتي يجب أن تكون طموحة، وواضحة وتصف المستقبل الأفضل، وأن تعكس كلماتها قيم المنظمة التي تريد إرساءها (داود، 2019).

ب-الرسالة: هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور الجامعة والمرشد الرئيسي لكل القرارات والجهود، وتغطي عادة

3-3- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة: تم التأكيد من صدق الاستبانة عن طريق حساب صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد)، والتي كانت كالتالي:

تمتلك خمس كليات فأكثر)، وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائي البسيط، وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون)، وبتطبيق المعادلة نجد أن حجم العينة بلغت (297) مفردة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة.

جدول (1) قياس صدق الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أبعاد التوجه الإستراتيжи	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	أبعاد التحول الرقمي
0.00	.958	الرؤية	0.00	.940	الرؤية الرقمية
0.00	.947	الرسالة	0.00	.935	البنية التحتية
0.00	.953	الأهداف	0.00	.934	الكادر البشري
0.00	.946	القيم التنظيمية	0.00	.948	الثقافة التنظيمية
//	//	//	0.00	.944	القيادة التحولية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وكذلك معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الثقافة القيم التنظيمية)، والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك معاملات ارتباط كل بعد والدرجة الكلية للمحور، ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) وبذلك يعد المحور صادق القياس لما وضع لقياسه.

يوضح الجدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية)، والبعد الذي تنتهي إليه، وكذلك معاملات ارتباط كل بعد والدرجة الكلية للمحور، ومنها يتضح أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) وبذلك يعد المحور صادق القياس لما وضع لقياسه.

نباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70) وكانت النتائج على النحو الآتي:

ثبات الاداء: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو

جدول (2) يوضح معامل Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

Cronbach's Alpha	الفقرات	المتغير التابع	Cronbach's Alpha	الفقرات	المتغير المستقل
.957	5	الرؤية	.951	5	الرؤية الرقمية
.962	5	الرسالة	.934	5	البنية التحتية
.951	5	الأهداف	.937	5	الكادر البشري
.952	5	القيم التنظيمية	.960	5	الثقافة التنظيمية
//	//	//	.964	5	القيادة التحولية
.984	20	التوجه الإستراتيجي	.985	25	التحول الرقمي

المبحث الرابع: تحليل واختبار الفرضيات

٤-١- عرض نتائج التحليل الوصفي:

من خلال التحليل الوصفي نتعرف على مستوى تطبيق أبعادها الدراسة المتمثلة بـ (التحول الرقمي، التوجه الإستراتيجي)، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومستوى التطبيق، فإذا كان كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة يحصل على وسط حسابي أقل من (3) أو أهمية نسبية أقل من (0,6) فهو مرفوض.

تبين نتائج مقياس Alpha Cornbrash's (Alpha) في الجدول رقم (2)، أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات، حيث تراوحت قيمة المقياس لفقرات محاور الاستبانة ما بين (93.4% - 96.4%)، في حين كانت قيمة كل محور تزيد عن (98%) وهي قيمة عالية جداً بالنسبة لمقياس لثبات الاستبانة، وبالتالي فإن أداة الدراسة تعد مقبولة وذات كفاءة عالية أيضاً لأغراض الدراسة والتحليل، فكلما كانت قيمة مقياس ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح زاد مستوى الثبات والاتساق الداخلي للأداة.

أ- نتائج تحليل التحول الرقمي:

جدول:(3)مستوى تطبيق أبعاد متغير التحول الرقمي في الجامعات اليمنية

مستوى التطبيق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأبعاد	البعد	M
عالي	24.48	78.37	1.343	5.486	4	الرؤية الرقمية	1
عالي	22.18	80.56	1.251	5.639	2	البنية التحتية	2
عالي	21.27	81.31	1.211	5.692	1	الكادر البشري	3
عالي	23.77	79.82	1.328	5.588	3	الثقافة التنظيمية	4
عالي	25.68	78.29	1.407	5.480	5	القيادة التحولية	5
عالي	22.06	79.67	1.230	5.577		المتوسط العام : التحول الرقمي	

يبين الجدول (3) أن أعلى مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة تمثل في بعد الكادر البشري، حيث حصل على متوسط حسابي(5.692) بانحراف معياري (1.211) وبنسبة(81.31%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الثاني بعد البنية التحتية، حيث حصل على متوسط حسابي(5.639) بانحراف معياري(1.251) وبنسبة(80.56%) وبمستوى عالٍ، أما بالترتيب الثالث فجاء بعد الثقافة التنظيمية، حيث حصل على متوسط حسابي (5.588) بانحراف معياري(1.328) وبنسبة(79.82%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الرابع بعد الرؤية الرقمية، حيث حصل على متوسط حسابي(5.486) بانحراف معياري(1.343) وبنسبة(78.37%) وبالترتيب الخامس بعد القيادة التحولية، إذ حصل على متوسط حسابي(5.480) بانحراف معياري(1.407) وبنسبة(78.29%) وبمستوى عالٍ.

كما بينت النتائج إجمالاً أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر أفراد العينة هو مستوى عالٍ، حيث حصل على متوسط حسابي (5.577) بانحراف معياري (1.230) وبنسبة (79.67%) ويعزو الباحثان ذلك إلى النضج التعليمي الذي تسعى إليه الجامعات الأهلية اليمنية لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والمتسرعة في المجال التكنولوجي ودخول العالم الرقمي.

بـ- نتائج تحليل التوجه الإستراتيجي:

جدول(4):مستوى تطبيق أبعاد متغير التوجه الإستراتيجي في الجامعات اليمنية

مستوى التطبيق	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأبعاد	البعد	م
عالي	24.906	79.70	1.390	5.579	4	الرؤية	1
عالي	22.589	81.11	1.283	5.678	1	الرسالة	2
عالي	24.086	79.79	1.345	5.585	3	الأهداف	3
عالي	22.707	81.03	1.288	5.672	2	القيم التنظيمية	4
عالي	22.412	80.41	1.261	5.629	المتوسط العام : التوجه الإستراتيجي		

كما بينت النتائج إجمالاً أن مستوى تطبيق التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية هو مستوى عالٍ، حيث حصل على متوسط حسابي (5.629)، بانحراف معياري (1.261) وبنسبة (80.41%)، وتشير هذه النتيجة إلى مدى حرص الجامعات الأهلية اليمنية على اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ أعمالها وفق تصورات علمية رصينة مبنية على خطط إستراتيجية موجهة.

4-2- عرض نتائج اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد وذلك لإيجاد تأثير أبعاد التحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة

تبين من خلال الجدول (4) أن أعلى مستوى تطبيق لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة تمثل في بُعد الرسالة، حيث حصل على متوسط حسابي (5.678) بانحراف معياري (1.283) وبنسبة (81.11%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الثاني بُعد القيم التنظيمية، حيث حصل على متوسط حسابي (5.672) بانحراف معياري (1.288) وبنسبة (81.03%) وبمستوى عالٍ، أما بالترتيب الثالث فجاء بُعد الأهداف، حيث حصل على متوسط حسابي (5.585) بانحراف معياري (1.345) وبنسبة (79.79%) وبمستوى عالٍ، وجاء بالترتيب الرابع بُعد الرؤية، حيث حصل على متوسط حسابي (5.579) بانحراف معياري (1.390) وبنسبة (79.70%) وبمستوى عالٍ.

التنظيمية، القيادة التحولية)، في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة. وكانت النتائج كالتالي:

جدول(5): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد لأبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي

المتغير التابع : التوجه الإستراتيجي							
معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		مؤشرات علاقة المتغيرات		أبعاد التحول الرقمي
Sig.	(T)	β	Sig.	قيمة (F)	R2	R	
.102	1.643	.070	0.00	496.639	.892	.944	الرؤية الرقمية
.226	1.214	.056					البنية التحتية
.001	5.112	.243					الكادر البشري
.001	6.035	.277					الثقافة التنظيمية
.001	7.300	.306					القيادة التحولية

أظهرت النتائج أن قيمة معاملات الانحدار (b_5, b_4, b_3, b_2, b_1) أو درجة تأثير المتغيرات بلغت (.070. و .056. و .243. و .277. و .306.) على التوالي، وهذا يعني أن تغير هذه المتغيرات أو تغير مستوى كل منها بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى تغير مستوى التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار قيمة تأثير(b) لكل متغير، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطى المتعدد من هذه البيانات وفقاً للصيغة (3 – 2) كما يلي:

$$\hat{M} = 0.319 + 0.070 X_1 + 0.056 X_2 + 0.243X_3 + 0.277X_4 + 0.306 X_5$$

يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد التحول الرقمي) (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) مجتمعة في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بنسب متفاوتة في التأثير، وتحتختلف قيم هذه التأثيرات لكل متغير عن مقدار التأثير عندما كان النموذج يحتوي على متغير واحد فقط، إذ كان يظهر أن مقدار تأثير المتغير متفرداً أكبر بكثير مما هو عليه في النموذج المتعدد (المشتراك)، وربما يرجع ذلك إلى الارتباط بين المتغيرات وكذلك تأثيرها على بعضها البعض بالإضافة إلى تقلص نسبة الخطأ في النموذج المقدر وزيادة النسبة التفسيرية للمتغيرات التوضيحية، فقد

وتدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات التوضيحية مجتمعة في متغير التوجه الإستراتيجي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن ظهور مقدر المتغيرين X_1 و X_2 (بعد الرؤية الرقمية وبعد البنية التحتية) غير معنويين باختبار (t) في النموذج المتعدد وتظهر هذه الحالة غالباً بسبب التداخل الخطى بين المتغيرات المستقلة (مشكلة التعدد الخطى - Multicollinearity) أو بسبب الارتباط القوى بين بعض المتغيرات المستقلة الذي قد يصل إلى أكبر من (0.70).

وبناءً على ما سبق، يتأكد قبول الفرضية، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، لمتغير المستقل - التحول الرقمي بأبعاده الخمسة، (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) مجتمعة - في متغير التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

تحسين نموذج الانحدار الخطى المتعدد:

لكي يتم تحسين النموذج وتحديد المتغيرات (الأبعاد) الأكثر تأثيراً في المتغير التابع والأكثر ملاءمة للدراسة، فقد استخدم الباحثان أسلوب الاستبعاد الخلفي (Backward) للمتغيرات المدخلة في النموذج، وكانت النتائج كما يلي:

وعلى الرغم من ظهور قيمي (b1) و (b2) المقدرة من البيانات غير معنويتين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، إذ أن قيمة (t) المحسوبة لكل منها أصغر من الجدولية والقيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من (0.05)، إلا أن النموذج المتعدد كاملاً بجميع المتغيرات ظهر معنوياً عند هذا المستوى من الدلالة، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة من البيانات تساوي (496.639) وهي أكبر من الجدولية وكانت القيمة الاحتمالية (Sig.= 0.00) أصغر من (0.05)، أما معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) والمتغيرات المستقلة (الرؤية الرقمية ، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) مجتمعة (R) فقد بلغ (0.944) وهو ارتباط جيد وأكبر بقليل من ارتباط متغير التحول الرقمي الكلي في متغير التوجه الإستراتيجي المحسوب سابقاً في الجدول رقم (60)، وهذا الارتباط يعد مؤشراً للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مجتمعة، كما يؤكّد مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في متغير التوجه الإستراتيجي قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.892)، أي أن مقدار ما تفسره المتغيرات التوضيحية (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) مجتمعة في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.892)، وهي أعلى من النسبة التفسيرية لمتغير التحول الرقمي الكلي

جدول رقم (6) نتائج تحسين النموذج لتأثير أبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي

المتغير التابع : التوجه الإستراتيجي							الأبعاد
معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين NOVA		مؤشرات علاقة المتغيرات		
Sig.	(T)	B	Sig.	قيمة (F)	R2	R	
.027	2.216	.089	0.00	619.457	.891	.944	الرؤية الرقمية
0.00	6.321	.269					الكادر البشري
.008	6.154	.282					الثقافة التنظيمية
0.00	7.386	.309					القيادة التحولية

$$\hat{M} = 0.341 + 0.189 X_1 + 0.269X_3 \\ + 0.282X_4 + 0.309 X_5$$

كما أن معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغ (0.944)، ويشير ذلك إلى ثبات معامل ارتباط المتغيرات (الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية) مع متغير التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، بالإضافة إلى ثبات قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.891)، أي أن مقدار ما يفسره المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج المحسن (الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية) من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.891).

ويظهر جليًا مقدار التحسن الكبير في معنوية نموذج الانحدار الخطى المتعدد للمتغيرات المستقلة في متغير التوجه الإستراتيجي، من خلال نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصائية الاختبار (F) المحسوبة تساوي (619.457) وهي أكبر مما كانت عليه في النموذج السابق الذي تضمن

تبين من النتائج في الجدول رقم (6) أن المتغيرات (الأبعاد) الأول والثالث والرابع والخامس (الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) حيث كانت قيم معاملات الانحدار (b_1, b_2, b_3, b_4, b_5) أو درجة تأثير المتغيرات بلغت (189. و 269. و 282. و 309.) على التوالي، وهذا يعني أن تغييرها أو تغير مستوى كل منها بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى تغير مستوى التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار قيمة تأثير (b) لكل متغير، ويلاحظ أن مقدار تأثير المتغيرات قد زاد بما كان عليه في النموذج المتعدد، وعلى الرغم من أن مقدار التغير كان طفيفاً إلا أنه يشير إلى تحسن النموذج الخطى وأفضلية المتغيرات في توضيح وتفسير جزء من التغير الذي يحدث في متغير التوجه الإستراتيجي، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطى المتعدد من هذه البيانات وفقاً للصيغة (3 - 2) كما يلي:

أبعاد تطبيق التحول الرقمي الموضح في الجدول رقم (5)، حيث ظهر أن تأثير بعد البنية التحتية في متغير التوجه الإستراتيجي كان ضعيفاً جداً عند دراسته مع بقية الأبعاد مجتمعة، ولذلك كان استبعاده من النموذج منطقياً، والاكتفاء بالمتغيرات الأكثر تأثيراً في متغير التوجه الإستراتيجي وهي (الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

جميع المتغيرات، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) أيضاً وهي أقل من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطى المتعدد المحسن معنوى ومستوى تأثير المتغيرات (الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية) في متغير التوجه الإستراتيجي دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً عليه يمكن اعتبار النموذج الذي يتضمن بعد الرؤية الرقمية والكادر البشري والثقافة التنظيمية والقيادة التحولية هو أفضل نموذج لدراسة متغير التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

وتتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتوافق كثيراً مع نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتضمن جميع جدول (7): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل:	المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي								
	معاملات الانحدار ونتائج اختبار (T)				تحليل التباين (ANOVA)			مؤشرات علاقة المتغيرات	
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	معامل الانحدار (B1)	ثابت الانحدار (B0)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
Sig.	0.00	29.836	.811	1.181	0.00	890.195	.745	.863	

التأثير بلغت (0.811) بالاتجاه الإيجابي، وهذا يعني أن زيادة مستوى توفر بُعد الرؤية الرقمية بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى زيادة مستوى التوجه الإستراتيجي لدى الموظفين في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار (0.811)، ويمكن كتابة

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (بعد الرؤية الرقمية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة ، إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b1) المقدرة أو درجة

وتؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ودور المتغير المستقل في المتغير التابع، نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصاء الاختبار (F) المحسوبة تساوي (890.195) والقيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي ومستوى تأثير متغير بُعد الرؤية الرقمية منفرداً في متغير التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً على هذا تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05)، لبعد (الرؤية الرقمية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي)، في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد البنية التحتية كأحد أبعاد (التحول الرقمي) في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

نموذج الانحدار الخطي البسيط من هذه البيانات وفقاً للصيغة (3 – 1) كما يلي:

$$\hat{M} = 1.181 + 0.811 X_1$$

كما أظهرت النتائج معنوية قيمة (b1) المقدرة من البيانات عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي (29.836) والقيمة الاحتمالية (.Sig.) كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) بكثير، كما أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.863)، وذلك يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين (بعد الرؤية الرقمية والتوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.745) أي أن مقدار ما يفسره متغير بُعد الرؤية الرقمية منفرداً من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.745) أما بقية التغيير فيرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وإلى الخطأ العشوائي المحتمل، وبمعنى آخر أن (74.5%) من التغيير في التوجه الإستراتيجي يكون بسبب التغيير في بُعد الرؤية الرقمية منفرداً سلباً أو إيجاباً، وأن (25.5%) من ذلك التغيير يعود لأسباب أخرى.

جدول(8): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي							المتغير المستقل:
مستوى الدلالة	قيمة(T)	معامل الانحدار (B2)	ثابت الانحدار (B0)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مؤشرات علاقة المتغيرات	
						معامل الارتباط R	
							بعد البنية التحتية

Sig.				Sig.				
0.00	28.528	.860	.778	0.00	813.835	.727	.853	

أخرى لم تدخل في النموذج وإلى الخطأ العشوائي المحتمل، وبمعنى آخر أن (72.7%) من التغير في التوجه الإستراتيجي يكون بسبب التغير في بُعد البنية التحتية منفرداً سلباً أو إيجاباً، وأن (27.3%) من ذلك التغير يعود لأسباب أخرى.

وتؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط دور المتغير المستقل في المتغير التابع، نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصائية الاختبار (F) المحسوبة تساوي (813.835) والقيمة الاحتمالية ($Sig.$) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي ومستوى تأثير متغير بُعد البنية التحتية منفرداً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً على هذا ثُقُبِل الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد البنية التحتية في المتغير التابع (التجه الإستراتيجي)، في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لبعد الكادر البشري كأحد أبعاد (التحول الرقمي) في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (بعد البنية التحتية) في المتغير التابع (التجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة ، إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b2) المقدرة أو درجة التأثير بلغت (0.860) بالاتجاه الإيجابي، وهذا يعني أن زيادة مستوى توفر بُعد البنية التحتية بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى زيادة مستوى (التجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار (0.860)، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط من هذه البيانات وفقاً للصيغة (1-3) كما يلي:

$$\hat{M} = 0.778 + 0.860 X_2$$

كما أظهرت النتائج معنوية قيمة (b2) المقدرة من البيانات عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي (28.528) والقيمة الاحتمالية ($Sig.$) كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) بكثير، كما ان معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.853)، وذلك يدل على ان الارتباط ليس قوياً بين المتغيرين (بعد البنية التحتية و التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.727) أي أن مقدار ما يفسره متغير بُعد البنية التحتية منفرداً من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.727) فقط أما بقية التغير فيرجع إلى متغيرات

جدول (9): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي								المتغير المستقل: بعد الكادر البشري	
معاملات الانحدار ونتائج اختبار (T)				تحليل التباين(ANOVA)		مؤشرات علاقة المتغيرات			
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار (B3)	ثابت الانحدار (B0)	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		
0.00	32.965	.921	.388	0.00	1086.664	.781	.884		

(0.884)، وذلك يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين (بعد الكادر البشري و التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة ، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.781) أي أن مقدار ما يفسره متغير بُعد الكادر البشري منفرداً من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.781) أما بقية التغيير فيرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وإلى الخطأ العشوائي المحتمل، وبمعنى آخر أن (78.1%) من التغيير في التوجه الإستراتيجي يكون بسبب التغيير في بُعد الكادر البشري منفرداً سلباً أو إيجاباً، وأن (21.9%) من ذلك التغيير يعود لأسباب أخرى.

وتؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ودور المتغير المستقل في المتغير التابع، نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصاء الاختبار (F) المحسوبة تساوي (1086.664) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط

يتضح من خلال الجدول رقم (9) إن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (بعد الكادر البشري) في المتغير التابع (التجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b3) المقدرة أو درجة التأثير بلغت (0.921) بالاتجاه الإيجابي، وهذا يعني أن زيادة مستوى توفر بُعد الكادر البشري بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى زيادة مستوى (التجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار (0.921)، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط من هذه البيانات وفقاً للصيغة (1 – 3) كما يلي:

$$\hat{M} = 0.388 + 0.921 X_3$$

كما أظهرت النتائج معنوية قيمة (b3) المقدرة من البيانات عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي (32.965) والقيمة الاحتمالية (Sig.) كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) بكثير، كما أن معامل الارتباط (R) قد بلغ

الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

معنوي ومستوى تأثير متغير بعد الكادر البشري منفرداً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً على هذا تُقبل فرضية عدم الفرعية الثالثة (H02-C)، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد (الكادر البشري) في المتغير التابع (التوجه

جدول (10): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي									المتغير المستقل: بعد الثقافة التنظيمية	
معاملات الانحدار ونتائج اختبار (T)				تحليل التباين (ANOVA)			مؤشرات علاقة المتغيرات			
مستوى الدلالة	قيمة (T)	معامل الانحدار (B4)	ثابت الانحدار (B0)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	Sig.	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		
0.00	37.439	.861	.819	0.00	1401.681	.821	.906			

الانحدار الخطى البسيط من هذه البيانات وفقاً للصيغة (1 – 3) كما يلي:

$$\hat{M} = 0.819 + 0.861 X_4$$

كما أظهرت النتائج معنوية قيمة (b4) المقدرة من البيانات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي (37.439) والقيمة الاحتمالية (Sig.) كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) بكثير، كما أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.906)، وذلك يدل على وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرين (بعد الثقافة التنظيمية و التوجه

يتضح من خلال الجدول رقم (10) إن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (بعد الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b4) المقدرة أو درجة التأثير بلغت (0.861) بالاتجاه الإيجابي، وهذا يعني أن زيادة مستوى توفر بُعد الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى زيادة مستوى (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار (0.861)، ويمكن كتابة نموذج

من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي ومستوى تأثير متغير بُعد الثقافة التنظيمية منفرداً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً على هذا تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة التحولية كأحد أبعاد (التحول الرقمي) في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.821) أي ان مقدار ما يفسره متغير بُعد الثقافة التنظيمية منفرداً من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.821) أما بقية التغير فيرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وإلى الخطأ العشوائي المحتمل، وبمعنى آخر أن (82.1%) من التغيير في التوجه الإستراتيجي يكون بسبب التغير في بُعد الثقافة التنظيمية منفرداً سلباً أو إيجاباً، وأن (17.9%) من ذلك التغير يعود لأسباب أخرى.

وتؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ودور المتغير المستقل في المتغير التابع، نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصاء الاختبار (F) المحسوبة تساوي (1401.681) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل

جدول(11): ملخص نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير التابع: التوجه الإستراتيجي									المتغير المستقل: بعد القيادة التحولية	
معاملات الانحدار ونتائج اختبار (T)				تحليل التباين (ANOVA)			مؤشرات علاقة المتغيرات			
مستوى الدلالة	قيمة(T)	معامل الانحدار (B5)	ثابت الانحدار (B0)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد	معامل الارتباط			
Sig.				Sig.		R2	R			
0.00	37.575	.813	1.173	0.00	1411.870	.822	.907			

الأهلية اليمنية محل الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (b5) المقدرة أو درجة التأثير بلغت (0.813) بالاتجاه الإيجابي، وهذا يعني

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن هنالك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (بعد القيادة التحولية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات

والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي ومستوى تأثير متغير بُعد الثقافة التنظيمية منفرداً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة دال إحصائياً عند هذا المستوى من الدلالة، وبناءً على هذا تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة، وهذا يعني وجود (تأثير / دور) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد (القيادة التحولية) في المتغير التابع (التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

7- الاستنتاجات

من خلال تحليل نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

إن مستوى توفر التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو مستوى عالٍ، وإن أعلى أبعاد هذا المتغير (توفراً / تحققًا) بما بُعد الرسالة وبُعد الثقافة التنظيمية الذين تبين أن مستوى تتحققهما في الجامعات الأهلية اليمنية عالٍ أيضًا.

إن مستوى تحقق التحول الرقمي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو مستوى عالٍ، وإن أعلى أبعاد هذا المتغير تتحققًا بما بُعد الكادر البشري وبُعد البنية التحتية الذين تبين أن مستوى تتحققهما في الجامعات الأهلية اليمنية عالٍ أيضًا.

إن مستوى توفر التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو مستوى عالٍ، وإن أعلى أبعاد هذا المتغير (توفراً / تحققًا) بما بُعد الرسالة وبُعد الثقافة

أن زيادة مستوى (توفر / تطبيق) بُعد القيادة التحولية بمقدار وحدة واحدة (مستوى واحد)، يؤدي إلى زيادة مستوى التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة بمقدار (0.813)، ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط من هذه البيانات وفقاً للصيغة (1 - 3) كما يلي:

$$\widehat{M} = 1.173 + 0.813 X_5$$

كما أظهرت النتائج معنوية قيمة (b5) المقدرة من البيانات عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة هي (37.575) والقيمة الاحتمالية (Sig.) كانت (0.00) وهي أقل من (0.05) بكثير، كما أن معامل الارتباط (R) قد بلغ (0.907)، وذلك يدل على وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرين (بعد القيادة التحولية و التوجه الإستراتيجي) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة ، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.822) أي أن مقدار ما يفسره متغير بُعد القيادة التحولية منفرداً من التباين الحاصل في متغير التوجه الإستراتيجي هو (0.822) أما بقية التغير فيرجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وإلى الخطأ العشوائي المحتمل، وبمعنى آخر أن (82.2%) من التغيير في التوجه الإستراتيجي يكون بسبب التغير في بُعد القيادة التحولية منفرداً سلباً أو إيجاباً، وأن (17.8%) من ذلك التغير يعود لأسباب أخرى.

وتؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ودور المتغير المستقل في المتغير التابع، نتائج تحليل التباين (ANOVA) التي أظهرت أن قيمة إحصاء الاختبار (F) المحسوبة تساوي (1411.870)

التدريب والتعليم للموظفين حول كيفية استخدام التكنولوجيا.

تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية لتحقيق التوجه الإستراتيجي، من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.

توفير البنية التحتية الالزمة للتحول الرقمي في الجامعات الأهلية اليمنية، من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات الالزمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

[1] أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (2020)، إستراتيجية مقرحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، الإصدار السادس، سبتمبر 2020، جمهورية مصر العربية، ص (403 - 628).

[2] اشقر، تمارا أحمد. (2022). مرتکرات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية. إدارة - مجلة علمية ساداسية متخصصة تصدر عن المدرسة الوطنية للإدارة، 29(1)، 7 - 20.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/23358>

2

[3] ألطاف، إياد. (2019). أثر التعلم الرقمي باستخدام الأجهزة الذكية على التحصيل العلمي للطلاب في مقرر الوسائل التعليمية واتجاههم نحو استخدام

التنظيمية الذين تبين أن مستوى تحقهما في الجامعات الأهلية اليمنية عالٍ أيضًا.

يوجد دور إيجابي للتحول الرقمي بأبعاده (الرؤية الرقمية، البنية التحتية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية) في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

إن أعلى أبعاد التحول الرقمي تأثيراً في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية هو بُعد القيادة التحولية.

إن أفضل نموذج لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي في التوجه الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، هو النموذج الذي يحتوي على الأبعاد (الرؤية الرقمية، الكادر البشري، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية).

8- التوصيات:

من خلال الاستنتاجات التي تصلت إليها الدراسي توصي بالآتي:

تعزيز دور القيادة التحولية في الجامعات الأهلية اليمنية لتحقيق التوجه الإستراتيجي، من خلال توفير التدريب والتعليم للقيادات الجامعية حول كيفية تطبيق التحول الرقمي.

تطوير الرؤية الرقمية للجامعات الأهلية اليمنية لتحقيق التوجه الإستراتيجي، من خلال تحديد الأهداف والغايات الرقمية للجامعات.

تفعيل دور الكادر البشري في الجامعات الأهلية اليمنية لتحقيق التوجه الإستراتيجي، من خلال توفير

- أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (2)، ص (84-102).
- [10] شاوشتي، خيرة وخلوف، زهرة، (2023) التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، (5)، ص 17-30.
- [11] صالح، وعد زكي والدليمي، محمد. (2018)، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء التنظيمي _ دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (117)، العدد (37)، ص (9-33).
- [12] صقر، مجد و الصرن، رعد، (2018)، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- [13] علي، لونيس، واشعلل، ياسمينة. 2020م. دور التعليم الرقمي في تحسين الأداء لدى المعلم والمتعلم: البيئة المهنية نموذجياً، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 46-48.
- [14] ماضي، خليل اسماعيل وأبو حمير، طارق مفلاح. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، (صفحة 20). فلسطين.
- المراجع الأجنبية**
- [1] Al-Buraiki, A. H.,& Belaid,Y.N. (2024). Transformational leadership and its role in enhancing digital transformation among Omani teachers in light of Oman Vision 2040. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(13), 44 – 64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624>.
- [2] Brady Malcolm & Walsh Aidan, (2007),"Setting strategic direction: a top down
- الأجهزة الذكية في التعلم والتعليم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10 (2)، ص 281-312.
- [4] البردان، محمد فوزي أمين. (2020). دور إستراتيجيات التحول الرقمي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمرتكز لتعزيز مبادرات الشمول المالي بالبيئة المصرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر.
- [5] بلقاضي، آسيا. (2024). متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف-. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 1(9)، 690-710. <https://asjp.cerist.dz/en/article/251219>
- [6] تباني، شيماء وصخري، إلهام، وعقون، شيماء، (2022). إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشور، ص (117-119).
- [7] الخطيب، ياسر حزام والخطيب، خليل محمد. 2021م. تحديات التحول الرقمي في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 01 – نوفمبر، ص (55-83).
- [8] داود، فضيلة سلمان، (2019)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، ط2، دار السياسيان، بغداد العراق.
- [9] ريمة، بarama وتومي، حمزة جيلالي. (2024). إستراتيجية التحول الرقمي للجامعات الجزائرية: رؤية لتعزيز التمكين الرقمي في قطاع التعليم العالي، مجلة

- advantage a case study: a sample of Economic companies in Biskara, Milev Journal of research and studies, vol6, no2, p544.
- [6] Stephen, Bibin K and Matti, Reema E. (2024). Digital Transformation and Middle Manager's Strategic and Decision-Making, Roles, Jönköping University, Jönköping International Business School, p. 93, DiVA.org:hj-66297.
- [7] Wayne S.Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategics Plans. NewJersey Institute of Technology mmsonline.com/epoerts/manufacturing management.
- or bottom-up process?", Business Strategy Series, Vol. 9 Iss 1 pp. 5 – 11.
- [3] Korachi, Zineb. (2020). General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy, Rabat Information Technology Center ENSIAS/Mohamed V University, Rabat, Morocco, Journal of Computer Science, 16 (4), 493.507 DOI: 10.3844/jcssp.2020.493.507.
- [4] Krzakiwicz, K., & Cyfert, S. (2019). Strategic orientations of the organization-entrepreneurial, market and organizational learning. Management journal, 23(01), pp. 7-19.
- [5] Moussi Sihem & Kerdoudi Sihem (2020), The effect of strategic orientation on the competitive