

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

The Role of Strategic Leadership in Achieving Digital Transformation. The Case of Mohamed Boudiaf University, M'sila

د. صالح زابي¹، د. شعبان بعيطيش²

¹ جامعة المسيلة (الجزائر)

² جامعة المسيلة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/10

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير راس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التحول الرقمي، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادها الفرعية حيث تكون مجتمع الدراسة من إطارات جامعة محمد بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبالغ عددهم 36 إطار، وقد أستخدم المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف، وهذا ما لمسناه في تحليل نتائج الدراسة بمقابلة مباشرة مع القائد الاستراتيجي المتمثل في شخص مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والذي أترى محتوى هذه الدراسة بكثير من التعليقات والتحليلات على النتائج المتحصل عليها، وبناء على ما سبق قدم الباحثين مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة استراتيجية، أبعاد القيادة الاستراتيجية، رقمنة، تحول الرقمي.

تصنيف JEL: M12، M54، I27، F31

Abstract: This study aimed at highlighting the role of strategic leadership through its five dimensions (determining the strategic direction, exploiting and investing strategic capabilities and talents, developing human capital, supporting and enhancing organizational culture, and implementing balanced organizational control) in achieving digital transformation, by studying the link and influence between the two aforementioned variables and their sub-dimensions. The study population consisted of 36 of the university's executives and representatives of strategic leadership. To arrive at the results of the study, a descriptive analytical approach was adopted; the study also relied on several statistical methods to analyse the data at hands. The current study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a strong correlation and influence between the dimensions of strategic leadership and the digital transformation of the University of Muhammad Boudiaf, and this is what we observed in the analysis of the results of the study whilst conducting an interview with a strategic leader, that is the director of Muhammad Boudiaf University, M'sila, who helped enrich the content of this study with several comments and analyses based on the results obtained. Finally, and based on the above, the researchers presented a set of recommendations.

Keywords: leadership, strategic leadership, dimensions of strategic leadership, digitization, digital transformation.

Jel Classification Codes: M12، M54، I27، F31

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية تكنولوجية في شتى المجالات أطلقت عليها الثورة الذكية، فقد أصبح مصطلح الذكاء سمة لمعظم المرافق والأنظمة التي نستخدمها، مما أطلق عليه بالعصر الرقمي أو الرقمي لما أحدثه من تحولات كبيرة متمثلة في الرقمنة وشبكة الإنترنت والقدرة على تخزين المعلومات غير المحدودة للوصول إلى المعرفة، هذه الثورة الرقمية التي افرزت تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ساهمت في إعادة النظر في طبيعة التعليم العالي وألياته والذي يعتبر هو المحرك الاساس الذي يقود تقدم وتطور المجتمع نحو الرقي ولازدهار كونه أهم عامل من عوامل النجاح فهو البوابة الرئيسية لدخول المجتمع هذا العصر ومواكبته والتمكين فيه بغرض مساهمة التنمية الشاملة والمستدامة.

وتمثل الجامعة أهمية خاصة لكل دول العالم، فهي أحد الركائز الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له، على غرار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والتي خطت خطوات كبيرة وفعالة في ميدان الرقمنة والتطبيقات التكنولوجية المبتكرة، لذلك لا بد وأن تحدث لها نقلة نوعية بحيث تصبح منبرا للعلم والمعرفة والفكر والثقافة، وكل هذا يعزى حسب كثير من الباحثين للقيادة الرشيدة والحكيمة متمثلة في قيادة جامعية تتسم ببراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر، لمواجهة تحديات التنافسية الجامحة، ولكي تؤدي القيادة الجامعية دورها المحوري في نهضة الجامعة وفعاليتها ومواكبتها لقاطرة التحول الرقمي السريع فإن عليها أن تكون ذات رؤية استراتيجية توجه الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة.

وتعد القيادة الاستراتيجية المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة والرامي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك فإن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات استراتيجية، تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية وهو ما لمسناه في جامعة محمد بوضياف من خلال المخطط الاستراتيجي الخماسي للجامعة ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية على القيادة الجامعية، نظرا للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التعليمية.

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة استنادا لما أكدته العديد من الدراسات والتقارير إلى أن التعليم الجامعي في الجزائر في الوقت الراهن يعاني من العديد من أوجه القصور والمشكلات، والتي منها ضعف انسجام بعض برامج الجامعات مع متطلبات سوق العمل، وكذلك تراجع جودة المخرجات التعليمية، ضعف انتشار ثقافة التعليم الإلكتروني والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإيمان بأهميته في شتى مجالات العمل الجامعي، حيث تسهم القيادة الاستراتيجية في رفع مستوى الجامعات، وتحقيق أهدافها المرغوبة، فمن خلالها نضمن أن تكون مخرجات التعلم متناسبة مع متطلبات سوق العمل، وتستطيع اقتناص الفرص في بيئة الأعمال الذكية والمتغيرة بما يسهم في تحقيق أهدافها، وأمام هذا التقدم المعرفي والتحول الرقمي والتقني الذي يزداد بشكل سريع، فالأمر يوجب على الجامعات العمل على تطوير هياكلها التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال نقلها من الدول المتقدمة، والسير على خطاها وتتبع آلية الوصول إلى ما وصلت إليه من تقدم وازدهار ومن هنا وما سبق تأتي هذه الدراسة للوقوف على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما دور القيادة الاستراتيجية (متمثلة في ابعادها الخمسة) في جامعة محمد بوضياف في تحقيق التحول الرقمي؟

ولإلمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ إلى أي مدى يؤثر تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر تطوير راس المال البشري في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟

-فرضيات الدراسة:

للإجابة على مجمل هذه الأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تطوير راس المال البشري وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.

-أهمية الدراسة:

موضوع القيادة الاستراتيجية لا يزال يحظى باهتمام كبير من المختصين في هذا المجال، حيث أن تقدم ورقي المجتمعات وتطور منظمتها يرتبط بشكل أساسي على فاعلية وكفاءة القيادات التي ترسم وتخطط السياسات لما لها من فكر استراتيجي وقدرات ابتكارية ومواهب إبداعية، وتتمثل أهمية الدراسة أيضا في أهمية الموضوع الذي سوف تعالجه، والذي يتمثل في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية، لما له من أهمية بالغة خاصة في ظل الازمات العالمية على غرار أزمة كوفيد 19 والتي افضت الى قناعة راسخة بأهمية وإلزامية التحول الرقمي في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الميادين التعليمية والتربوية على غرار التعليم العالي،

إضافة لتأكيد العلماء في العصر الحديث على أهمية دراسة القيادة الاستراتيجية وللدور الكبير الذي تلعبه في بناء منظمات قوية، وإدارتها بطرق احترافية.

-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- ✓ التعرف وشرح أهم الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية.
- ✓ الوقوف على مقومات القيادة الاستراتيجية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكذا تزويد متخذي القرار في الجامعة بتغذية رجعية حول الإيجابيات والنقائص لغرض تقوية نقاط القوة وانتهاز الفرص وتفادي التهديدات.
- ✓ تساعد الدراسة الجامعات الأخرى على نقل أحسن ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة واعتمادها كنموذج عمل نحو التحول الرقمي للجامعة.

-منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث، وبغية الوقوف على دور القيادة الاستراتيجية في التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة قمنا بالاعتماد في الجانب النظري على المنهج "الوصفي" الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها بغية الوصول إلى إبداء اقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أما الجانب التطبيقي فتم التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بتغيرات الدراسة باستخدام استبيان موجهة إلى العمداء نواب رئيس الجامعة، واستخدام أسلوب المقابلة الحرة مع مدير الجامعة كونه القائد الاستراتيجي ونوابه الممثلين في فريق العمل الاستراتيجي للجامعة.

-حدود الدراسة

:تتمثل حدود الدراسة وفق الآتي:

الموضوعية: وتشمل:

أ-القيادة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)

ب-التحول الرقمي: تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متناسق ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات.)

الحدود الزمانية: السنة الجامعية 2020-2021

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

-أدوات الدراسة المستخدمة:

الدراسة الاستكشافية

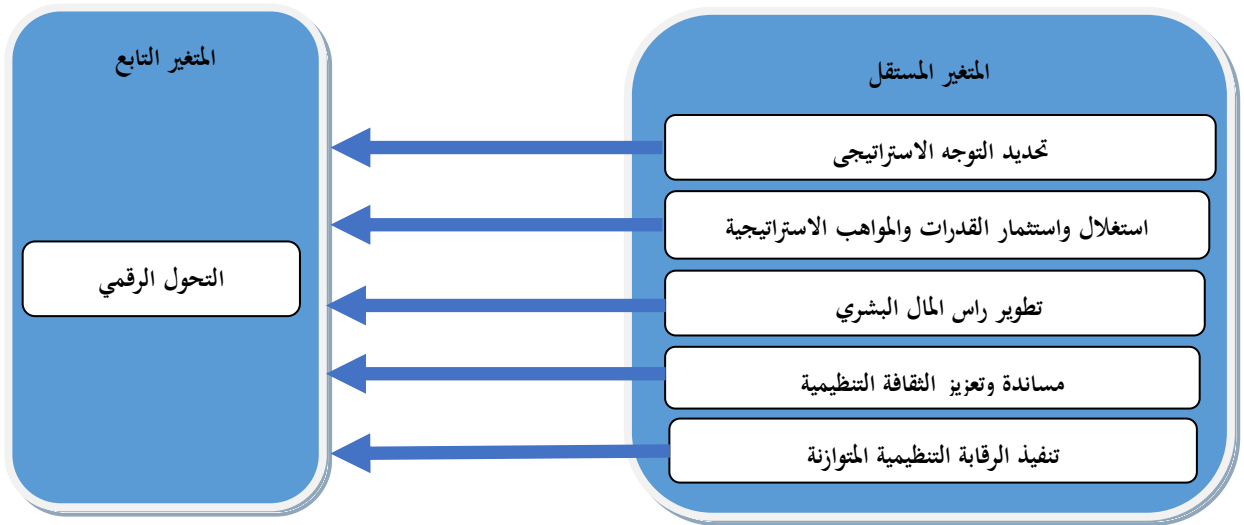
تمت الدراسة الاستكشافية بواسطة أربعة أدوات لجمع المعلومات والبيانات وهي:

- دراسة الوثائق (المخطط الاستراتيجي للجامعة، ترتيب الجامعة و مرئيتها، Mooc، Model، المستودع الرقمي للجامعة جداول لوحة القيادة، التطورات الرقمية، قانون داخلي، مختلف منشورات الجامعة على الأنترنت والانترنت).
- الاستبيان والذي وزع على جميع الإطارات العليا لإدارة الجامعة المعبر عنهم بالقيادة الاستراتيجية.
- الملاحظة الميدانية، بصفة الباحث طالب دكتوراه وأستاذ مكلف بالأعمال الموجهة في الجامعة محل الدراسة.
- المقابلة الحرة والتي أجريت مع مدير الجامعة بصفته (القائد الاستراتيجي) وهذا بغرض التعليق والتحليل على نتائج الدراسة.

-أنموذج الدراسة:

يحتوي أنموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتمثل في التحول نحو الجامعة الرقمية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- مفاهيم حول القيادة والقيادة الاستراتيجية

1-1- مفهوم القيادة:

إن الاتفاق على تحديد مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم الإدارية التي لم يتم وليومنا هذا تحديد مفهوم واضح ودقيق لها فكل باحث عرف القيادة من زاويته الخاصة حسب توجهه في البحث، لذلك جاءت تعاريفهم لمهية القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، عرفت القيادة بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (السكرانه، 2010، صفحة 104) "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (طريف، 1993، صفحة 34) واهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية و دور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بالقائد ، ويرى (KADIR (طريف، 1993، صفحة 34) واهتمت الكثير من الأبحاث في تأكيد أهمية و دور القيادة، وتبيان المهام المنوطة بالقائد ، ويرى (KADIR (105, p. 2014, OZKAN & ، وهي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (العلاق، 2010، صفحة 14)، ويعرفها Flumer بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إصالحهم إليها" (حريم، 2004، صفحة 193).

1-2- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية (NELSON, 1993, p. 3)، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك، وفيما يأتي بعض ما تيسر الاطلاع عليه في هذا المجال تعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية مستويات الأعلى التي طورت من Mason & Hambrick قبل عام 1984 وتشير نظرية المستوى الأعلى إلى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، حيث إن معارف وخبرة وقيم، وتفضيلات المدير تؤثر على تقييمه للبيئة المحيطة واختياراته الاستراتيجية. كما أن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (Vera و Crossan، 2004، صفحة 57)، كما عرفت القيادة لاستراتيجية بأنها القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفظ على المرونة وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل (Almsafir & Mahdi, 2014, p. 299).

بناء على ما سبق، فإن القيادة تتركز على قدرة القائد وما لديه من سلوكيات وقدرات عقلية ومعرفية وانفعالية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها واقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها بأسلوب اقناعي جيد (Boala و Schultz، 2007، صفحة 412).

1-3- مزايا القيادة الاستراتيجية

تتجسد مزايا القيادة الاستراتيجية في مجموعة الأنشطة والعمليات والقرارات الاستراتيجية التي أشار إليها الباحثين في مؤتمر دولي (Genevieve, Marie, & Linda, 2009):

أ- مضمون القيادة: من حيث تحديد القيادة الاستراتيجية وتطبيق ممارستها من قبل شخص، أو مجموعة أشخاص.

- ب- مصدر التأثير: وهنا يتم الاهتمام بالوسائل المستخدمة في الالتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، والتأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، والتأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.
- ت- العلاقة بين القائد والتابعين: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.
- ث- الدور التوجيهي للقيادة: وتشير إلى أن القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، والجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد إنجازها، بينما في التوجه نحو أخذ الدور فإن القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدوارا حسب المهام المطلوب إنجازها.
- ج- وحدة التحليل: إذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشاكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.
- ح- نظام توجيه القيادة: على اعتبار هل هو نظام مغلق أم مفتوح.
- خ- هيكل عمل القيادة: ويصف هل أن القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، ام لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويعمل على إيجاد تعليمات جديدة.

1-4- خصائص القيادة الاستراتيجية:

- كما يمكن تعريف القائد الاستراتيجي بأنه هو القائد الاستراتيجي الذي يساهم في التأثير على الأطراف المختلفة للعمل بشكل إيجابي بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة. وفيما يلي أهم خصائص القائد الاستراتيجي (عزمي، 2010):
- ✓ القدرة على تكوين رؤية خاصة بالمنظمة ونشرها بين العاملين.
 - ✓ القدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمنظمة
 - ✓ بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة والمحافظة عليها.
 - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.
 - ✓ توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المنظمة.
 - ✓ تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المنظمة في إدارة رأس المال.
 - ✓ جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

1-5- أهداف القيادة الاستراتيجية: تعددت أهداف القيادة الاستراتيجية نظرا لارتباط مصطلحين مهمين مع بعض (القيادة و الاستراتيجية) والذي بدوره يعبر عن مخرجات نوع معين من أنماط القيادة الاستراتيجية والتي يبرزها (Gupta, 2018) في النقاط التالية:

- 1) تحديد التوجه الاستراتيجي: يمكن للمنظمة أن تعمل بنجاح عندما تتماشى مهمتها ورؤيتها مع أهداف طويلة الأجل وأنشطة قصيرة الأجل يومية متزامنة مع بعضها البعض. والقيادة الاستراتيجية تحقق هذه الأهداف من خلال القائد الاستراتيجي الذي يقوم بمزامنة الأنشطة الروتينية مع الأهداف المرجوة أو الأهداف المحددة مسميا للمنظمة.
- 2) انعكاسية المهام: تتمثل إحدى المهام الرئيسة للقائد الاستراتيجي في وضع خطة عمل لتحويل الاستراتيجيات إلى إجراءات مطلوبة حتى يمكن تحقيق الأهداف المحددة، فالتفكير والتخطيط والعمل في الخطوات الرئيسية الثلاثة لهذه العملية التي يتخذها القائد الاستراتيجي لتحديد الحقائق الأساسية أو الأداء السابق للمنظمة التقييم نقاط القوة والضعف لديها، والخطط وفقا لجدارات المنظمة العاملة والتصرف وفقا للإطار المحدد.

- (3) تنسيق الأفراد والأهداف التنظيمية: القائد الاستراتيجي مسؤول عن تنظيم جميع الموارد في منصة واحدة لتحقيق المخرجات المطلوبة، وكذلك العمل على دفع الأفراد وتحفيزهم للانخراط في الأنشطة التنظيمية مع الالتزام والحماس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- (4) إحداث التغيير في المنظمة: تعمل القيادة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال القائد الاستراتيجي الذي يكون قادرا بدرجة كافية على الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير في المنظمة. ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي والسياسات والتكنولوجيا، وطرق أخرى لتعزيز الإنتاج (عبد الرحمان، 2020).
- (5) تطوير الجدارات الاستراتيجية: يجب على القائد الاستراتيجي تطوير الكفايات الأساسية في المنظمة، وبعد تغيير المنهجية وتهيئة العمليات الجديدة ومشاركة المعرفة والتعلم وحل المشكلات من الأنشطة القليلة التي تساعد في تطوير الكفاءات الأساسية للموظفين.
- (6) إثارة الحماس للتغيير: يجب على القائد الاستراتيجي باستمرار إشراك التابعين في إحداث التغيير في المنظمة، وأن يكون الهدف النهائي للقيادة الاستراتيجية هو تحسين التميز المؤسسي والمحافظة عليه في عالم تنافسي، بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة الأساسية من خلال تعزيز مهارات وجدارات الموظفين.
- (7) القدرة الاستيعابية: من أهداف القيادة الاستراتيجية انه يجب على القائد أن يكتسب المعرفة وينشرها بين أعضاء المنظمة حتى يحقق نشر ثقافة التعلم في المنظمة. ويمكن للقائد أن يجمع المعلومات ويحللها ويوزعها حتى يناقش الأعضاء المعلومات ويتعلمون مهارات جديدة ويولدوا كفاءة أساسية للمنظمة.
- (8) تحقيق القدرة على التكيف: لا يمكن إجراء أي تغيير بشكل عشوائي في المنظمات، وبالتالي فمن المهم للقائد في القيادة الاستراتيجية أن يحدد متطلبات بدء التغيير، والتفكير في طريقة لتنفيذ التغيير في المؤسسة لتقليل المقاومة بين الموظفين.
- (9) تكوين الحكمة القيادية: لتحقيق الأهداف المرجوة، يجب توفير الحكمة للقائد بحيث يساعد المرؤوسين في الاستجابة السريعة للمواقف غير المستقرة، وتحقيق التوازن بين العلاقات، وتسوية النزاعات، وغرس القيم في المنظمة.

1-6-أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتعدد النماذج المفسرة الأبعاد القيادة الاستراتيجية، ويعتبر نموذج (Hitt Ireland, Hoskisson 2009) من النماذج الأكثر شهرة، ويتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الاستراتيجية، وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال والمحافظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الاستراتيجية. ويرى (Enz) أن معظم الباحثين يتفقون على أن أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الناجحة يتمثل في العمل على توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر؛ إضافة إلى ابتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهرية للمؤسسة، وتطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المؤسسة باعتبار القائد الاستراتيجي وكيل وممثل للمؤسسة؛ حيث تعطي القيادة الاستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمؤسسة (Ibrahim , 2016, p. 209).

وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في العناصر التالية:

1-6-1-تحديد التوجه الاستراتيجي: إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم القائد بإشراك كل الفاعلين في وضع الرؤية والتي

يجب ان تتصف باقتناع والتزام لدي العاملين، وأن تكون ترجمتها لأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس، (حسوني ، 2007، صفحة 212) كما أن التوجهات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل ولذا فإن القيادة الاستراتيجية في المنظمة ممثلة بأعضاء مجلس الادارة العليا ينبغي أن تعمل على تطوير رؤية استراتيجية واضحة لجميع المستويات الإدارية (Mahen & Hugh, 2011, p. 74).

1-6-2-استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية: ينبغي على القيادة الاستراتيجية ان تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل أمثل ، والمقدرات الجوهرية في الغالب تستقر في الأنشطة الوظيفية للمنظمة مثل : (مهارات التصنيع ، مهارات التمويل ، مهارات التسويق ، مهارات البحث والتطوير والمقدرات الجوهرية يمكن أن تستغل بشكل فاعل عندما تطور وتطبق وتستفيد منها كل وحدات المنظمة، وبدا تتعاضد الجهود وتصبح المصدر الاساس الخلق الميزة التنافسية (Hitt, Ireland, و Hoskisson, 2001، صفحة 501).

1-6-3-تطوير رأس المال البشري: تطوير رأس المال البشري في المنظمات بصورة مستمرة يعتبر ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، حيث يشير رأس المال البشري إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة، ويجب ألا يفهم من ذلك أن القادة بمعزل عن ذلك التطوير، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات (العوامي، 2015، صفحة 100).

1-6-4-مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية: تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيدولوجيات، الرموز، والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دور رئيسي في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة كما انها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المتوقعة (الابداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولياتهم ومتابعة الفرص الريادية. كما أنها في ذات الوقت تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق واشباعها قبل أن يفعل المنافسون ذلك (Hitt, Ireland, و Hoskisson, 2001، صفحة 505).

1-6-5-تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة: ينبغي على القيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية والسورية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلا (العوامي، 2015، صفحة 101).

2- مفاهيم حول التحول الرقمي للجامعات:

يشهد العالم تحولات جذرية في عدة مجالات ومن بينها المجال الرقمي أو المعلوماتي وكذا تناقل المعلومات وتوفيرها وانتشار مصادرها الرقمية وسهولة الوصول إليها، والذي ويعزى بشكل كبير في هذا التطور مجال تقنية المعلومات والاتصالات والإنترنت في تحقيق ذلك حتى أصبح العالم قرية صغيرة لا تكاد تحدث أحداث في أجزاء منه حتى تصبح معلومة في جميع الأنحاء بيسر وسهولة. وأصبحت الصورة الرقمية للمعلومات أمراً شائعاً يمكن أن تحل محل الصور المادية والمطبوعة بشكل كبير، وهذا التحول الكبير يشمل المناهج التربوية وطرق تدريسها وإيصالها للطلاب والمتعلمين بصورة رقمية سهلة وجذابة. (أمل، 2016، صفحة 03)، إنَّ السرعة التي تعمل بها التقنيات الرقمية واستخدامها في تحويل المؤسسات والطريقة التي تدير بها الأعمال التجارية في تسارع، ولا شك في أنَّ عملية التغيير هذه ستستمر (Haluk , James C, & Jeffrey J, 2016). إنَّ هذا هو السبب في أن الاستثمارات في هذه التقنيات أصبحت شائعة. مع الرقمنة، لا يسعى القادة إلى تحسين مجالات محدّدة من العمل التنظيمي فحسب، بل لإيجاد طرق جديدة لإجراء العمليات وتقديم الخدمات في بعض الأحيان. ومع ذلك، يبدو أنَّ وعد التحول الرقمي نادراً ما يتحقق في الممارسة العملية. أظهر استطلاع حديث للقادة التنظيميين في

جميع أنحاء العالم والصناعات المختلفة أجرته مجلة MIT Sloan Management Review أنه على الرغم من الإيمان الراسخ بالتحول الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي، فإن غالبية المشاركين لم يحققوا النتائج المتوقعة وكانوا محبطين من بطء وتيرة التحول.

2-1- مفهوم التحول الرقمي : غالبًا ما يستخدم مصطلح "الرقمنة" و "التحول الرقمي" بطريقة تبادلية، فكلاهما يحددان اتجاهًا "يغير سلاسل القيمة الحالية عبر الصناعات والقطاعات العامة جذريًا" ويتيح "تحسينات أعمال كبيرة" (Collini, et al., 2015, p. 29). ومن منظور تنظيمي، تفترض الرقمنة إعادة تشكيل العمليات عن طريق دمج التقنيات والأدوات الرقمية. غالبًا ما تجد الشركات، الخاصة والعامة، القدرة على القيام بذلك بشكل فعال وسائل لتحسين فعاليتها، واستجابة العملاء، وتحقيق الكفاءات التشغيلية والابتكار، كما عرف قاموس ODLIS الرقمنة على أنها تحويل المعلومات إلى صيغة تمكن الحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحسابية.

2-2- مفهوم التحول الرقمي للجامعات: يعرف التحول الرقمي للجامعات بأنه عملية انتقال وتحويل الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة (جمال و سماح، 2020، صفحة 1270)

2-3- فوائد التحول الرقمي: يحدد الباحثون والممارسون الفوائد التالية للتحول الرقمي: (Collini، وآخرون، 2015)

- عروض الخدمات الجديدة ونماذج الأعمال، ومن الأمثلة على ذلك Uber و Airbnb وأشكال جديدة من الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية ومبادرات التمويل الجماعي وما إلى ذلك.
- تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، مما يمنح الجامعة المرونة ويوفر متطلبات القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية
- أتمتة بعض الأنشطة المشتركة، فقد يأتي ذلك من خلال نماذج الذكاء الاصطناعي مثل Apple Siri و Google Now و IBM Watson؛ ومراكز نشاط الأجهزة مثل Amazon Echo و Google Home؛ أو أدوات تفاعل العملاء مثل Zendesk و Linkit و Brandfolder
- تحسين إنتاجية الموظفين وإبداعهم. تنشأ مثل هذه التحسينات من سرعة اتخاذ القرار وسرعة الخدمة والاستجابة لها واتصال أقوى ومستويات أعلى من التعاون، كما أنها تقدم خدمات إبداعية ومبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يؤدي إلى تطوير الأنماط القيادية والإدارية من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية
- تعزيز تجارب العملاء، فيأتي هذا من إنشاء أنواع أنظمة خدمة جديدة وتحسين عروض القيمة للخدمات الحالية. تتضمن بعض الأمثلة الواضحة أنظمة الوساطة والدفع عبر الإنترنت، والمزادات الإلكترونية، وأسواق التطبيقات مثل Google Play و iTunes وغيرها.
- تحسين كفاءة العمليات ودقتها. تعمل أتمتة النقل واللوجستيات وعمليات الإنتاج وأنظمة تقديم المنتجات / الخدمات على تحسين الجودة بشكل كبير وتقليل وقت التسليم وتقليل التكاليف،
- إضفاء الطابع الشخصي على الخدمات والمنتجات. تتيح التقنيات الرقمية الاستجابة السريعة لتغيير احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، كما أنها تسمح بدمج العملاء في عملية إنشاء الخدمة وتقديمها.
- تركز على التعلم الذاتي المتمركز حول الطالب وإكسابه العديد من المهارات الرقمية لمواكبة احتياجات سوق العمل وإدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية لأنها توفر الوقت والجهد الذي يتم بذله في الحصول على المعلومات للقيام بالأنشطة مما يحسن الأداء الجامعي (عبد الفتاح، 2007)

2-4- خصائص التحول الرقمي للجامعات:

- مما لا شك فيه أن التحول الرقمي للجامعات قد يساعدها على تحقيق العديد من الإيجابيات والمخرجات الفعالة التي تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية ومن أهم تلك الخصائص ما يلي: (جمال و سماح، 2020، صفحة 1270)
- قدرتها على التكيف: أن تكون الجامعة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة التغير والتنوع.
 - التميز: حيث تجعل الجامعات تتفرد بالمقومات اللازمة للقدرة التنافسية.
 - التقنية العالية: حيث تزود الجامعات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
 - وجود بناء تنظيمي شبكي: حيث يجعل الجامعة مرتبطة بالعديد من الجامعات والأفراد داخل الجامعة وخارجها محلية وعالمية.
 - مبدأ الشفافية والنزاهة: حيث تساعد على وضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
 - التكاملية: حيث تجعل خدمات الجامعة متكاملة يستفيد منها جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.

2-5-متطلبات تحقيق التحول الرقمي: في خضم تعدد واختلاف التعاريف للتحول الرقمي ومما سبق يمكننا القول إن التحول الرقمي يركز على المعرفة ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصال حيث أن العديد من الآثار المهمة للتحول الرقمي وممارسات القيادة يتقاطعان بشكل عام في الجمع بين القيادة والتحول الرقمي على وجه التحديد حيث حدّد الباحثون أنّ التحول الرقمي غالبًا ما ينطوي على إعادة هيكلة السياق التنظيمي والثقافة، بحيث أن هذا يتطلب قدرات قيادية قوية في أربعة مجالات على الأقل وهي (Rogers، 2016):

(1) خلق الرؤية. (2) إشراك الموظفين. (3) التركيز على الحوكمة الرقمية. (4) دمج التقنيات الرقمية مع العمليات التنظيمية.

"إن الحاجة للتغيير ملحة، والوقت ينفذ بالنسبة للقادة الذين يتمسكون بالطرق القديمة للعمل والقيادة" (Rogers، 2016)

من هنا تتضح فكرة الكاتب حيث يرى أن التغيير والتوجه إلى نمط جديد من القيادة وهو ما يمكن تسميته «القيادة في عصر التحول الرقمي» ضرورة لازمة، ليس فقط من أجل ما تنطوي عليه هذه النقلة من مكاسب ومزايا، وإنما لأن عدم التحول رقميًا، وعدم تبني رقمنة الأعمال بشكل حاسم سيسفر عن نتائج لا قبل للمنظمات بها.

ومن بين المتطلبات أيضا التي تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي ذكر كل من (عبد الرحمن و محمد ، 2020، صفحة 18):

- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتحديات بالبيئة.
- التركيز على البعد التكنولوجي: وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية المائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساهم في تحقيق جودة التعليم وتحسين كفاءته وفاعلية المتعلم.

- تضمن مهارات التفكير العليا مثل: التفكير النقدي الإبداعي وحل المشكلات المعقدة في البرامج والمناهج التعليمية؛ للحصول على خريج قادر على التعامل مع التكنولوجيات المتطورة في سوق العمل.

ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة

1-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمداء ونوابهم حيث أنهم يمثلون فريق العمل للإدارة العليا لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لملاءمة هذا الموضوع والمتعلق اساسا بالتوجهات الاستراتيجية وكذا اتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل و المتمثل في القيادة الاستراتيجية متمثلة في القائد الاستراتيجي والذي يعبر عنه بمنصب مدير الجامعة، او المتغير التابع والمتمثل في التحول الرقمي الهادف إلى مواكبة التحولات والتغيرات في عالم الرقمنة على مستوى العالم وبالخصوص في مؤسسات التعليم العالي حيث أن جائحة كورونا افضت لتغير كبير على مستوى مناهج التعليم و كذا عالم الاعمال، لذلك تحدد مجتمع الدراسة بمجموع الإطارات السامية للجامعة والذين يمثلون القيادة الاستراتيجية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 35 مفردة ، وتم اختيارهم بالحصص الشامل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

نسبة	الاسترداد	الاستمارات المستردة	الاستمارات الموزعة	عدد الإطارات	الرتب
% 85		30	35	35	إطارات الجامعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الموارد البشرية.

2-خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان الكتروني مرسل إلى بريد العينة المعنية وتم استرداد النتائج إلكترونيا في مدة قاربت 3 أيام.

3-متغيرات البحث:

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدم الباحثين مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة، والوزن (1) للعبارة التي تعبر على غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

3-1-المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

جدول رقم (02): متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
القيادة الاستراتيجية	1 - 6	بعد تحديد التوجه الاستراتيجي
	7 - 10	بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية
	11 - 17	بعد تطوير رأس المال البشري
	18 - 24	بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية
	25 - 29	بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
التحول الرقمي	30-39	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان الموزع

4- منهج البحث وأدوات واساليب الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة: يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" (بوحوش و الذنبيات، 1999، صفحة 99).

كنا قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وإن حيث استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، فإننا رأينا أن أسلوب (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، واستعنا في ذلك بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على الوثائق والتقارير.

الاستبيان: وقد قام الباحثين بتصميم استبانة موجهة لإطارات جامعة محمد بوضياف، للتعرف على آرائهم حيال دور القيادة الاستراتيجية في عملية التحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحثون بتصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، على النحو التالي:

القسم الأول: احتوى على سؤال واحد حول المركز الوظيفي.

القسم الثاني: تضمن بنود الاستبيان واحتوى على (39) فقرة تضم متغيرا الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة كما يلي:

- العبارات من 01 إلى 06 لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بمدى تأثير بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- العبارات من 07 إلى 10 لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تأثير بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- العبارات من 11 إلى 17 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد تطوير راس المال البشري في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة؟

- العبارات من 18 إلى 24 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
 - العبارات من 25 إلى 29 لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بمدى تأثير بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
 - العبارات من 30 إلى 39 لاختبار الفرضية السادسة المتعلقة بواقع التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة.
- 5-تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، واسئلتها وفرضياتها، قام الباحثون بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على ان الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في دور القيادة الاستراتيجية والمتضمنة خمسة أبعاد وهي (بعد تحديد التوجه الاستراتيجي، بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، بعد تطوير رأس المال البشري، بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)

المتغير التابع: والمتمثل في التحول الرقمي.

6-الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

6-1-اختبار الثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقصي أرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (العباسي ، 1999، صفحة 57) للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا ان معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.905) و(0.628) .

جدول رقم (03): قيمة معاملات الثبات لمقاييس الدراسة Alpha Cronbach's

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول X1	بعد تحديد التوجه الاستراتيجي	6	0,905
المحور الثاني X2	بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	4	0,628
المحور الثالث X3	بعد تطوير رأس المال البشري	7	0,890
المحور الرابع X4	بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	7	0,877
المحور الخامس X5	بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0,859

0,737	10	التحول الرقمي	المحور السادس Y
0,970	39	اجمالي العبارات	

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS 25

تشير النتائج الظاهرة في جدول رقم (03) إلى أ، قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ المستخدمة في الدراسة كانت جميعها أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات اداة الدراسة، ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

6-2- اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

جدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	0,101	0,075
2	المتغير التابع (التحول الرقمي)	0,070	0,100

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS 25

سنعرض اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول رقم (04) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

7- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

7-1- اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية العامة للدراسة: H1: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى دلالة (0.05)، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد القيادة الاستراتيجية) كمتغير مستقل والمتغير التابع (التحول الرقمي)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (05): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي.

ملخص النموذج						
Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig.
1	0,931 ^a	0,867	0,839	0,19503	31,215	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط ب (0,931^a) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ و بعامل تحديد بلغ (0,867)، أي أن ما قيمته 0,867 من التغيرات التي تحدث في التحول الرقمي هي ناتجة عن التغيرات في القيادة الاستراتيجية وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: ويتم ذلك بتحليل معاملات الانحدار المتعدد لكل الفرضيات الفرعية

جدول رقم (06): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات Coefficientsa						
Model	Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية		Coefficients standardisés Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	
	B معامل الانحدار	Erreur standard				
1	(الثابت)	1,771	0,304	-	5,827	0,173
	بعد تحديد التوجه الاستراتيجي	0,341	0,140	0,641	3,005	0,003
	بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	0,007	0,123	0,008	0,053	0,958
	بعد تطوير رأس المال البشري	0,429	0,125	0,725	3,417	0,002
	بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	0,515	0,116	0,769	4,442	0,000
	بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0,456	0,134	0,825	3,412	0,002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

1- الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (06)، أن قيمة sig في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في التحول الرقمي كمتغير تابع، حيث ان متغير بعد تحديد التوجه الاستراتيجي له تأثير بقيمة $(b1=0.341)$ في المتغير التابع، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد تحديد التوجه الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في تحقيق التحول الرقمي بقيمة (0.341) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2-الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (06)، أن قيمة sig في بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية كانت أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرض العدمي H_0 ورفض الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي حيث ان متغير بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية له تأثير صغير جدا بقيمة ($b_2=0,007$) وهذا ما يعني رفض صحة وقبول

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتحقيق التحول الرقمي في جامعة

محمد بوضياف محل الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية:

3-الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (06)، أن قيمة sig في بعد تطوير رأس المال البشري كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري و تحقيق التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي، حيث ان متغير بعد تطوير رأس المال البشري له تأثير بقيمة ($b_3=429.0$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد تطوير رأس المال البشري يؤدي الى زيادة في مستوى تحقيق التحول الرقمي بقيمة (429.0) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف محل الدراسة

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (06)، أن قيمة sig في بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية و تحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في تحقيق التحول الرقمي، حيث ان متغير بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية له تأثير بقيمة ($b_4=515.0$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية يؤدي الى زيادة في مستوى تحقيق التحول الرقمي بقيمة (515.0) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف محل

5-الفرضية الفرعية الخامسة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (06)، أن قيمة sig في بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للقيادة الاستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي، حيث ان متغير بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة له تأثير بقيمة (b5=456.0) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة يؤدي الى زيادة في مستوى تحقيق التحول الرقمي بقيمة (456.0) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتحقيق التحول الرقمي في جامعة محمد بوضياف محل الدراسة

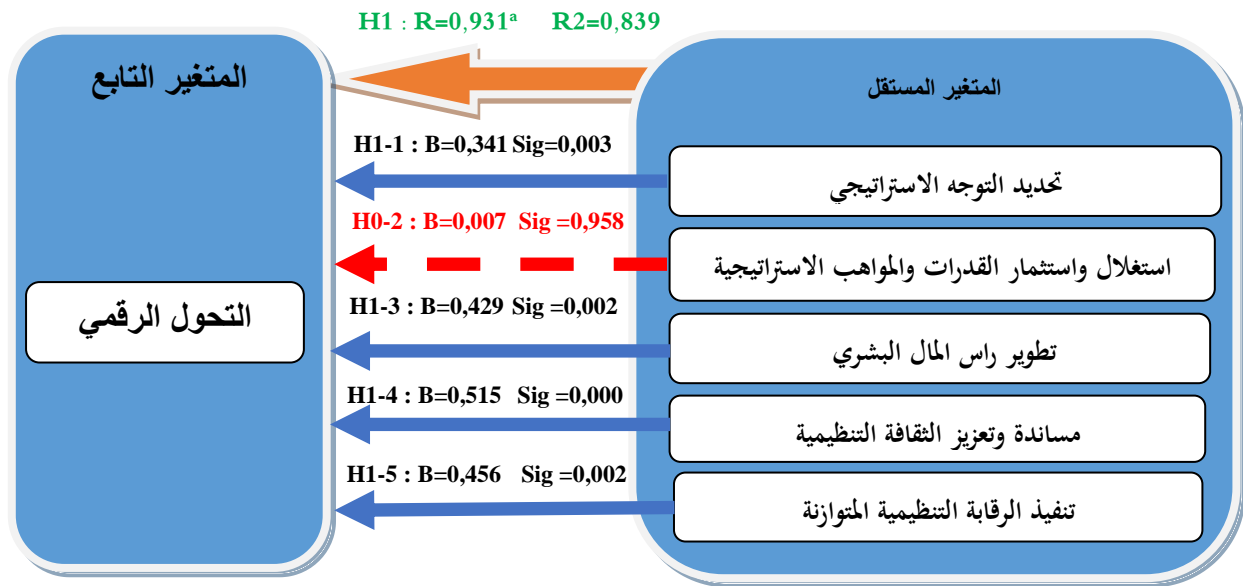
8-الخلاصة:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التحول الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما لمسناه مخططا له بعناية كبيرة في محتويات المخطط الاستراتيجي (2017-2022) الذي أعده مدير جامعة محمد بوضياف رفقة الطاقم الاستراتيجي المساعد له حيث كانت من بين المحاور البارزة حسب المقابلة الحرة التي أجريت مع السيد بداري كمال مدير جامعة المسيلة دعم و ترسيخ ثقافة تنظيمية محكمة تهدف إلى خلق روح الابداع و المبادرة في جميع الأصعدة على غرار حاضنة أعمال جامعة المسيلة التي تحتل المرتبة الأولى وطنيا من حيث براءات الاختراع و مساهمتها المباشرة في ربط الجامعة مع المحيط الاقتصادي بتوقيع العديد من اتفاقيات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية لغرض فتح افاق لشغل و التطور وكذلك الدور البارز لدار المقاولاتية التي تهدف إلى ترسيخ الفكر المقاولاتي في اذهان الطلبة ببعث مشروع (طالب رائد أعمال)، ضف إلى ذلك كما أضاف مدير الجامعة تعليقا على نتائج هذه الدراسة الدعم الكبير الذي توليه القيادة الاستراتيجية للجامعة لقيادة التغيير الرقمي و التوجه بخطى ثابتة نحو إرساء الجامعة الرقمية وذلك عن طريق دعم الابداع الرقمي و تطوير منصات رقمية تساهم وتساعد في شتى ميادين الحياة الجامعية على غرار منصة الطالب التي تسمح للطلبة بمتابعة كل ما هو جديد في قسمه من إعلانات و نقاط و كذا الاستفادة من كل الخدمات الالكترونية للجامعة، هذا ما يبرز قوة الارتباط والتأثير القيادة الاستراتيجية في عملية التحول الرقمي في نتائج هذه الدراسة التطبيقية ويدعم بذلك اثبات الفرضية العامة التي تولي دور هام للقيادة الاستراتيجية في عملية التحول الرقمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

9-نموذج الدراسة النهائي:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي المعتمد في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية واضح من خلال قيمة معامل الانحدار و قيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التحول الرقمي في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في التحول الرقمي في المرتبة الثانية، و المرتبة الثالثة كانت في بعد تطوير رأس المال البشري ، و الرابعة في بعد تحديد التوجه الاستراتيجي.

الشكل 02: أنموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات SPSS 25

- خاتمة:

على الرغم من أنّ عملية التحوّل الرقمي مطلوبة للغاية من قبل العديد من قادة المؤسسات خاصة في ضوء الازمات العالمية الأخير مثل جائحة كورونا، إلا أنّها عملية معقدة للغاية، فنادرًا ما يؤدي فهم التكنولوجيا المعنيّة وإعطاء الضوء الأخضر لتطبيقها إلى نتائج ناجحة، بل يحتاج القادة إلى فهم أنّ رقمته أعمالهم غالبًا ما تفتقر مراجعة جذريّة للطرق التي تعمل بها العديد من العمليات التنظيمية وإدراك ضرورة قيادة هذا التحوّل المعقد فعليًا. تشير النظرية التنظيمية والقيادية إلى أن هناك بعض المجالات المهمة، والتي بدون التطرق إلى المنظمات، من غير المرجح أن تحقق النتائج المرجوة من التحوّل الرقمي. ويبدأ الأخير من صياغة أهداف وغايات واضحة، فيجب على القادة تحديد ما يتوقعون تحقيقه من خلال الرقمنة، أين وكيف. وعلى أساس هذه المعرفة، يجب إنشاء إطار دقيق ورسم خرائط للعملية، كما يجب أن يمتلك القادة الاستراتيجيون الفطنة الرقميّة وأن يطوروا الحتميّة الرقميّة التي تتضمن رؤية واضحة وطرق إشراك الجميع في العملية.

بالمجمل، تكشف النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة الحالية عن صحة النموذج النظري المقترح في الدراسة لمحاولة تفسير دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة في التحوّل الرقمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث لا تزال الأدبيات المتعلقة بمواءمة القيادة والتحوّل الرقمي نادرة نسبيًا وتخضع للتطوير النظري، ومع ذلك، يشير عدد متزايد من الدراسات التجريبية إلى وجود علاقات صريحة وضمنية، حيث إنّ هذه الدراسة ليست استثناءً، فقد أظهرت أنّ القيادة مهمة عندما يتعلق الأمر بالتحوّل الرقمي، وعلى غرار نظرائهم في الجامعات الكبرى، تسعى القيادة الاستراتيجية في جامعة محمد بوضياف إلى الاستفادة من الفرص التي تعد بها التكنولوجيا الرقمية ويتجلى ذلك في المخطط الاستراتيجي للجامعة و الممتد على خمس سنوات حيث ان المتبع لكونولوجيا التغيير الرقمي على مستوى جامعة المسيلة يدرك ان القيادة الاستراتيجية تسير بخطى ثابتة ومدروسة نحو تحقيق تحول رقمي فعال مستندة في ذلك إلى مجموعة من المعايير منها التحديد الدقيق للتوجه الاستراتيجي وكذا الاستثمار في كفاءات الجامعة لتحقيق التطور والتغيير المنشود من خلال زرع قيم وعادات أدت إلى نتائج جد مرضية منها تحقيق استراتيجية "صفر ورق" في المذكرات و الاطروحات و المناشير و الإعلانات كما تدعم الجامعة بصورة قوية جهود مديرية الرقمنة في اتجاه الابداع والابتكار و خير دليل استحداث و تفعيل مجموعة من المنصات مثل (الفضاء الرقمي للطالب، منصة مودل، منصة Mooc، مستودع الجامعة الغني بالمذكرات و الاطروحات والذي يحتل المرتبة الأولى وطنيا، التحيين الآلي لبطاقة الشفاء للأستاذة و الموظفين).

11-توصيات:

- أ- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بنشر رؤية الجامعة إلى جميع المستويات الوظيفية وهذا لغرض تكوين ثقافة مشاركة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي مع الجميع بغية التقليل من مقاومة أي تغيير.
- ب- تبادل الزيارات والخبرات العالمية وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الدولية التي حققت التحول الرقمي التام والتي تملك قيادة الاستراتيجية فعالة وثبت نجاحها بشكل.
- ت- بعث برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات القيادات الجامعية من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية.
- ث- توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي برشاقة.
- ج- تحفيز الموظفين على الابداع والابتكار مما قد يساهم في تطوير نماذج عمل رقمية جيدة تساهم في تطوير الجامعة وأساليب التدريس الرقمية.
- ح- إجراء المزيد من الدراسات البحثية المستقبلية بهدف إلقاء المزيد من الضوء على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي بهدف تطوير نماذج بحثية جديدة لهذه العلاقة السابقة الذكر.

-قائمة المراجع:

1. Alzahrani Hanash Ibrahim. (2016). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study practice in the Umm Al Qura University ." *Education International Journal for Research in UAE*.238-189 .
2. B. Kimberly Boala و L Patrick Schultz . (2007). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems . *The Leadership Quarterly*.428-411 .
3. David L Rogers .(2016) . *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age* .New York: Columbia University Press.
4. DEMIR KADIR و ،BARIS OZKAN. (2014) .Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis *4 .th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management 2014* . Istanbul / Turkey.
5. Demirkan Haluk ، Spohrer James C و ،Welser Jeffrey J . (2016) .Digital Innovation and Strategic Transformation . *IT Professional*.18-14 .
6. Gupta, M. (2018). Strategic Leadership: An Effective Tool for Sustainable Growth. *SAMVAD: SIBM Pune Research Journal, Vol XV, 00-00*, pp. 1-5.
7. Jar Collini ، Kari Hiekkänen ،Janne J Korhonen ،Marco Halén ،Timo Itälä و ،Mika Helenius. (2015) .IT Leadership in Transition - The Impact of Digitalization on Finnish Organizations . *Aalto University publication series SCIENCE + TECHNOLOGY* ,p.121.
8. Khalid Mahmoud Almsafir و ،Om Rabeea Mahdi. (2014) .The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment . *Management and Technology Research*.296 – 289.
9. M Crossan ،D Vera .(2004) .Strategic Leadership and Organizational . *Academy of Management Review*.67-57 ،
10. Michael A Hitt ،R. Duane Ireland و ،Robert E Hoskisson .(2001) . *STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization Competitiveness & Globalization* .USA: South – western 4th ed.
11. Musca Genevieve ،Perez Marie و ،Rouleau Linda .(12 Décembre 2009) .A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment : The Darwin Expedition in

- Patagonia 25 . th EGOS Colloquium .(30-1) Barcelone: Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie.
12. NELSON, J. (1993). *Strategic Leadership & The Challenge of Reconstitution the Army of 1941-1993*.
13. Tampoe Mahen و macmillan Hugh (27) .Juin, 2011 .(*Strategic Management. Process, Content and Implementation* .Oxford: OUP , 2000.
14. أثير عبد الأمير حسوني . (2007). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التمييز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية (أطروحة دكتوراه). بغداد، كلية الأدارة والاقتصاد قسم الادارة و الأعمال: جامعة القادسية.
15. أحمد عبد العزيز عزمي. (2010). القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
16. الدهشان علي خليل جمال، و السيد السيد محمد سماح. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية، الصفحات 1250-1344*.
17. إيمان صالح عبد الفتاح . (2007). *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية*. القاهرة: إيس كوم للنشر.
18. بشير العلاق. (2010). *القيادة الادارية* (المجلد ط1). عمان: دار اليازوري عمان.
19. حسن حسن محمد عبد الرحمن، و الغبيري أحمد محمد . (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الادارية والمالية، الصفحات 8-31*.
20. حسين حريم. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد.
21. خلف بلال السكارنه. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
22. شوقي طريف. (1993). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب*. القاهرة: دار غريب.
23. عبد الحميد العباسي . (1999). *التحليل الإحصائي باستخدام SPSS* . القاهرة: معهد الإحصاء جامعة القاهرة.
24. عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (1999). *مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث* (المجلد 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. عوض علي عبد الرحمان. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط القدرات التعلم التنظيمي (أطروحة دكتوراه). الأردن، كلية الدراسات العليا: جامعة مؤتة.
26. محمد علي احمد العوامي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام المنظمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الصفحات 68-92*.
27. محمود صلاح أمل. (2016). تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا. *Cybrarians Journal*.