



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of strategic alignment in promoting digital strategy
An analytical study of the opinions of a sample of members of the
examination committees based on electronic exams at the University
of Tikrit**

Researcher: Shatha fiaoq ali
College of Administration and Economics
Tikrit University
shathaalhadithi96@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Amer Ali Hamad
College of Administration and Economics
Tikrit University
amerali@tu.edu.iq

Abstract:

Objective: To determine the correlation between strategic alignment and digital strategy and the supposed impact of strategic alignment in enhancing the digital strategy.

Methodology and design: The research aims to know the impact of strategic alignment in enhancing the digital strategy, an analytical study of the opinions of a sample of members of the examination committees based on electronic exams at the University of Tikrit, and the research problem was identified in knowing the effect of strategic alignment in enhancing the digital strategy, and based on that, a design was designed The hypothesis of the research to clarify the relationship between the research variables, and the questionnaire was used as a tool in collecting research data, and the research adopted the descriptive analytical approach in its procedures, and (120) questionnaires were distributed in electronic form to a sample of members of the examination committees based on electronic exams at Tikrit University, and Data analysis using (SPSS V.18)

Results: Among the most important findings of the research: There is a significant effect of strategic alignment in promoting the digital strategy at Tikrit University.

Keywords: strategic alignment, digital strategy.

أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الالكترونية في جامعة تكريت(*)

أ.م.د. عامر علي حمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحثة: شذى فائق علي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

الهدف هو تحديد علاقة الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية والأثر المفترض للتراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، المنهجية والتصميم يهدف البحث الى معرفة اثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الالكترونية في جامعة تكريت، وتم تحديد مشكلة البحث في معرفة اثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، وبناءً على ذلك تم تصميم المخطط الفرضي للبحث لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتبني البحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءاته، وتم توزيع (١٢٠) استبانة بشكل الالكتروني على عينة من اعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الالكترونية في جامعة تكريت، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V.18)، النتائج من اهم النتائج التي توصل اليها البحث: وجود أثر ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية في جامعة تكريت.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، الاستراتيجية الرقمية.

المقدمة

بسبب التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي عالم سريع التغيير اصبح مصير كل المنظمات مرهون بمدى قدرتها على مواكبة هذه التطورات واصبح نجاحها يعتمد بشكل شبه اساسي على ما تمتلكه من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، اذ تعدّ الاستراتيجية الرقمية واحدة من العوامل المهمة في نهوض المنظمات التعليمية وخلق التوازن بينها وبين مستقبلها المرتبط بالتطوير والتغيير، وإن الظرف الحالي الذي يعيشه العراق يوجب على الجامعات التخطيط للسياسات والأهداف البعيدة المدى، والتمكن من إدارة الأمور غير المتوقعة والمستجدة، لذا فإنها الاستراتيجية الرقمية ملزمة في التنظيمات الإدارية كافة وفي مختلف الظروف سواءً أكانت اعتيادية أم ظروف أزمات، إذ إن الأخيرة تتطلب اعتماد الأساليب التكنولوجية مع القضايا الاستراتيجية كما تتطلب التراصف والتوازن والتمتع بالمعنويات العالية، لذا يجب على الجامعات ان ترعى استراتيجياتها لضمان بقائها في بيئة التحديات، ومن هنا سعى البحث الى التعرف باثر التراصف في تعزيز الاستراتيجية الرقمية.

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد تحقيق التراصيف الاستراتيجية من الجوانب المهمة لنجاح أي منظمة، إذ يعتبر التراصيف الاستراتيجي أساساً لنجاح استراتيجيات الأعمال للمنظمات التعليمية إذ بدونه يمكن أن تعاني المنظمات التعليمية من مشاكل وذلك بسبب عدم قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وعدم القدرة على اغتنام الفرص ومجابهة التهديدات وبالتالي كل هذا يؤدي إلى انهيار تلك المنظمات. وهذا دفع إلى إثارة تساؤل رئيس يتمثل بمعرفة أثر التراصيف الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، وينبثق من هذا التساؤل مجموعة تساؤلات كما يلي:

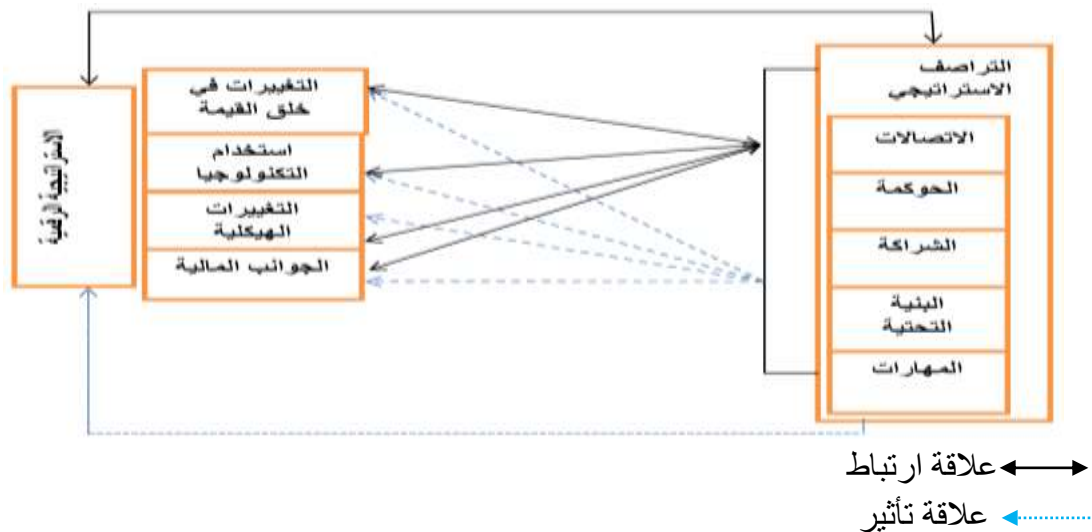
١. ما هو أثر التراصيف الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجية الرقمية في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل يتباين تأثير التراصيف الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد الاستراتيجية الرقمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من خلال ما يأتي:

١. إبراز دور أبعاد التراصيف الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية الرقمية.
٢. توضيح الدراسة العلاقة التي تربط بين التراصيف الاستراتيجية والاستراتيجية الرقمية.
٣. تطبيق الدراسة الحالية على جامعة تكريت كونها من الجامعات المهمة في العراق، ولما لها من دور فعال في خدمة المجتمع.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق التالي:

١. التعريف بمفهوم التراصيف الاستراتيجية وأبعاده والاستراتيجية الرقمية وأبعاده في المنظمة المبحوثة.
 ٢. توضيح تأثير أبعاد التراصيف الاستراتيجية في أبعاد الاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة
- رابعاً. مخطط البحث وفرضياته:** تمثل المتغير المستقل للبحث بالتراصيف الاستراتيجية وتمثلت أبعاده الفرعية بـ (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات)، وتم تحديد الأبعاد بالاعتماد على (العبادي وآخرون، ٢٠١٦) و(ابوردن، عبدالرحمن، ٢٠٢٠) وتمثل المتغير التابع للبحث بـ (الاستراتيجية الرقمية) وتمثلت أبعاده الفرعية بـ (التغييرات في خلق القيمة، استخدام التكنولوجيا، التغييرات الهيكلية، الجوانب المالية)، استخدام التكنولوجيا، التغييرات الهيكلية، الجوانب المالية) وتم تحديدها بالاعتماد على (matt, 2015).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان.

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده والاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده في تعزيز ابعاد الاستراتيجية الرقمية في كليات جامعة تكريت.

خامساً. منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض الجانب النظري واختبار الفرضيات.

سادساً. ادوات البحث: اشتملت ادوات البحث في جمع البيانات على نوعين اولا الكتب والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث لتغطية الاطار النظري وثانيا ارتكز الاطار الميداني على الاستبانة كأداة في جمع البيانات من اجل اختبار فرضيات البحث، وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الاطار النظري للبحث على نحو يتلاءم مع متغيرات البحث مدعماً بأراء العديد من الباحثين، وقد تم تصميم الاستبانة بشكل واضح لتمنح المستجيبين القدرة على ادراك ابعادها واستيعاب الهدف منها، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات (٥ = اوافق بشدة الى ١ = لا اوافق بشدة) لقياس فقرات الاستبانة، والجدول (١) يعرض المصادر التي تم اعتمادها في صياغة فقرات الاستبانة.

الجدول (١): المصادر التي تم اعتمادها في صياغة فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، اللقب العلمي	٥	الباحث
التراصف الاستراتيجي	الاتصالات	٤	(العبادي واخرون، ٢٠١٦)
	الحوكمة	٤	(ابوردن، عبدالرحمن، ٢٠٢٠)
	الشراكة	٤	(يوسف واخرون، ٢٠٢٠)
	البنية التحتية	٤	(Luftman, 2004)
	المهارات	٤	(Silvius et al., 2009)
الاستراتيجية الرقمية	التغييرات في خلق القيمة	٤	(Nadeem et al., 2018)
	استخدام التكنولوجيا	٤	(matt et al., 2015)
	التغييرات الهيكلية	٤	(Lipsmeier et al., 2020)
	الجوانب المالية	٤	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

سابعاً. اختبار الثبات والصدق البنائي الاستبانة: تم استخدام اختبار (الفا كرونباخ) من اجل حساب معامل ثبات متغيرات البحث على مستوى العينة ككل، فقد تم استخدام جميع استمارات البحث لكل متغيرات البحث ومن ثم تم استخدام معادلة الفا كرونباخ ويعد الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) بشكل عام امر مقبول في الابحاث التي تتعلق بالعلوم الادارية والانسانية وفق دراسة (Sekaran & Bogie, 2010: 184) كما موضح في الجدول (٢).

ومن اجل الوصول الى استمارة استبانة قادرة على تغطية ابعاد البحث، تم استخدام قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البحث من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغيرات والبعد الذي تنتمي اليه، وان معامل الارتباط العالية تعكس قوة الفقرات لقياس الظاهرة المدروسة كما موضحة في الجدول (٢) ومن خلال النتائج يتبين ان الاستبانة لكل المتغيرات قادرة على قياس متغيرات البحث بكفاءة.

الجدول (٢): قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	قيمة معامل الفا كرونباخ	قيم معامل الارتباط
التراصف الاستراتيجي			
١	الاتصالات	٠,٨٥٤	٠,٧١٠
٢	الحوكمة	٠,٨٦٤	٠,٣٦٩
٣	الشراكة	٠,٨٥٢	٠,٨٠٠
٤	البنية التحتية	٠,٨٥٨	٠,٥٧٥
٥	المهارات	٠,٨٥٢	٠,٧٨٤
الاستراتيجية الرقمية			
١	التغييرات في خلق القيمة	٠,٨٥٠	٠,٩١٧
٢	استخدام التكنولوجيا	٠,٨٥٥	٠,٦٩٩
٣	التغييرات الهيكلية	٠,٨٥٤	٠,٧٥٠
٤	الجوانب المالية	٠,٨٥٢	٠,٧٢٣
	على مستوى العينة الكلية	٠,٨٥٨	-

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

ثامناً. الاساليب الإحصائية:

١. اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
 ٢. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
 ٣. اختبار بيرسون لتأكد من علاقة الارتباط المتغيرات الرئيسية والفرعية.
 ٤. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.
- تاسعاً. وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث بمجموعة من اعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت من خلال استبانة الالكترونية بواقع (١٢٠) استبانة وتم استردادها بالكامل وهي صالحة للتحليل الاحصائي، اما توزيع العينة وفق الخصائص الشخصية فتم توضيحها في الجدول (٣).

الجدول (٣): وصف الخصائص الشخصية لعينة البحث

النسبة %	العدد	الخصائص
٨٣,٣%	١٠٠	الذكور
١٦,٧%	٢٠	الاناث
	١٢٠	المجموع

النسبة %	العدد	الخصائص	
٥%	٦	٣٠ سنة فأقل	العمر
٤٥,٨%	٥٥	من ٣١-٤٠ سنة	
٣٨,٣%	٤٦	من ٤١-٥٠ سنة	
١٠,٨%	١٣	من ٥١-٦٠ سنة	
-	-	٦١ من فأكثر	
	١٢٠	المجموع	
٥٢,٥%	٦٣	ماجستير	المؤهل العلمي
٤٧,٥%	٥٧	دكتوراه	
	١٢٠	المجموع	
٢٥%	٣٠	مدرس مساعد	اللقب العلمي
٢٩,٢%	٣٥	مدرس	
٣٣,٣%	٤٠	استاذ مساعد	
١٢,٥%	١٥	استاذ	
	١٢٠	المجموع	
٦,٧%	٨	٣-٥ سنة	عدد سنوات الخدمة
٢٣,٣%	٢٨	٦-١٠ سنة	
٧٠%	٨٤	١٠ فأكثر	
	١٢٠	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول (٣) ما يلي:

- ان عدد الذكور أكثر من الاناث اذ بلغ عدد الذكور (١٠٠) والاناث (٢٠).
- اما العمر فان اعلى نسبة كانت (من ٣١-٤٠ سنة) واقل نسبة ٣٠ فأقل.
- اما من ناحية المؤهل العلمي كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (٥٢,٥%) اما الدكتوراه فكانت (٤٧,٥%).
- اما القب العلمي فكانت اعلى نسبة هي (استاذ مساعد) واقل نسبة كانت (استاذ).
- اما من ناحية عدد سنوات الخدمة فكانت من الافراد الذين لديهم خدمة (١٠ سنوات فأكثر).

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. التراصف الاستراتيجي:

١. مفهوم التراصف الاستراتيجي: يعد موضوع التراصف الاستراتيجي من المواضيع التي تهتم بها المنظمات ولا سيما منظمات الاعمال حيث تستخدم الكثير من المصطلحات للإشارة الى مصطلح التراصف الاستراتيجي منها المحاذة الاستراتيجية، الموائمة الاستراتيجية، التوافق الاستراتيجي، والترابط الاستراتيجي وفي هذه الدراسة تم استخدام مصطلح التراصف الاستراتيجي للإشارة الى ان بيئة العمل تتسجم مع اعمال المنظمة.

يعرف التراصف الاستراتيجي على انه يتعلق بالتراصف الديناميكي بطبيعته بين المجالات الخارجية والداخلية مثل الاستراتيجية، المنتج/السوق، الهياكل الادارية، عمليات الاعمال

وتكنولوجيا المعلومات، وايضا تمت مناقشة تحسين الاداء الاقتصادي من خلال ايجاد التراصف الصحيح بين الوضع الخارجي والترتيبات الداخلية. (70: 1997, ciborra) يعرف (3: 2004, Luftman) التراصف الاستراتيجي بانه الموائمة بين الاعمال وتكنولوجيا المعلومات وهذا يؤدي الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالطريقة والوقت المناسبين، وهذا يتماشى مع استراتيجيات واهداف واحتياجات العمل، ويوضح هذا نقطتين اولا كيف تتماشى تكنولوجيا المعلومات مع الاعمال وثانيا كيف ينبغي او يمكن للأعمال ان تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات. ويطور التراصف المدروس الى علاقة حيث تقوم تكنولوجيا المعلومات ووظائف الاعمال الاخرى بتكثيف استراتيجياتها معا. يشار إلى التراصف الاستراتيجي في الادبيات الاستراتيجية إلى الانسجام والتراصف بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية، وايضا يعتبر التراصف الاستراتيجي مناسبا بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، ويضمن العلاقة المتبادلة بين المكونات الخارجية والداخلية للأعمال واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية فضلا عن التكامل الوظيفي (التكامل الاستراتيجي والتشغيلي للأعمال ومجالات تكنولوجيا المعلومات). (116: 2012, chao & Chandra) ويرى (Kaplan & norton) أن التراصف الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية المطورة مسبقا ومتابعتها في جميع أنحاء المنظمة وتشمل تقويم ثقافة المنظمة، الموظفين، الهيكل والحوكمة مع الاستراتيجية وبالتالي يرى ويعرف كل عضو من اعضاء المنظمة مدى مساهمته في استراتيجية المنظمة. (591: 2013, hough & liebig)

وبناءً لما تقدم يمكن تعريف التراصف الاستراتيجي "بانه يعني التراصف التام بين استراتيجية المنظمة ورؤيتها وايضا التراصف بين جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة وبالتالي يؤدي الى اداء الاعمال بشكل يتناسب مع الاهداف التي وضعتها المنظمة".

٢. اهمية التراصف الاستراتيجي: تكمن اهمية ان اهمية التراصف الاستراتيجي في الاعمال الالكترونية تم تكريسها لنتناسب فيما بين الاستراتيجيات التنافسية للأعمال الالكترونية والعوامل الداخلية ولاسيما القدرات، وان القدرات هي القواعد الاكثر ديمومة وموثوقية للشركة في تطوير اي استراتيجية تنافسية، وان التراصف الاستراتيجي للقدرات الفعالة امر مهم اذ ان الاعمال الالكترونية التي تترافق استراتيجياتها التنافسية مع قدراتها الفعالة تكون اقل عرضة للتغيرات البيئية. (213-214: 2013, Rashidirad et al.)

٣. ابعاد التراصف الاستراتيجي:

أ. الاتصالات: ان الاتصالات تبين مستوى تبادل الافكار والمعارف بين المدراء التنفيذيين ومدراء تكنولوجيا المعلومات لتساعد على الفهم الواضح لاستراتيجيات المنظمة والانشطة المختلفة وبيئات تكنولوجيا المعلومات (سهام، ٢٠١٤: ٨٣).

ب. الحوكمة: وهي النظام العام، اي انه النظام الذي يحكم العلاقة بين اصحاب المصالح والمدراء التنفيذيين والتي تشتمل على تقوية المنظمة على المدى الطويل وتحديد الاشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار (غادر، ٢٠١٢: ١٢).

ج. الشراكة: ويشير (لفته، ٢٠١٧: ١٧) الى ان الشراكة هي نوع من انواع التقارب والتعاون بين المنظمات التي تهدف الى تحقيق منافع مثل تبادل الخبرات وتوفير التكنولوجيا الحديثة بصورة سريعة، وهي ايضا تساعد المنظمة على تحقيق التراصف الاستراتيجي من خلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشركاء.

د. **البنية التحتية:** تشير الى قرارات الادارة والخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة عند تخصيص الموارد لإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأنه يجب ان يتم تحديد بنية تكنولوجيا المعلومات وتكامل البنية التحتية والمعايير مع اهداف المنظمة وان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار في وقت مبكر عند تحديد استراتيجية العمل، وان معايير تكنولوجيا المعلومات تسهل الاتصال والتكامل بين مكونات التكنولوجيا مما يتيح سهولة الوصول الى المعلومات عبر وحدات الاعمال والتي تمكن المنظمة من مشاركة المعلومات بشكل اسهل مع شركاء الاعمال (Sledgianowski et al., 2004: 3719).

هـ. **المهارات:** ان المهارات تقيس ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، الاحتفاظ، التدريب، ملاحظات الاداء وتشجيع الابتكار والفرص الوظيفية وتنمية المهارات الفردية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والقدرة على الاستفادة من الافكار الجديدة. (Luftman et al., 2008: 14).

ثانياً. الاستراتيجية الرقمية:

١. **مفهوم الاستراتيجية الرقمية:** تعد الاستراتيجية رقمية جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المنظمات، على الرغم من إدراك العديد من المنظمات للحاجة إلى استراتيجية رقمية، إلا أن هذه المنظمات لا تزال تواجه التحدي المتمثل في تطوير استراتيجية رقمية بطريقة منظمة ودمج جهود الرقمنة الفردية في مفهوم استراتيجي، وغالباً ما تفتقر المنظمات إلى الوضوح بشأن الاتجاه الذي يجب اتخاذه فيما يتعلق باستراتيجيتها الرقمية والمبادئ العامة والخيارات التي يجب تطبيقها.

يشير (Bharadwaj et al., 2013: 471) الى ان استراتيجية الأعمال الرقمية هي إستراتيجية تنظيمية تمت صياغتها وتنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لإنشاء قيمة تفاضلية. اما (Chanias, 2016: 17) فيشير الى ان الاستراتيجية الرقمية هي نهج لتنسيق الجهود الرقمية وتحديد اولويات تنفيذها في المنظمة بهدف تحقيق الاهداف المستقبلية، ويجب ان تتماشى الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجيات الاخرى في المنظمة، الا انها تحتاج الى موائمة استراتيجية نظم المعلومات مع استراتيجية العمل من اجل السماح للتحول الى الاستراتيجية الرقمية.

وبناء على ما تقدم يمكننا القول بان الاستراتيجية الرقمية تركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء الأعمال، سواء كان ذلك يعني إنشاء منتجات جديدة أو إعادة تطوير العمليات الحالية وتحدد الاتجاه الذي ستتخذه المنظمة لإنشاء مزايا تنافسية جديدة مع التكنولوجيا، ويتضمن هذا عادةً تغييرات في نماذج الأعمال، اذ تتيح التكنولوجيا الجديدة للمنظمات تقديم خدمات لم تكن ممكنة من قبل.

٢. **اهمية الاستراتيجية الرقمية:** تتجلى اهمية الاستراتيجية الرقمية من خلال مساهمتها في عمليات تحسين وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة، تعزيز الأشكال التنظيمية التي تمكن من خلق قيمة مشتركة من خلال تبني حلول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اذ تولد فرصاً أكبر لإحداث تغييرات إيجابية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية وتحسين الأداء التنظيمي بشكل جذري (Zoppelletto et al., 2020: 563).

٣. ابعاد الاستراتيجية الرقمية:

أ. **التغييرات في توليد القيمة:** ان التغييرات في توليد القيمة يكون لها تأثير على سلسلة القيمة الكاملة لمنظمات، ويتعين على المنظمات أن تحدد مدى انحراف أنشطتها الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية التقليدية والتناظرية للمنظمة وهذا يعني ان طبيعة خلق القيمة يمكن ان تتغير من النمط

التقليدي الى النمط الرقمنة والبيانات الذكية وبالتالي تساعد في توسيع انشطتها الحالية، مما يتطلب ان تكون لديها المعرفة الكافية بالتقنيات، لأنه هناك مخاطر متزايدة على المنظمات لأنها غالباً ما تكون أقل خبرة في هذه المجالات الجديدة، لذلك يجب أن تكون المنظمات واضحة بشأن الكيفية التي تصنع بها قيمة مضافة في المستقبل الرقمي، نظراً لأن الوضع التنافسي على وجه الخصوص قد يتغير بسبب المنظمات الرقمية الجديدة (Becker & Schmid, 2020: 5).

ب. استخدام التكنولوجيا: ان استخدام التكنولوجيا يمكن ان يتم من خلال وضع استراتيجية مناسبة وداعمة أكثر ديناميكية والتي بدورها تساعد غي تطوير القدرات الاستراتيجية التي سوف تساعد في دعم مجموعة متنوعة من اهداف العمل المتغيرة، وتجعل المدراء والعاملين يشاركون في عملية تطوير الاستراتيجية والتي تعمل على تطوير خطط العمل والتكنولوجيا المستخدمة بالتنسيق مع بعضهم البعض. (Smith et al., 2007: 51-52)

ج. التغييرات الهيكلية: ان سبب التغييرات الهيكلية التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمات تهدف الى القيام بتغييرات هيكلية تتلاءم مع التغييرات البيئية الحاصلة، وهذا يفتح فرص مربحة امام المنظمات وبالتالي التمتع بمرونة اعلى وذا يؤدي الى التخصص في مجالات أكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية وهذا يحقق نمو اقتصادي كبير (Teixeira & Queirós, 2016: 3).

د. الجوانب المالية: ان الجوانب المالية في المنظمة ترتبط بالإدارة المالية، والتي تساعد في تعزيز دور انشطتها في استراتيجية المنظمة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالكلفة والجودة والوقت، وتساعد هذه المعلومات الادارة على تحديد الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد الموارد التي يتم استهلاكها والهدر وكلفة اجراء الاصلاحات وصيانة المعدات كل هذا يساعد على تحقيق النجاح المالي للمنظمة (Delkhosh & mousavi, 2016: 30).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١. وصف وتشخيص التراصف الاستراتيجي وابعاده: ان التراصف الاستراتيجي هو المتغير المستقل للبحث ويتكون من (٥) ابعاد فرعية في الاستبانة ليتم قياسه بها، وكذلك من اجل الاجابة عن تساؤل البحث وهو: هل تتوفر ابعاد التراصف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟ فقد قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير والابعاد وتحديد مستوى التقييم لكل بعد واهميته بالترتيب. اذ يتبين ان التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين جاء بوسط حسابي (٣,٩٠٠) وبمستوى ممارسة مرتفع وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف للمتغير المستقل والذي بلغت نسبته (١١,٦%) أي اقل من (٥٠%) وهذا يدل على ان التشتت منخفض في اجابات المستجيبين وهذا يعني تقارب وتجانس وجهات نظر المستجيبين نحو التراصف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، اما على مستوى الابعاد الفرعية فأنها تختلف في الترتيب من حيث الاهمية، جاءت بالمرتبة الاولى الحوكمة عند مستوى تقييم مرتفع جدا وبعدها جاءت الشراكة ومن ثم البنية التحتية يليها الاتصالات ومن ثم اخيرا المهارات عند مستوى تقييم مرتفع، وقد تم تفسير هذه النتائج بان الجامعة المبحوثة لديها القدرة على التواصل والمشاركة مع جميع اعضاء اللجان الامتحانية بالمعلومات وبشكل فعال وخلق جو من التعاون التنظيمي لتوجيه الجامعة والتحكم بها من خلال القدرات المتوفرة لدى اعضاء اللجان، ويؤكد هذه النتيجة هو حصول جميع الابعاد على معاملات اختلاف قيمتها اقل من (٥٠%) ويعكس هذا تقارب وتجانس اجابات المستجيبين نحو اهمية التراصف الاستراتيجي. وهذا ما تم توضيحه في الجدول (٤).

الجدول (٤): نتائج إجابات المستجيبين عن أبعاد الترافص الاستراتيجي

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	الاتصالات	٣,٨٠٤	٠,٦٢١	١٦,٣%	٤	مرتفع
٢	الحوكمة	٤,٢٧٢	٠,٥٨٥	١٣,٦%	١	مرتفع جداً
٣	الشراكة	٣,٩٥٤	٠,٥٥٩	١٤,١%	٢	مرتفع
٤	البنية التحتية	٣,٨٢٥	٠,٤٨٠	١٢,٥%	٣	مرتفع
٥	المهارات	٣,٦٤٧	٠,٥٩٨	١٦,٣%	٥	مرتفع
	الترافص الاستراتيجي	٣,٩٠٠	٠,٤٥٤	١١,٦%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

٢. وصف وتشخيص الاستراتيجية الرقمية وابعادها: يتضمن المتغير التابع للدراسة (الاستراتيجية الرقمية) في الاستبانة على (٤) ابعاد فرعية لقياسه، ومن اجل الإجابة عن السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة: الى أي مدى تتوافر ابعاد الاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة؟ قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير وابعاده الفرعية، وتحديد مستوى التقييم لكل بعد وترتيب أهميته. نلاحظ من نتائج الجدول (٥) أن الاستراتيجية الرقمية جاءت بوسط حسابي عام (٤,٠٨٥) وبمستوى ممارسة مرتفع من وجهة نظر المستجيبين، أما على مستوى الأبعاد الفرعية كانت بمستوى أهمية مختلفة، حيث يأتي بُعد (التغيرات الهيكلية) في المرتبة الاولى، يليه بُعد (الجوانب المالية) في المرتبة الثانية، حيث كانت عند مستوى تقييم مرتفع جداً، اما بالمرتبة الثالثة جاء بعد (استخدام التكنولوجيا) واخيراً جاء بُعد (التغيرات في خلق القيمة) عند مستوى تقييم مرتفع، وتفسر تلك النتيجة إلى أن الجامعة المبحوثة يترسخ لديها أهمية التغيرات الهيكلية وإعادة النظر في دور تكنولوجيا معلومات المنظمة من خلال قدرتها على التمويل من اجل اكتشاف واستغلال التقنيات الحديثة وتوسيع المشاركة لمعرفة الى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية لتحقيق قيمة مضافة الى العمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول معاملات الاختلاف لجميع المتغيرات على أقل من (٥٠%) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات المستجيبين نحو الاستراتيجية الرقمية بشكل عام والذي جاء مرتفعاً.

الجدول (٤): نتائج إجابات المستجيبين عن أبعاد الاستراتيجية الرقمية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	التغيرات في خلق القيمة	٣,٨٨٣	٠,٥٢٨	١٣,٥%	٤	مرتفع
٢	استخدام التكنولوجيا	٣,٩٦٦	٠,٥١٩	١٣,٠%	٣	مرتفع
٣	التغيرات الهيكلية	٤,٢٥٦	٠,٤٤٦	١٠,٤%	١	مرتفع جداً
٤	الجوانب المالية	٤,٢٥٠	٠,٤٧٨	١١,٢%	٢	مرتفع جداً
	الاستراتيجية الرقمية ككل	٤,٠٨٥	٠,٤٥٣	١١,٠%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده والاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الترافص الاستراتيجي) بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٥) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده والاستراتيجية الرقمية. إذ بلغ معامل الارتباط بين الترافص الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية (٠,٩٢٣) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠١)، وهي قيمة موجبة قوية جداً تشير إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، وكان أعلى علاقة ارتباط لبعد (الاتصالات) بلغت (٠,٨٥٤) وأدنى علاقة ارتباط (٠,٥٣٣) بين (الحوكمة والاستراتيجية الرقمية). أي بمعنى كلما اهتمت الجامعة المبحوثة في ممارسة الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده من حيث طريقة الاتصال بين أعضاء اللجان الامتحانية واستخدامهم للتقنيات الحديثة سيؤدي إلى تعزيز الاستراتيجية الرقمية لديهم، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده والاستراتيجية الرقمية في كليات جامعة تكريت.

الجدول (٥): اختبار (Spearman) بين الترافص الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	الترافص الاستراتيجي	الاتصالات	الحوكمة	الشراكة	البنية التحتية	المهارات
الاستراتيجية الرقمية	Pearson correlation (R)	٠,٩٢٣	٠,٨٥٤	٠,٥٣٣	٠,٨٤٦	٠,٥٦٧	٠,٨٤٩
	Sig(2-tailed)	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	N	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده في تعزيز ابعاد الاستراتيجية الرقمية في كليات جامعة تكريت، من اجل معرفة تأثير الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده في تعزيز ابعاد الاستراتيجية الرقمية والاجابة على تساؤلات البحث: **ما هو أثر الترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده في الاستراتيجية الرقمية في المنظمة المبحوثة؟** تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من متغير مستقل في متغير تابع، إذ تظهر نتائج الجدول (٦) أن قيمة (F) بلغت (١٦٩,٩٠٩) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥)، وتؤكد هذه النتائج على معنوية الأثر، أي أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للترافص الاستراتيجي بدلالة ابعاده على الاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٨٨٢)، وتمثل القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (٨٨,٢%) من التباين الحاصل في الاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة ناتج عن التغيرات التي تحدث من خلال اهتمام إدارة الكليات بالترافص الاستراتيجي ككل، إما النسبة المتبقية (١٠,٨%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث. وأظهرت نتائج التحليل معاملات الانحدار (Coefficients) التي توضح أي من الابعاد التي أظهرت اقوى أثر في الاستراتيجيات الرقمية،

حيث نلاحظ هناك أثر لجميع الابعاد وكان لبعد الاتصالات أكثر تأثيراً بلغت قيمة معامل التأثير (B) (٠,٢٤٣)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) لنفس المتغير والتي بلغت (٦,٢١٥) عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٥). ويليهما بعد (المهارات) (٠,١٩٤)، ويأتي بالمرتبة الثالثة بعد (الشراكة) (٠,١٨٨)، ويليهما بعد (البنية التحتية) (٠,١٧٠)، وأخيراً جاء بعد (الحكومة) (٠,١٥٣) من حيث درجة التأثير، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التراصف الاستراتيجية من قبل الجامعة المبحوثة سيؤدي إلى تعزيز الاستراتيجية الرقمية لدى أعضاء اللجان الامتحانية في الجامعة محل الدراسة، وبالتالي تؤكد هذه النتائج صحة تساؤل الدراسة والفرضية الرئيسية الثالثة بصيغة الاثبات والقائلة: يوجد اثر معنوي للتراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده في تعزيز الاستراتيجية الرقمية الجامعة المبحوثة.

الجدول (٦): نتائج أثر التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاد على الاستراتيجية الرقمية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			Model Summary		المتغير الاستجابي
Sig* الدالة	t المحسوبة	B درجة التأثير	الابعاد الفرعية	Sig* الدالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R الارتباط	
٠,٠٠	٦,٢١٥	٠,٢٤٣	الاتصالات	٠,٠٠	٥	١٦٩,٩٠٩	٠,٨٨٢	٠,٩٦٣	الاستراتيجية الرقمية
٠,٠٠	٥,٥٢٩	٠,١٥٣	الحكومة		١١٤				
٠,٠٠	٤,٣٢٥	٠,١٨٨	الشراكة						
٠,٠٠	٢,٨٠٥	٠,١٧٠	البنية التحتية						
٠,٠٠	٤,٤٣١	٠,١٩٤	المهارات		١١٩				
					المجموع				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- بينت نتائج التحليل الوصفي أن المستجيبين يتفقون بمستوى مرتفع نحو التراصف الاستراتيجي الذي تمارسه الجامعة المبحوثة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة المبحوثة تهتم بالتراصف الاستراتيجي وفق أسلوب تحديد السلطة بوضوح يمكن من خلالها ان تحدث تغيرات في العمليات والاستراتيجيات لتشمل مرونة الهيكل التنظيمي بين المستويات المختلفة من اجل خلق جو من التعاون والثقة بين الافراد لتمكينهم من أداء العمل بشكل متقن.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي المستجيبين بخصوص الاستراتيجية الرقمية يدركون أهميتها في الجامعة المبحوثة حيث جاءت بمستوى تقييم مرتفع، ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن الجامعة المبحوثة تعمل على اجراء التغيرات والتعديلات الهيكلية من اجل إعادة النظر في دور تكنولوجيا المعلومات من خلال القدرة على التمويل والاستجابة للتغيرات التي تحدث من خلال استكشاف التقنيات الحديثة للتعرف على مدى انحراف الانشطة الرقمية وتحقيق القيمة المضافة للعمل تجاه الاستراتيجية الرقمية.
- اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده والاستراتيجية الرقمية ككل الجامعة المبحوثة، وكانت العلاقة موجبة وقوية جدا بين المتغيرين، وكان اعلى علاقة ارتباط لبعد (الاتصالات)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة انه كلما امتلك أعضاء

اللجان الامتحانية أسلوب يساعد على الترافف الاستراتيجي من خلال لجوء الى استخدام طريقة الاتصال سهلة بين الزملاء في العمل بشكل مستمر من اجل تحسين الأداء يؤدي الى تعزيز الاستراتيجية الرقمية بشكل إيجابي لديهم.

٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الترافف الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية في الجامعة المبحوثة. حيث كانت القوة التأثيرية تفسر ما قيمته (٨٦,٧%) من التغيرات الحاصلة في الإستراتيجية الرقمية لدى كوادر اللجان الامتحانية في الجامعة، وعليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن إدارة الكليات تحرص على ممارسة الترافف الاستراتيجي من خلال تشجيع أعضاء اللجان الامتحانية على ممارستها بشتى الطرق، مما يظهر الأثر الواضح له في تعزيز الاستراتيجية الرقمية في العمل.

ثانياً. التوصيات:

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة الكليات في تنظيم أوقات الاتصالات لأعضاء اللجان الامتحانية من اجل السيطرة على انجاز الاعمال. وذلك من خلال فرز أهمية كل وسيلة من وسائل الاتصالات من خلال التقييم الدوري لها من اجل معرفة أهمية كل وسيلة وتنظيم الوقت على أساسها، وتوعية الموظفين بأهمية تنظيم الوقت من أجل تحسين أداء العمل المستقبلي في أداء الواجبات والمهام بكل انسيابية.

٢. معالجة القصور المترتب على تدني توافر المعدات الحديثة والأجواء المناسبة من انارة وتكيف والتي تساعد أعضاء اللجان الامتحانية على أداء عملهم بشكل فعال من خلال وضع إستراتيجية خاصة تعمل على التزام إدارة الكليات بتوفير الوسائل الضرورية التي تحكم بيئة العمل للجان الامتحانية، بذل المزيد من الاهتمام والجهد في توفير البنية التحتية للموظفين في مختلف مجالات العمل بما يناسب عملهم.

٣. ضرورة مراعاة إدارة الكليات مدى مخاطر وتكاليف إضافية ممكن ان تفرضها التغيرات من اجل خلق القيمة على اللجان الامتحانية، من خلال بذل الجهد في بحث ادارة الكليات عن أفضل الفرص وهذا بدوره يزيد من تحقيق الاستراتيجية الرقمية بدون مخاطر محتملة، تعزيز المهارات والقدرات المتوفرة لدى أعضاء اللجان الامتحانية من قبل إدارة الكليات لتوفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بأسرع وقت وبدون تكاليف.

٤. حرص إدارة جامعة تكريت على تلبية الاحتياجات المالية من خلال دعم الموازنات المالية وتوظيفها بشكل أوضح للوضع المالي للكليات، من خلال توظيف الموارد المالية امام الكوادر التعليمية من خلال بناء نماذج عمل تبني على أساسه شراء المستلزمات التكنولوجية اللازمة لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم في عملهم لكي يرتقي مستوى جودة الخدمة التعليمية، تشجيع إدارة الجامعة على تمويل الاستراتيجية الرقمية من خلا مصادرها المالية الخاصة لتلبية احتياجات الأقسام في الكليات باعتبار الجوانب المالية محرك القوة للعمليات التنظيمية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. سهام، موسي، (٢٠١٣)، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة "ولاية سطيف، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

٢. غادر، محمد، (٢٠١٢)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي المعنون عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.
٣. لفقة، بيداء ستار، (٢٠١٧)، الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، بحث ميداني مركز بحوث السوق وحماية/جامعة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٣٧).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Becker, W., & Schmid, O., (2020), the right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Featured Journals, Business Research*, 13 (3), 985-1005.
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N., (2013), Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly Journal*, 471-482.
3. Chanias, S., & Hess, T., (2016), Understanding Digital Transformation Strategy formation: Insights from Europe's Automotive Industry. *AIS Electronic Library*, 296.
4. Ciborra, C. U., (1997), De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian journal of information systems*, 9 (1), 2.
5. Delkhosh, M., & Mousavi, H., (2016), Strategic financial management review on the financial success of an organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (2 S2), 30.
6. Luftman, J., (2004), Assessing business-IT alignment maturity. In *Strategies for information technology governance* (pp. 99-128). Igi Global.
7. Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R., & Rigoni, E. H., (2008), Strategic alignment maturity: a structural equation model validation. *AIS Electronic Library, AMCIS Proceedings*, 53.
8. Rashidirad, M., Soltani, E., & Syed, J., (2013), Strategic alignment between competitive strategy and dynamic capability: Conceptual framework and hypothesis development. *Strategic change*, Published online in Wiley Online Library, 22 (3-4), 213-224.
9. Sekaran, U & Bougie, R., (2010), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th edition), John Wiley & Sons. P184.
10. Sledgianowski, D., Luftman, J., & Reilly, R., (2004), Identification of IT-business strategic alignment maturity factors: an exploratory study, *AIS Electronic Library*.
11. Smith, H. A., Mckeen, J. D., & Singh, S., (2007), Developing information technology strategy for business value. *Journal of information technology management*, 18(1), 49-58.
12. Teixeira, A. A., & Queirós, A. S., (2016), Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research policy, Elsevier Journal*, 45(8), 1636-1648.
13. Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., & Rossignoli, C., (2020), Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study. *The TQM Journal*.