



## Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The impact of digital entrepreneurship components on improving strategic performance: An analytical study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research

**Fatima Mohamad Faysal Daas\*, Hatem Ali Abdullah**

College of Administration and Economics/Tikrit University

#### Keywords:

Digital entrepreneurship, digital knowledge, digital leadership, digital finance, digital business environment, digital culture, strategic performance, customer/student, internal processes, finance, education and growth.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 19 May. 2025 |
| Received in revised form | 01 Jun. 2025 |
| Accepted                 | 02 Jun. 2025 |
| Available online         | 31 Dec. 2025 |

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Fatima Mohamad Faysal Daas**

College of Administration and  
Economics/Tikrit University

**Abstract:** The study aimed to analyze the impact of digital entrepreneurship components in enhancing strategic performance in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. The descriptive analytical approach was used, and the researcher relied on the questionnaire tool as the main tool that she conducted to collect data from the study community, which numbered (590), dividing it into three departments which are related to the program initiative.

(I study in Iraq), Department of Research and Development, Department of Scholarships and Public Relations, Department of Studies, Planning and Follow-up, and a non-random sample of (234) individuals was chosen intentionally and the questionnaire was distributed to them. The results showed a significant impact of the components of digital entrepreneurship (digital knowledge, digital leadership, digital financing, digital business environment, digital culture).

Based on the four dimensions of strategic performance (customer/student, internal operations, financial, learning, and growth), the study concluded that adopting these components within a ministerial environment is important to achieve high-quality strategic performan

## أثر مقومات ريادة الأعمال الرقمية في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

حاتم علي عبدالله

فاطمة محمد فيصل دعّاس

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مقومات ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كأداة رئيسة التي أجرتها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (590) فقسمة في ثلاث دوائر وهي الدوائر التي لها صلة بمبادرة برنامج (أدرس في العراق)، دائرة البحث والتطوير، دائرة البعثات والعلاقات العامة، دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة، وقد اختيرت عينة غير عشوائية قصدية بواقع (234) فرداً وزعت عليهم الاستبانة. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمقومات ريادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية، الثقافة الرقمية) على الأبعاد الأربعة للأداء الاستراتيجي (الزبون/الطالب، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو). توصلت الدراسة إلى أهمية تبني هذه المقومات في بيئة وزارية لتحقيق أداء استراتيجي عالي الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال الرقمية، المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية، الثقافة الرقمية، الأداء الاستراتيجي، الزبون/الطالب، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو.

### المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة تعزز من مستوى الأداء الاستراتيجي. ويُعد نموذج الأعمال، القائم على تقديم قيمة مقترحة للزبون وشراكات فعالة، عنصراً أساسياً في بلوغ الأداء العالي. وفي هذا السياق، تبنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية مشروعها الوطني الطموح (أدرس في العراق)، مركزة على ترسيخ ثقافة الريادة والرقمنة في بيئتها المؤسسية.

تُعرف ريادة الأعمال الرقمية بأنها عملية إدارة الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وتقوم على مقومات رئيسة أبرزها: المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية، والثقافة الرقمية. إذ تُمكن هذه المقومات المنظمات من تبني تقنيات حديثة كالحوسبة السحابية وتحليلات البيانات لتعزيز الكفاءة وتقديم خدمات رقمية مبتكرة. (Xu & Koivumäki, 2019:1) كما تؤكد دراسات حديثة على أهمية الابتكار والتفكير الإبداعي في تحقيق التميز السوقي من خلال تطوير منتجات وخدمات تلئم احتياجات الزبائن المتغيرة وتعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال ابعادها [الزبون(الطالب)، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو]، (غندور وطياي، 2022: 1).

وانطلاقاً من التحديات البيئية والتقنية التي تواجه المنظمات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتُعالج الحاجة الميدانية داخل وزارة التعليم العالي، مستهدفةً ثلاث دوائر مركزية هي: دائرة البحث والتطوير، دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، ودائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة، والتي تمثل البنية الاستراتيجية والتنفيذية للوزارة في تحقيق أهدافها التنموية. فقد شكّلت هذه التجربة مصدراً غنياً

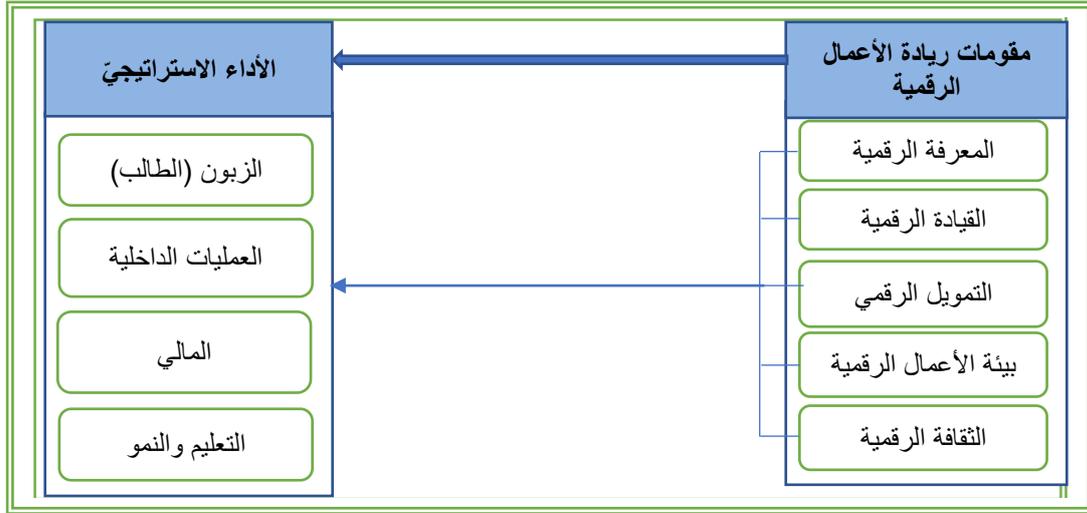
للإلهام، إذ حضرت الباحثة إليها للبحث في قضايا جوهرية تتصل بكيفية بناء منظمات تعليمية عربية قادرة على المنافسة، وتوظيف المعرفة الرقمية في سياقاتها الاستراتيجية، وقياس الأداء بوسائل حديثة، وقد جاءت الدراسة لتتملاً فجوة المعرفة والبحثية في الأدبيات العربية والميدانية، وتقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن تنفيذها في جامعات ومنظمات أكاديمية عراقية وعربية أخرى.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي

**أولاً. مشكلة البحث:** تشهد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية تحولات استراتيجية مهمة، تمثلت بإطلاق برنامج "أدرس في العراق" وتوجهها نحو التحول الرقمي. وفي ضوء هذه التحولات، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى مساهمة مقومات ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي للوزارة، خصوصاً في ظل التحديات البيئية والإدارية والتقنية التي تواجهها. وتتمثل المشكلة البحثية في السؤال الرئيس الآتي: "ما دور مقومات ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية؟" ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى توافر مقومات ريادة الأعمال الرقمية في الوزارة المبحوثة؟
  2. ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة؟
  3. ما تأثير كل مقوم من مقومات ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق أبعاد الأداء الاستراتيجي؟
  4. ما أثر كل بُعد من أبعاد الريادة الأعمال الرقمية في تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي للوزارة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من الجوانب الآتية:
1. يساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية من خلال الربط بين ريادة الأعمال الرقمية والأداء الاستراتيجي في القطاع الحكومي التعليمي، وهو مجال بحثي حديث نسبياً في البيئة العربية.
  2. يقدم إطاراً تطبيقياً يمكن أن تستفيد منه وزارة التعليم العالي في تحسين أدائها من خلال تبني أدوات وتقنيات الريادة الرقمية.
  3. يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي مدعوم بأدوات كمية (الاستبانة، التحليل العاملي والانحدار، المصفوفة الأهمية-الأداء)، مما يعزز من موثوقية نتائجه.
  4. يوفر قاعدة معرفية يمكن البناء عليها لتوسيع الدراسة نحو وزارات أو جامعات أخرى، ما يساهم في دعم جهود التحول الرقمي في القطاع الحكومي العراقي.
- ثالثاً. أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى:
1. تحليل أثر مقومات ريادة الأعمال الرقمية في الأداء الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
  2. قياس مدى توافر أبعاد الريادة الرقمية في البيئة المؤسسية للوزارة (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال، الثقافة الرقمية).
  3. تقييم مستوى الأداء الاستراتيجي للوزارة من خلال أبعاده الأربعة (الزبون/الطالب، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو).
  4. تحديد البعد الرقمي الأكثر تأثيراً في تحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي في الوزارة.
- رابعاً. مخطط البحث:** يوضح مخطط البحث منهجية الدراسة ضمن الشكل رقم (1).

## خامساً. مخطط الدراسة:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

سادساً. فرضيات البحث: انطلاقاً من أهداف الدراسة ومشكلتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. تتوافر مقومات ريادة الأعمال الرقمية بدرجة متفاوتة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
2. يتسم الأداء الاستراتيجي للوزارة بمستويات يمكن قياسها من خلال أبعاده الأربعة (الزبون/الطالب، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو).
3. توجد تأثير بين مقومات ريادة الأعمال الرقمية والأداء الاستراتيجي للوزارة المبحوثة.
4. تختلف قوة تأثير كل مقوم من مقومات الريادة الرقمية في تعزيز أبعاد الأداء الاستراتيجي.

سابعاً. متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة على متغيرين رئيسيين تم تحديدهما بناءً على الأسس النظرية والمفاهيمية في الأدبيات السابقة: وهما ريادة الأعمال الرقمية وتمثل الأساليب والممارسات الحديثة التي تعتمد عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال توظيف التكنولوجيا المتطورة وشبكات الإنترنت في إدارة عملياتها المختلفة. ويقاس هذا المتغير من خلال مقوماتها: (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية، الثقافة الرقمية) اعتماداً على (Anckar, 2016)، (محروس وحمادة، 2023). والأداء الاستراتيجي ويُعرّف بأنه دالة لأنشطة الوزارة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعكس جودة الأداء المنظمة. من خلال أبعادها (الزبون/الطالب)، العمليات الداخلية، المالي، التعليم والنمو). وقد اعتمدت الدراسة على هذين المصدرين في بناء المقياس الخاص بالأداء الاستراتيجي (Alphun, et al., 2023)، (السعيري وآخرون، 2024).

ثامناً. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها. وتم جمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (234) موظفاً موزعين على ثلاث دوائر مركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، هي: دائرة البحث والتطوير، دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، ودائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة. أستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامجي (SPSS) و (SmartPLS) وشملت أدوات التحليل: (التحليل

العالمي الاستكشافي والتوكيدي، تحليل الانحدار البنوي واختبارات الصدق والثبات، مصفوفة الأهمية – الأداء).

تاسعاً. وصف المجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين وذوي المراكز القيادية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، والبالغ عددهم (590) موظفاً موزعين على ثلاث دوائر مركزية ترتبط مباشرة ببرنامج "أدرس في العراق"، تم اختيار عينة قصدية بحجم (234) موظفاً، باستخدام أسلوب التوزيع النسبي، إذ تم تحديد عدد الأفراد، حيث بلغ عدد الموظفين الفعليين في دائرة البحث والتطوير (161) موظفاً وحجم العينة (63)، وفي دائرة البعثات والعلاقات الثقافية (215) موظفاً وحجم العينة (86)، وفي دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة (214) موظفاً وحجم العينة (85). وقد وُزعت الاستبانات بصورة مباشرة خلال الفترة من 2025/3/12 إلى 2025/4/19. وتمثل هذه العينة بيئة مهنية متنوعة تشمل مجالات معرفية وإدارية مختلفة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### أولاً. ريادة الأعمال الرقمية:

1. المفهوم: تُعد ريادة الأعمال من أبرز المحركات الاقتصادية، كونها تُجسد عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع عملية تحقق قيمة مضافة، وتجمع بين الابتكار، وتحمل المخاطر، وإدارة الموارد من أجل تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية. يؤكد قاموس كامبريدج هذا التوجه، إذ عرّف ريادة الأعمال بأنها "المهارة في بدء أعمال تجارية جديدة، وخاصة عندما يتضمن ذلك القدرة على رؤية فرص جديدة وتحمل قدر من المخاطرة". ويُشير (Rosario, et al, 2019:4) إلى أن ريادة الأعمال ظاهرة تتبع من الحاجة إلى إنشاء مؤسسات جديدة أو استغلال فرص قائمة، وأنها نهج استراتيجي على مستوى المنظمة يساهم في تنمية المبتكرات وإنشاء أخرى جديدة، مما يربط سلوك المنظمة بالتصرف الريادي.

وأضاف (Diandra & Azmy, 2020: 301-306) وعرّف ريادة الأعمال الرقمية بأنها إنشاء مشاريع جديدة أو تحويل قائمة من خلال التقنيات الرقمية أو استخدامات جديدة لها، وتشمل أنشطة مثل تقديم الخدمات التقنية عبر الإنترنت أو استخدام الإنترنت كوسيلة توزيع. ويُشير (Shuaibu, et al., 2021: 1-2) إلى أن ريادة الأعمال هي ظاهرة متعددة الأبعاد، ترتبط بالاستقلالية، الإبداع، والانضباط، وتهدف إلى تحويل العادات والمؤسسات التقليدية إلى نماذج مبتكرة قادرة على التعامل مع التغيرات وعدم اليقين.

أما ريادة الأعمال الرقمية فتشير إلى عملية إطلاق وإدارة مشروع تجاري في بيئة رقمية، تعتمد على التقنيات والمنصات الرقمية الحديثة مثل الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الاتصالات والمعلومات. وتمثل هذه الممارسة نموذجاً مبتكراً يجمع بين الإبداع التكنولوجي والمرونة في مواجهة التغيرات السوقية، ويُعد وسيلة فعالة لتطوير الأعمال وتوسيع نطاقها بشكل مستدام كما أضاف (غندور وطايبي، 2022:1122) إلى أن ريادة الأعمال الرقمية تمثل عنصراً جوهرياً في تحقيق التنافسية داخل المنظمات الاقتصادية، مؤكداً أن التحول نحو تبني مفاهيم ريادة الأعمال لم يعد خياراً، بل ضرورة ملحة تفرضها متطلبات الاستمرارية والبقاء في بيئات الأعمال المعاصرة. كما أوضح الباحثان أن ريادة الأعمال الرقمية، رغم أهميتها، تواجه مجموعة من التحديات المتنوعة،

وقدرتها على الاستمرارية والبقاء، وأنَّ لريادة الأعمال الرقمية مجموعة متنوعة من التحديات في البلدان النامية، مما يستدعي إعداد استراتيجيات فعّالة لتجاوزها وتعزيز كفاءة المؤسسات. كما أشار كلٌّ من (Al-Mamary & Alraja, 2022: 2) إلى التأثير الكبير لريادة الأعمال الرقمية على القطاعات المؤسسية، نظرًا لقدرتها على دعم النمو، الابتكار، والتفاعل الرقمي المستمر، وقد عرّفها (Abdullah, 2023: 21) بأنها نهج مبتكر في تطوير الأعمال يجمع بين الإبداع والمرونة، بينما عدها (Paul et al., 2023: 157) دمجًا للبنية التحتية الرقمية مع العوامل الريادية ضمن السياق البيئي الرقمي.

**2. الأهمية:** تُعد ريادة الأعمال الرقمية من المفاهيم المحورية في الاقتصاد المعاصر، إذ تمثل إحدى الأدوات الفعّالة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال دمج الابتكار التكنولوجي بالممارسة الريادية. وقد ازدادت أهميتها مع تطور البيئة الرقمية وتوسع استخدامات الإنترنت والمنصات التقنية، مما أتاح لرواد الأعمال فرصًا واسعة للوصول إلى الأسواق وتحسين الكفاءة التشغيلية. يشير (Li, 2023: 6) إلى أن من أبرز فوائد ريادة الأعمال الرقمية قدرتها على ابتكار حلول حديثة ترفع من مستوى الإنتاجية، مع تحسين سلاسل التوريد وتخفيض التكاليف، فضلًا عن تسهيل التوسع نحو أسواق جديدة بسرعة وكفاءة. كما يؤكد (Satakina & Steiner, 2020: 7) أن النماذج الريادية الرقمية تُعد خيارًا مستدامًا، إذ توظف الموارد بكفاءة عالية وتقلل من الحاجة إلى البنى التحتية التقليدية.

وفي السياق ذاته، يوضح (Bensaid & Azdimousa, 2021: 87) أن ريادة الأعمال الرقمية تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصًا للنمو السريع، من خلال أدوات مثل التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والحوسبة السحابية، مما يعزز من تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية. بينما يبرز (Rozan, 2022: 52) دور المنصات الاجتماعية والإنترنت في تخفيض الحواجز الجغرافية، وتحقيق الوصول إلى جمهور واسع بتكاليف منخفضة، من جانب آخر، يؤكد (Kencana, et al., 2024: 50) على أهمية ريادة الأعمال الرقمية في تمكين الأفراد اقتصاديًا، وفتح المجال أمامهم لإنشاء مشاريع خاصة دون الحاجة إلى رأس مال كبير، مما يُسهم في دعم الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الدخل الذاتي، وبذلك، تمثل ريادة الأعمال الرقمية محركًا استراتيجيًا للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، من خلال ما توفره من أدوات مرنة، وبيئة داعمة للابتكار، وقدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

**3. مقومات ريادة الأعمال الرقمية:** أشار (هيكل، 2022: 423-486). تمثل مقومات ريادة الأعمال الرقمية مسارات استراتيجية مستقبلية يمكن أن تعتمد عليها الجامعات بوصفها بدائل فاعلة تسهم في تعزيز توجهها نحو التحول الرقمي. ويُعد تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأسس الجوهرية في دعم ريادة الأعمال الرقمية داخل المؤسسات الجامعية، إذ يوفر البيئة التقنية اللازمة لتطوير الأنشطة الريادية للحاضنات التكنولوجية دور مهم في الارتقاء بمقومات ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات. تعمل مسرعات وحاضنات الأعمال على دعم ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات؛ إذ توفر مصادر تمويل جيدة للارتقاء بها. يأتي تعليم ريادة الأعمال ضمن المقررات الدراسية كضرورة للارتقاء بريادة الأعمال الرقمية بالجامعات. تعليم ريادة الأعمال الرقمية يساعد الجامعات في التسويق الجيد لمنتجاتها وخدماتها والدخول إلى عالم الأعمال. تطوير ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات مسؤولية جميع المنتسبين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب وعاملين. يعزز التحول الرقمي بالجامعات من ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات، سيتبنى هذا البحث المقومات

التي وردت في نموذجي (حسين، 2023: 505) و(الجابري، 2020: 2)، لما يتميزان به من ملاءمة للبيئة العراقية الخدمية، وتكامل في تناول أبعاد الريادة الرقمية. وتتمثل هذه المقومات في خمسة أبعاد رئيسة تُشكل الإطار المفاهيمي للدراسة، وهي: (المعرفة الرقمية، بيئة الأعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، والثقافة الرقمية)، إذ تُعد هذه العناصر الأساس الذي تنطلق منه ممارسات الريادة الرقمية في المنظمات الحديثة.

أ. **المعرفة الرقمية:** تُشير إلى امتلاك الأفراد والمؤسسات المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع الأدوات والأنظمة الرقمية الحديثة. فالمعرفة الرقمية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تشمل الفهم العميق لكيفية توظيفها في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وابتكار حلول رقمية متقدمة. ويرى (Anckar, 2016: 39) إذ تُعد براءات الاختراع في العالم الرقمي من أبرز المؤشرات الدالة على الابتكار الرقمي، إذ تسهم في توليد القيمة واكتشاف فرص رقمية جديدة تدعم توجهات ريادة الأعمال الرقمية، وتوفر أساساً مهماً لاكتشاف رواد أعمال يمتلكون القدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ريادية ذات أثر اقتصادي ومعرفي، إذاً يمكننا القول إن "المعرفة الرقمية هي القدرة على توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الرقمية الحديثة في عمليات اكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة والخدمات الرقمية.

ب. **القيادة الرقمية:** تمثل نمطاً قيادياً يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، إذ يتصف القادة بقدرتهم على تبني التغيير، وتوجيه فرق العمل نحو استخدام الحلول الذكية والتقنيات الناشئة. وتُعد القيادة الرقمية عنصراً محورياً في تحقيق التكيف التنظيمي وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والمرونة. إذ أشار (Bowen & Morris, 2024: 486) تُشير الأدبيات الحديثة إلى أن نماذج الأعمال الرقمية تركز بصورة جوهرية على وجود قيادة رقمية فعّالة، تمتلك القدرة على توظيف الأدوات الرقمية في تحسين تجربة المستفيدين وتعزيز مستويات التفاعل معهم، بما يسهم في تحقيق نتائج أكثر كفاءة. وضمان استدامة التطوير داخل المنظمات. وتحقيق نتائج أفضل التحول الرقمي يتطلب قيادة قادرة على صياغة رؤية استراتيجية وتنفيذ خطط واضحة لتحقيق الأهداف الرقمية.

ج. **التمويل الرقمي:** يُقصد به استخدام الوسائل الإلكترونية للحصول على الموارد المالية، سواء من خلال المنصات الإلكترونية للتمويل الجماعي، أو من خلال أنظمة الدفع الرقمية والمحافظ الإلكترونية. ويوفر التمويل الرقمي مرونة وسرعة في دعم المشاريع الريادية، خاصة في البيئات التي تواجه تحديات في الوصول إلى التمويل التقليدي. وعرف أيضاً من قبل (شهادة، 2022: 48) على أنه قدرة الفرد أو المنظمة على الوصول إلى الخدمات المالية المختلفة، التي تسهم في تعزيز النشاط الاقتصادي ودعم القرارات المالية بكفاءة واستدامة. وقدرة الفرد أو المنظمة على الحصول على الخدمات المالية إلى جانب خدمات الائتمان والخصم والدفع وغيرها.

د. **بيئة الأعمال الرقمية:** تشير إلى توفر بنية تحتية متكاملة تشمل الأنظمة التقنية، والتشريعات الرقمية، والدعم المؤسسي الذي يتيح للمنظمات تبني الابتكار الرقمي بفاعلية. وتُعد بيئة الأعمال الرقمية عاملاً حاسماً في استدامة ريادة الأعمال، لما توفره من فرص للتوسع، والوصول إلى الأسواق، وتحقيق التكامل بين الأنشطة الرقمية. كما عرفت أيضاً (Senyo, et al., 2019: 53) تُوصف بيئة الأعمال الرقمية بأنها منظومة متكاملة ذات طابع اجتماعي وتقني، تُمكن الأفراد والمنظمات من التفاعل والتعاون والعمل المشترك من خلال توظيف التقنيات الرقمية. وتمتاز هذه البيئة بترابطها عبر

علاقات تعاونية وتنافسية في آنٍ واحد، بما يسهم في خلق قيمة مشتركة من خلال المنصات الرقمية التفاعلية التي تجمع مختلف الأطراف ضمن نظام عمل مترابط ومتجدد.

هـ. **الثقافة الرقمية:** تتجسد في استعداد العاملين لتبني التحول الرقمي، وتقبلهم للتكنولوجيا كجزء أساسي من بيئة العمل. وهي تعكس القيم والسلوكيات التنظيمية التي تدعم الإبداع، والتعلم المستمر، والانفتاح على التغيير. فالثقافة الرقمية تهيئ المناخ المناسب لتجربة أدوات جديدة، وتشجع على التفاعل الرقمي المنتج. فضلاً عن ذلك فقد أضاف (Mariusz, et al., 2020: 14) يُمكن تعزيز قيادة الأعمال الرقمية من خلال ترسيخ ثقافة التعلم المستمر بين جميع العاملين داخل المنظمة، الأمر الذي يُمكنهم من تجريب وتطبيق حلول تقنية مبتكرة تسهم في تحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات. ويُعد تخصيص نسبة من وقت العمل لتوليد الأفكار الجديدة وتجريبها خطوة استراتيجية من شأنها أن تدعم التحول من الأساليب التقليدية في أداء الأعمال نحو تبني التفكير الرقمي كأساس لعمليات الابتكار والتحسين المستمر.

### ثانياً. الأداء الاستراتيجي:

1. **المفهوم:** يُعد الأداء الاستراتيجي إطاراً متكاملًا يُعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال التوازن بين أدائها المالي والتشغيلي والإبداعي. ويتضمن هذا المفهوم قياس كفاءة العمليات الداخلية، وتحقيق رضا الزبائن، وتطوير الموارد التنظيمية بطريقة تضمن النمو المستدام والتكيف مع التغيرات البيئية. ويرى (عوض، 2021: 178) فقد وصفه بأنه: "الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع وتحقيق رضا العميل، من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها والتكيف مع البيئة". وقد عرّفه (Santati, et al., 2022: 112-113). بأنه نظام يربط بين القدرات المؤسسية وقيمة أصحاب المصالح، ويسهم في إحداث تغييرات إيجابية في ثقافة المنظمة وعملياتها. كما يشير (Pănescu & Dragomir, 2024: 78) إلى أن الأداء الاستراتيجي يتمثل في مواءمة أهداف المنظمة مع أدائها التشغيلي لضمان النجاح المالي وغير المالي، مع مراعاة توقعات الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً.

2. **الأهمية:** يمثل الأداء الاستراتيجي برأي (عوض، 2021: 178). أحد الركائز الحيوية التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفعالية. ويُنظر إليه على أنه مقياس شامل يجمع بين الأداء المالي والتشغيلي والإبداعي والاجتماعي، ويسهم في دعم توجهات المنظمة الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وقد أشار (Santati, et al., 2022: 112) إلى أن الأداء الاستراتيجي لا يقتصر على قياس النتائج، بل يتجاوز ذلك إلى كونه نظاماً يُمكن الإدارة من ربط القدرات التنظيمية بقيمة أصحاب المصلحة، ويُحدث تغييرات جوهرية في الثقافة المؤسسية ونظام العمل.

كما يؤكد (Pănescu & Dragomir, 2024: 87) أن الأداء الاستراتيجي يُعد وسيلة لدمج الأهداف التشغيلية مع الأهداف طويلة المدى، مما يتيح للمنظمة تحقيق التوازن بين النجاح المالي والنجاح غير المالي، مع الاستجابة لتوقعات الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً. وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي كذلك من خلال دوره في التخطيط الاستباقي، إذ يُمكن المنظمة من تحديد أولوياتها وتوجيه مواردها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، كما يساعد في بناء صورة ذهنية إيجابية في أذهان المستفيدين وصنّاع القرار، مما يعزز مكانتها التنافسية.

3. **أبعاد الأداء الاستراتيجي:** يُعد المفهوم دالةً على أنشطة الوزارة وكفاءتها في تحقيق الأهداف والتطلعات المرسومة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، إلى جانب القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بكفاءة وفعالية. وقد استند بناء المقياس في هذه الدراسة إلى أفكار (Alphun, et al., 2023)، مع الاستفادة من نتائج دراسة (السعبري وآخرون، 2024) التي أثبتت جودة قياسية عالية من خلال تطبيق كلٍّ من التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. يُعد الأداء الاستراتيجي من التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي والاجتماعي والإبداعي، عبر مجموعة من المؤشرات التي تترجم الأهداف والرؤية إلى نتائج ملموسة (خميس & الزيدي، 2021: 59). وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للأداء الاستراتيجي، وهي:

أ. **بُعد الزبون (الطالب):** يرى (Kalender & Vayvay, 2016: 78) أن يُقاس هذا البعد درجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من المنظمة، ويركز على الحصة السوقية، ولاء المستفيدين، والانطباعات العامة التي تتكون لدى الزبائن. كما يعبر عن قدرة المنظمة على تلبية توقعات المستفيدين وتقديم خدمات تتماشى مع رغباتهم.

ب. **بُعد العمليات الداخلية:** إذ يشير كلاً من (Gawankar, et al., 2015: 12) يُشير إلى كفاءة المنظمة في تنفيذ الأنشطة والمهام التشغيلية التي تسهم في تحقيق رضا الزبائن وتحسين الأداء العام، من خلال إدارة فعّالة للموارد والإجراءات، وبما يتماشى مع الأهداف المحددة مسبقاً.

ج. **البُعد المالي:** يرى (Hasan & Chyi, 2017: 91) يُركّز على النتائج الاقتصادية للمنظمة، مثل الربحية، العائد على الاستثمار، والتحكم في التكاليف، ويُعد من الأبعاد الأساسية لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

د. **بُعد التعلم والنمو:** يوضح كلاً من (Quesado, et al, 2018: 188) يهتم هذا البُعد بتنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات الفكرية داخل المنظمة، عبر التدريب والتحفيز والابتكار، بما يعزز من استدامة الأداء وتحقيق التميز المستقبلي.

### المبحث الثالث: الإطار العملي

سوف يتضمن هذا المبحث استخدام نمذجة المعادلة البنائية من خلال تقييم نموذج القياس فضلاً عن اختبار نموذج البناء الاختبار فرضيات البحث كالاتي:

**أولاً. تقييم نموذج القياس:** تستوجب عملية النمذجة التأكد من مدى صلاحية البيانات المُجمعة لقياس المتغيرات المستهدفة، فضلاً عن التحقق من موثوقيتها وثباتها تحت مختلف الظروف البحثية، لضمان دقة النتائج وسلامة التفسير الإحصائي. كما تهدف إلى ضمان قدرة الأدوات المستخدمة على قياس المتغير نفسه الذي ضمنت من أجله، مما يسهم في تحقيق دقة وموثوقية النتائج المستخلصة تقسم هذه الاختبارات على صدق التقارب والصدق التمييزي وكما في المبحث الأول من هذا الفصل، ولكن بعد الجمع بين المتغيرات ضمن نموذج واحد وإجراء الاختبار تبينت النتائج كما في الجدول رقم (1).

جدول (1): تقييم نموذج القياس

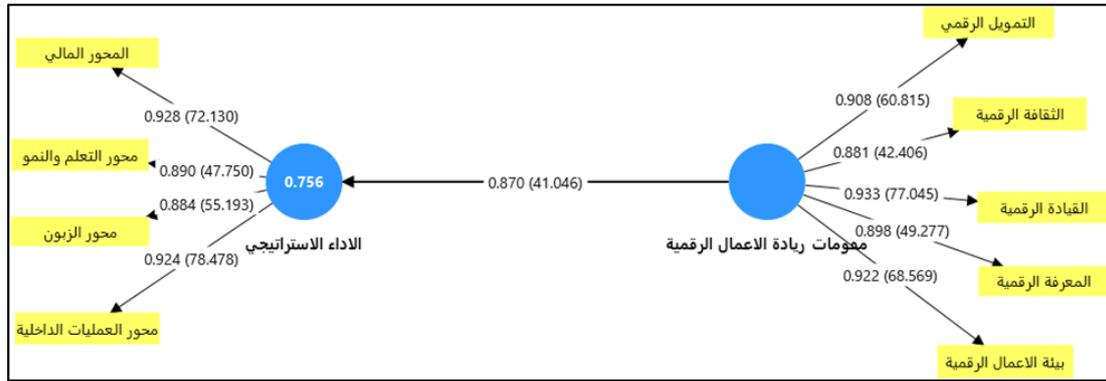
| قرار<br>الباحثة | الصدق التقاربي               |                 | الصدق التمييزي          |                       | الأبعاد                 | المتغيرات                   |
|-----------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
|                 | متوسط<br>التباين<br>المستخلص | ثبات<br>التركيب | معيار<br>فورتل<br>لاركر | التحميلات<br>الخارجية |                         |                             |
|                 | <0.50                        | <0.70           |                         | <0.70                 |                         | معيار<br>المقارنة           |
| مقبول           | 0.826                        | 0.948           | 0.909                   | 0.898                 | المعرفة الرقمية         | ريادة<br>الأعمال<br>الرقمية |
|                 |                              |                 |                         | 0.933                 | القيادة الرقمية         |                             |
|                 |                              |                 |                         | 0.908                 | التمويل الرقمي          |                             |
|                 |                              |                 |                         | 0.922                 | بيئة الأعمال<br>الرقمية |                             |
|                 |                              |                 |                         | 0.881                 | الثقافة الرقمية         |                             |
| مقبول           | 0.822                        | 0.929           | 0.907                   | 0.884                 | الزبون (الطالب)         | الأداء<br>الاستراتيجي       |
|                 |                              |                 |                         | 0.924                 | العمليات الداخلية       |                             |
|                 |                              |                 |                         | 0.928                 | المالي                  |                             |
|                 |                              |                 |                         | 0.890                 | التعليم والنمو          |                             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMARTPLS4).

- يظهر الجدول رقم (1) أنّ نموذج انحدار مقومات ريادة الأعمال الرقمية على الأداء الاستراتيجي قد حقق مستوى عالي من الصدق والثبات، مما يؤكد دقتها في تمثيل المتغيرات بشكل صحيح. أما على المستوى التفصيلي، فيمكن ملاحظة ما يأتي:
1. إنّ ثبات التركيب ومتوسط التباين المستخلص قد حققت العبور لعتبة القطع، مما يعني أنّ النموذج يمتاز بصدق التقارب. في حين إنّ معيار فورتل لاركر والتحميلات الخارجية قد حققت الصدق التمييزي، لتجاوزها الحد الأدنى لعتبة القطع (0.70) وهي تفسر الآتي:
    - ❖ المعرفة الرقمية: (0.898) وهذا يعكس امتلاك الأفراد والقيادات لمهارات وتقنيات رقمية متقدمة.
    - ❖ القيادة الرقمية: (0.933) وهذا يدل على أعلى تحميلاً، ما يدل على أنّ القيادة الرقمية هي أكثر العوامل تأثيراً في دعم ريادة الأعمال الرقمية.
    - ❖ التمويل الرقمي: (0.908) يمثل جاهزية الأنظمة التمويلية الرقمية لدعم المشاريع الريادية.
    - ❖ بيئة الأعمال الرقمية: (0.922) مثل البنية التحتية الرقمية والتنظيمية التي تحتضن المشاريع الريادية.
    - ❖ الثقافة الرقمية: (0.881) يشير إلى مدى تبني الثقافة الرقمية على مستوى الأفراد والمؤسسات.
  2. الأداء الاستراتيجي: أيضاً قد حقق هذا المتغير صدقاً تقاربياً وصدقاً تمييزياً بذات المستوى لمقومات ريادة الأعمال الرقمية، وجاءت النتائج كما يأتي:
    - ❖ الزبون (الطالب): (0.884) يشير إلى قيس رضا الزبون (الطالب) وولائهم في ظل التحول الرقمي.
    - ❖ العمليات الداخلية: (0.924) يدل على تحسن كبير في كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية الداخلية.
    - ❖ المالي: (0.928) يشير إلى فاعلية المنظمة في تحقيق نتائج مالية جيدة كنتيجة مباشرة للتحول الرقمي.
    - ❖ التعليم والنمو: (0.890) يعبر عن قدرة المنظمة على تطوير الكفاءات البشرية والبنى المعرفية.

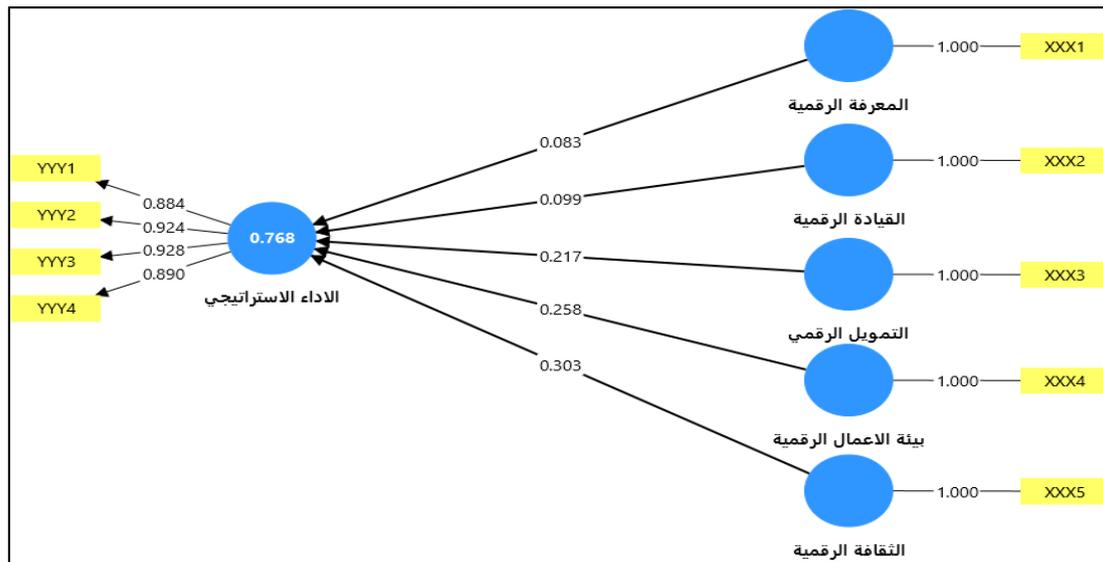
نلاحظ الأداء المالي والعمليات الداخلية هما الأكثر تأثراً تكويناً للأداء الاستراتيجي، مما يبرز أهمية التوجه نحو تنضيج العمليات الداخلية للوزارة. وبالتالي يمكن الانتقال الى الخطوة الثانية.

**ثانياً اختبار نموذج البناء:** بعد التأكد من تقييم نموذج القياس فقد تم عرض اختبار نموذج البناء من خلال اختبار البسترة (Bootstrapping) الذي يظهر العلاقات بين المتغيرات المدروسة، تم اجراء اختبار نموذج البناء في برنامج (SMART, PLS4)، ظهرت لنا النتائج كما في الشكل رقم (2)، وقد بلغت قيمة معامل المسار Path Coefficient بين المتغيرين (0.870) وهي قيمة موجبة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية جداً ومباشرة بين مقومات ريادة الأعمال الرقمية والأداء الاستراتيجي. كما بلغت قيمة (T=41.046) وهي تتجاوز القيمة الجدولية (1.96)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة 0.99، أي إنه كلما ارتفع مستوى توافر مقومات ريادة الأعمال الرقمية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، انعكس ذلك إيجابياً على أدائها الاستراتيجي بشكل ملحوظ وإيجابي، إذ نلاحظ أن جميع الأبعاد لها أثر جوهري في تشكيل مفهوم ريادة الأعمال الرقمية، وبالأخص "القيادة الرقمية" 0.933 و"بيئة الأعمال الرقمية" 0.922 ومع عدم نسيان دور المقومات الأخرى. وكما في الشكل رقم (2).



شكل (2): اختبار نموذج البناء

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMARTPLS4).



شكل (3): نموذج الانحدار البنوي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMARTPLS4).

أظهرت نتائج الشكل رقم (3) نموذج الانحدار أن مقومات ريادة الأعمال الرقمية تلعب دوراً جوهرياً في تفسير التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة مقدارها (0.768)، مما يعكس قدرة عالية للمتغيرات المستقلة على تفسير 76.8% من التغير في الأداء الاستراتيجي.

وقد بينت النتائج أن أكثر المقومات تأثيراً تمثلت في الثقافة الرقمية بقيمة (0.303)، تلتها بيئة الأعمال الرقمية بقيمة (0.258)، ثم التمويل الرقمي بقيمة (0.217)، وهو ما يؤكد أهمية هذه الأبعاد في تعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل الوزارة.

في المقابل، لم تُظهر القيادة الرقمية والمعرفة الرقمية تأثيراً دالاً إحصائياً، وهو ما يستدعي توجيه الجهود نحو تطوير هذه الجوانب من خلال برامج تدريبية وتطبيقات عملية فعالة ترفع من فاعليتها وتأثيرها في الأداء المؤسسي.

وتدعم بيانات الجدول رقم (2) هذه النتائج، حيث تبين أن عناصر الثقافة الرقمية كما وردت في فقرات الاستبانة لها انعكاسات مباشرة على سلوكيات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تليها عناصر بيئة الأعمال والتمويل. أما القيادة والمعرفة الرقمية فبقي تأثيرهما محدوداً، مما يقتضي مراجعة سياسات وآليات تفعيلهما على مستوى الواقع العملي كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2): الانحدار البنوي

| المعنى | اختبار | الانحراف | متوسط  | المعينة |   |
|--------|--------|----------|--------|---------|---|
| P      | (T)    | المعياري | العينة | الأصلية |   |
| 0.285  | 1.070  | 0.078    | 0.082  | 0.083   | الأداء الاستراتيجي <<< المعرفة الرقمية      |
| 0.304  | 1.028  | 0.096    | 0.100  | 0.099   | الأداء الاستراتيجي <<< القيادة الرقمية      |
| 0.017  | 2.396  | 0.091    | 0.216  | 0.217   | الأداء الاستراتيجي <<< التمويل الرقمي       |
| 0.016  | 2.399  | 0.108    | 0.261  | 0.258   | الأداء الاستراتيجي <<< بيئة الأعمال الرقمية |
| 0.000  | 3.726  | 0.081    | 0.302  | 0.303   | الأداء الاستراتيجي <<< الثقافة الرقمية      |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMARTPLS4).

#### الاستنتاجات والتوصيات

**اولاً. الاستنتاجات:** أظهرت نتائج البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أهمية التركيز على المعرفة والقيادة الرقمية لدعم الأداء الاستراتيجي ولرفع نسبتها لدى العاملين وتحقيق ريادة الأعمال الرقمية، من خلال تبني حلول تقنية مبتكرة تعزز كفاءة العمل المنظمات. كما تلعب دوراً محورياً عبر أنظمة المعلومات الحديثة التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية. وشددت النتائج على أن التمويل الرقمي يعد عنصراً أساسياً لمواكبة التحولات التكنولوجية، إذ خصصت الوزارة موازنات مسبقة لتطوير البنية التحتية الرقمية. وأظهر البحث أيضاً أهمية بناء بيئة الأعمال الرقمية آمنة تعزز ثقة

المستخدمين، فضلا عن ترسيخ ثقافة ريادية إذ حققت مستوى عال، لذلك زيادة الاهتمام بالمحافظة عليها من خلال التدريب والتوعية، بما يسهم في تعزيز الثقة وتطوير الأداء المنظمة بشكل فعال.

### ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة تعزيز المعرفة والقيادة الرقمية كأولوية قصوى نظراً لتأثيرهما على الأداء الاستراتيجي طويل المدى.
  - آلية التنفيذ: تشجيع التعليم الذاتي والتفاعلي وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.
2. الحفاظ على المستويات الحالية لكل من الثقافة الرقمية وبيئة الأعمال، مع اقتراح برامج تطوير تدريجية.
  - آلية التنفيذ: غرس قيم الالتزام والمسؤولية المنهية في نفوس العاملين وإقامة جلسات تفاعلية دورية بين الأقسام المختلفة.
3. التركيز على أداء التمويل الرقمي من خلال تحسين كفاءة الموارد المالية وتبني حلول رقمية مبتكرة في التخصيص والمراقبة لزيادة الوفرة المالية للوزارة.
  - آلية التنفيذ: الاعتماد على التمويل الذاتي في تعزيز استثماراتها في ريادة الأعمال الرقمية.
4. ضرورة توجيه أنظار الوزارة على تعزيز ابعاد الأداء الاستراتيجي بشكل مستمر وربطها بنتائج ملموسة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل الوزارة.
  - آلية التنفيذ: اجراء استطلاعات رأي واستبانات دورية لمعرفة مدى رضاء المستفيدين وتنظيم جلسات حوارية بين الإدارة العليا والموظفين للوصول لأفكار إبداعية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز أداء المنظمة.

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. الجابري، ليث شناوة (2022)، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18 (2).
2. الحسين، علي عبد الله، (2023)، تأثير ريادة الأعمال الرقمية في تحسين جودة المنتجات: الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة – بحث تحليلي على القيادات في شركة نور الكفيل للصناعات الغذائية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(55)، 571-550.
3. السعبري، إبراهيم عبد موسى، الخفاجي، حسين ثامر كاظم، حميد، نور قاسم، لفته، حسين علي حسين، جبار، ختام كاظم، (2024)، دور موازنة البرامج والأداء في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، عدد خاص، ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني الخامس "إصلاح الاقتصاد العراقي: تحديات الحاضر ورؤى المستقبل"، 476-490.
4. الزيدي، أزهر عبد المجيد، وخميس، طه نجم عبد، (2021)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء الاستراتيجي – دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الإسكندرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(126)، 75-58.
5. حمزة، غندور ورتيبة، طايبي، (2022)، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد (7)، العدد (2).

6. حماده، أسماء شعبان ومحروس، رانيا حسن (2023)، آليات مقترحة لتفعيل ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 40(العدد السابع - الجزء الأول)، 393-426.
7. عوض، هالة عمر محمد، (2021)، تقويم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات الطفولة والتربية، العدد التاسع عشر، 163-255.
8. غندوروطيبي، ف، (2022)، ريادة الأعمال الرقمية والابتكار في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1-154 (1).
9. شحادة، مها خليل، (2022)، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، 1(1) 45.
10. فرج، حسين عبد الكريم، (2023)، أثر القيادة الرقمية في الأداء الاستراتيجي من خلال التمكين الرقمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي العراقية، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
11. هيكل، هناء محمد، (2022)، مقومات ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية وسبل تعزيزها في ظل جائحة كورونا: دراسة استشرافية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (46)، الجزء (الأول).
- ثانياً المصادر الأجنبية:**

1. Mariusz Soltanifar, Mathew Huges, Lutz Gocke. (2020). "Digital Entrepreneurship. Impact on Business and Society", Springer Nature, 14.
2. Abdullah, N. H. N. (2023). Digital Entrepreneurship: Opportunities, Barriers, Key Drivers. In Handbook of Research on Designing Sustainable Strategies to Develop Entrepreneurial Intention (pp. 103–123).
3. Al-Mamary, Y. H. S., & Alraja, M. M. (2022). Understanding entrepreneurship intention and behavior in the light of TPB model from the digital entrepreneurship perspective. International Journal of Information Management Data Insights, 2(2), 100106.
4. Anckar, B. (2016). Digital Entrepreneurship in Finland – A Narrative of a Finnish Digital Entrepreneur.
5. Alphon, C., Turker, N. & Sainaghi, R. (2023). The Strategic Performance Measurement System and Organisational Performance Through the Lenses of Contextual Factors: Empirical Evidence from the Hotel Industry. European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, 13(1), 1-13.
6. Bensaid, M., & Azdimousa, H. (2021). Digital entrepreneurship and innovation in educational institutions: A conceptual approach. Arab Journal of Administrative and Economic Sciences, 4(1), 87–102.
7. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. Journal of Management Development, 28(5), 393–406.
8. Diandra, M. R. M., & Azmy, A. M. (2020). Digital Entrepreneurship and Its Role in the Development of Small and Medium Enterprises in the Industrial Revolution Era 4.0. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5(3), 301–306.

9. Gawankar, S.A., Kamble, S.S., & Raut, R.D. (2015). Performance Measurement using Principal Component Analysis for SME supply chain. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1129–1152.
10. Hasan, H. & Chyi, N.K. (2017). Financial performance indicators and their impact on firm value: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 11(S3), 89–102.
11. Kalender, Z.T. & Vayvay, Ö. (2016). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 756–763.
12. Kencana, P. D., Kustini, K. N., & Hamidah, N. (2024). Digital entrepreneurship as an effort to empower millennial generation in the creative economy era. *International Journal of Digital Business*, 2(1), 44–55.
13. Li, Z. (2023). The role of digital entrepreneurship in improving competitive advantage of SMEs in emerging economies. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Studies*, 5(2), 1–10.
14. Pănescu, L. C., & Dragomir, M. (2024). A Football Club's Strategic Performance Management. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series IX: Sciences of Human Kinetics*, 17(66), 77–84.
15. Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507.
16. Quesado, P., Guzmán, B.A. & Rodrigues, L.L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.
17. Rosario, A. L., Rita, P., & Guerreiro, J. (2019). A bibliometric analysis of fashion marketing research. *Journal of Global Fashion Marketing*, 10(1), 1–15.
18. Rozan, A. (2022). Digital transformation and market reach: The new horizon of digital entrepreneurship. *Review of Contemporary Business Trends*, 11(3), 49–58.
19. Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital entrepreneurship research: A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119956.
20. Santati, P., Sulastri, S., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2022). Strategic performance measurement system in higher education in Indonesia: New public management approach. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 6(1), 107–130.
21. Shuaibu, A. M., Akinlabi, B. H., & Adebayo, S. O. (2021). Exploring the Art of Entrepreneurship: A New Framework. *Entrepreneurial Studies Review*, 3(1),4-12
22. Xu, H., & Koivumäki, T. (2019). Digital entrepreneurship: The role of digitalization in business model innovation. *Journal of Innovation Management*, 7(2), 1–13.