

## تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية

أيمن محمد بيرو عبدالعزيز ابراهيم  
باحث دكتوراه بالاكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا

إشراف: محمد سعد  
أستاذ الدراسات التنظيمية  
الجامعة البريطانية في مصر

### المخلص :

يهدف البحث إلى قياس تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية في النوادي المصرية. ومن ثم قياس تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية. تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية. قياس مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية. تحديد وقياس الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية. اعتمد الباحث المنهج الميداني لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية، يتمثل مجتمع البحث في موظفي نادي الزهور بفرعيه، والذي يبلغ عددهم (١١٠٠)، كما اعتمد الباحث على أخذ عينات ميسرة من الموظفين بنادي الزهور الرياضي، والتي بلغ حجمها ٢٨٥ مفردة، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v26.

وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض الرئيسي الأول والثالث جزئياً، وقبول الفرض الرئيسي الثاني والرابع كلياً.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، القرارات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية.

## **The impact of digital transformation on the effectiveness of strategic decision-making: The mediating role is the competitive advantage.**

### **Abstract**

Research Summary: The research aims to measure the impact of digital transformation on the effectiveness of strategic decision-making to achieve competitive advantage in Egyptian clubs. It also aims to measure the impact of digital transformation on the effectiveness of strategic decision-making in sports clubs. It identifies the relationship between digital transformation and achieving competitive advantage in sports clubs. Additionally, it measures the extent to which achieving competitive advantage affects the effectiveness of strategic decision-making in sports clubs. It also identifies and measures the role played by competitive advantage as a mediating variable between digital transformation and the effectiveness of strategic decision-making in sports clubs. The researcher adopted a field methodology to describe the phenomenon under study, and the study relied on a data collection tool represented by an electronic questionnaire. The research community consisted of employees of the Zohour Sporting Club in its two branches, with a total of (1100) employees. The researcher also relied on convenient sampling of employees at the Zohour Sporting Club, with a sample size of 285 individuals. The study used the statistical package SPSS v26 to analyze the data.

The study found partial acceptance of the first and third main hypotheses, and full acceptance of the second and fourth main hypotheses.

**Keywords:** Digital transformation, strategic decisions, competitive advantage, organizational culture.

## مقدمة

لم تترك المنافسة المحتدمة والتغير المتسارع في مختلف مجالات الأعمال خيارات واسعة أمام المنظمات، فإما البقاء أو الخروج من عالم المنافسة، وفي ظل هذين الخيارين؛ تتسابق المنظمات في شتى قطاعاتها "العامة والخاصة"، وكذلك في مختلف أحجامها "صغيرة كانت أم كبيرة"، وتسعى دائماً للتجديد والتغيير كاستجابة لمتغيرات البيئة، أو كنشاط استباقي، يقظ، مترقب ومستشرف، لكافة الإشارات التي توحى بضرورة التغيير، وخاصةً التحول نحو المجتمعات الذكية. (خطيب، ٢٠٢٢)

ونظراً لأن المنافسة تعتمد على التكنولوجيا التي تؤدي إلى التقدم دائماً للأمام؛ مما نتج عن ذلك ابتكارات لا حصر لها أثرت المنظمات وسوق العمل. ويُعد التحول الرقمي أحد أهم هذه الابتكارات؛ فهو عملية تغيير في الطريقة التي تتم بها العمليات، وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، بل هو في الحقيقة الأمر الذي جمع بين التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية. (Norton, 2020)

وبما أن بيئة الأعمال شهدت تغييرات واسعة وسريعة وتحديات كبيرة مثل (زيادة العولمة، والمنافسة، وزيادة الصراع)؛ فأضحى من الضروري التحول من الفكر التقليدي إلى الفكر المُستند إلى التكنولوجيا والمعرفة، والنظر إليها على أنها الأداة الفاعلة في توليد القوة؛ فظهر التحول الرقمي الذي يُمكن المنظمات من إحداث التغيير المطلوب، فنحن نعيش في عالم انفجار التكنولوجيا والرقمنة، وإن مدى امتلاك المنظمة للرقمنة وكيفية استخدامها للوصول إلى القرار الإستراتيجي في الحالات الطارئة، من خلال الإستفادة من الخبرات والتجارب؛ فالمشاكل التي تواجه المنظمات حالياً تحتاج أن تتعامل تلك المنظمات بصورة

مرنة ومبتكرة لمعالجتها، وأن تفاعل التحول الرقمي مع اتخاذ القرار الإستراتيجي سيُسهم في زيادة كفاءة وفاعلية أنشطة المنظمة. (السعد، ٢٠١٨)

ويُعد القرار الإستراتيجي عمومًا عملية مُفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة. وقد يكون القرار حركة وثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى. وهو بذلك يتضمن إما عمل شئ أو الإمتناع من عمل شئ في الأقل، أو التخطيط لفعل شئ ما في المستقبل. (الدهيمي، ٢٠٢١)

وتتأثر فاعلية القرارات الإستراتيجية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ يُعد صنع واتخاذ القرار الجانب الأساسي والحيوي لإدارة المنظمة، وتُعد القدرة على القيام بذلك بشكل سليم وجيد هي إحدى العوامل الرئيسية المحددة لمستوى النجاح الذي قد تواجهه المنظمة، حيث أنه وفي أفضل حالات اتخاذ القرار في المنظمة، هناك جهد تعاوني بين العاملين في المنظمة الذين تم تعيينهم على وجه التحديد في مناصب الإدارة العليا بسبب تخصصاتهم أو فطنة أعمالهم بشكل عام. وفي هذه الحالات؛ يسعى العديد من الأفراد إلى اتخاذ القرارات من خلال تحليل مواقف محددة، وتقديم مداخلاتهم؛ مما يُتيح للمنظمة الفرصة لجمع البيانات والمعلومات والمعارف وإدارتها بالشكل الذي يُزيد من أرباحها ويُحسن من سمعتها في سوق المنافسة. (الصايغ، ٢٠٢١)

ونظرًا لأهمية متغيرات الدراسة الحالية، ولقلة الدراسات التي تربطها ببعضها البعض – إلى حد علم الباحث – في المنظمات بصفة عامة والنوادي الرياضية بصفة خاصة؛ فجاءت هذه الدراسة للتعرف على تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والدور الوسيط للميزة التنافسية في تفسير تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في النوادي الرياضية في مصر.

ومن ثم، جاءت الفكرة للباحث ليعرف مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للميزة التنافسية

## أولاً: مشكلة البحث

إن واقع الأندية المصرية تواجه العديد من التحديات الناتجة عن التغيير المستمر في رغبات واحتياجات الجماهير المستهدفة (الأعضاء) وتفضيلاتهم، وتنوع المشكلات التنظيمية وزيادة حدة المنافسة. كما أن الطرق التقليدية لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة؛ وهذا يُحتم إدارة الأندية ضرورة البحث عن كل ما يحقق لها استراتيجياتها، ويساعدها في تحقيق أعلى مستويات التميز في أداء أعمالها وتقديم أفضل الخدمات لأعضائها، وأهم هذه التوجهات هو تحويل عملياتها من الطرق التقليدية إلى الرقمنة، واللجوء إلى التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعاده (تحديد الموقف الإستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الإستراتيجي، اختيار البديل) بفاعلية، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية في النوادي المصرية.

وهذا ما دفع الباحث إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي، واستناداً لما تقدم جاءت فكرة الدراسة الحالية في التركيز على تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الدور الوسيط الميزة التنافسية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

## جدول (١): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
السيد، ٢٠٢٢	واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس	أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي لكافة المجالات في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وقد حل مجال البنية التحتية بالترتيب الأول. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، وحل مجال الدعم المؤسسي بالترتيب الأول.
العثامنة، ٢٠٢٢	واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمدارس الموهبين أساس وثانوى بولاية الخرطوم	وجود أثر إيجابي لأبعاد التحول الرقمي في الإستدامة في المنظمات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وكان الأثر الأكبر للأنظمة السيبرانية الفيزيائية.
بكار، ٢٠٢٢	أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جانحة كورونا.	أن المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية تبني عملية التحول الرقمي وبشكل واضح، حيث بينت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية تراوحت ما بين

تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية

أيمن محمد ببرو محمد العزيز أبراهيم

<p>(3.918 - 3.55)، وكانت بمتوسط حسابي مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (<math>p \leq 0.05</math>) للتحول الرقمي بأبعاده المشار إليها سابقاً على الأداء الوظيفي.</p>		
<p>وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (<math>a \leq 0.05</math>) للتحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، الموارد البشرية والبيانات) على إدارة سلسلة التوريد.</p>	<p>أثر التحول الرقمي على إدارة سلسلة التوريد خلال جاحة كورونا في الشركات الصناعية في مدينة عبدالله الثاني الصناعية بعمان</p>	<p>Sawan, 2021</p>
<p>هناك دوراً لأنماط القيادة الإستراتيجية والقيادة التكنولوجية في قيادة التحول الرقمي، في حين لا يوجد دور على الإطلاق لأسلوب القيادة الظرفية. كما أظهرت أن أسلوب القيادة التكنولوجية هو وحده القادر على التنبؤ بمستوى تنفيذ التحول الرقمي.</p>	<p>دور أنماط القيادة التربوية في قيادة التحول الرقمي في المدارس الخاصة في عمان: وجهات نظر الإداريين</p>	<p>Awadallah, 2022</p>
<p>بدون فهم دوافع الحوكمة الرقمية؛ قد تعطل المؤسسات في إطلاق العنان للإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي، وأنه من الضروري تحسين مشاركة الموظفين في الحوكمة الرقمية من أجل تحسين معدل نجاح أي تحول رقمي.</p>	<p>الحوكمة المشتركة في مبادرات التحول الرقمي: أدوار الثقافة الرقمية وتجربة الموظف</p>	<p>Abhari et al, 2021</p>
<p>إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لفاعلية القرارات الإستراتيجية في التميز التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لفاعلية القرارات الإستراتيجية في التمكين الوظيفي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وأخيراً وجود أثر ذو دلالة احصائية لفاعلية القرارات الإستراتيجية في التميز التنظيمي من خلال التمكين الوظيفي متغيراً وسيطاً.</p>	<p>أثر فاعلية القرارات الإستراتيجية في التميز التنظيمي من خلال التمكين الوظيفي متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية</p>	<p>الدهيمي، ٢٠٢١</p>
<p>وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنطق الإستراتيجي (اقتراضات الصناعة، البصيرة الإستراتيجية، التركيز الإستراتيجي) على فاعلية القرارات الإستراتيجية وعقلانية وسيطرة القرارات الإستراتيجية في مجموعة المناصير عند دلالة (<math>a \leq 0.05</math>) ووجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنطق الإستراتيجي (البصيرة الإستراتيجية، الخرائط الإستراتيجية، التركيز الإستراتيجي) على تعقيد القرارات الإستراتيجية في مجموعة المناصير عند مستوى دلالة (<math>a \leq 0.05</math>) ووجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنطق الإستراتيجي (البصيرة الإستراتيجية، التركيز الإستراتيجي) على استمرارية القرارات الإستراتيجية في مجموعة المناصير عند مستوى دلالة (<math>a \leq 0.05</math>).</p>	<p>أثر أبعاد المنطق الإستراتيجي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في مجموعة المناصير</p>	<p>الحجاج، ٢٠٢١</p>
<p>هناك أثراً ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (<math>a \leq 0.05</math>) لذكاء الأعمال ببعديه (المعالجة التحليلية، إدارة أداء الأعمال) في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد الموقف الإستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الإستراتيجي، اختيار البديل الإستراتيجي) في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في البحرين. وعدم وجود أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (<math>a \leq 0.05</math>) لذكاء الأعمال ببعده (الذكاء التنافسي) في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد الموقف</p>	<p>أثر ذكاء الأعمال في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين</p>	<p>الصايغ، ٢٠٢١</p>

تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للميزة التنافسية

أيمن محمد بيرو محمد العزیز أبراهيم

<p>الإستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الإستراتيجي، اختيار البديل الإستراتيجي) في شركة الخليج لصناعة البتر وكيمويات في البحرين.</p>		
<p>وجود علاقة طردية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (<math>\alpha \leq 0.05</math>) بين معالجة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، وبين معالجة المعلومات وفاعلية القرارات الإستراتيجية. كما أشارت النتائج إلى أن فاعلية القرارات الإستراتيجية لعبت دوراً جزئياً في تفسير العلاقة بين معالجة المعلومات والميزة التنافسية.</p>	<p>العلاقة بين القدرة على معالجة المعلومات والميزة التنافسية من خلال فاعلية القرارات الإستراتيجية كمتغير وسيط</p>	<p>Cao et al, 2019</p>
<p>أن المدراء التنفيذيين بشكل محدد لا يستخدمون التخطيط الرسمي في عملية صنع القرارات.</p>	<p>تخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي في عملية صنع القرارات الإستراتيجية: تقييم التنسيق المؤسسي</p>	<p>Lew et al, 2019</p>
<p>تصميم المنتج يتناسب عكسياً مع القيمة المضافة وطردياً مع الإستقرار للمنتجات. والجهود المبذولة من الشركة لتحصيل المبالغ تتناسب عكسياً مع تكلفة المنتج.</p>	<p>اتخاذ القرارات الإستراتيجية بموجب عقود اشتراكية لإعادة عملية التصنيع</p>	<p>Ghosh, et al, 2018</p>
<p>وجود أثر للإبتكار التسويقي بأبعاده (الإبتكار في التسعير، الإبتكار في التوزيع) في أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن بأبعاده، لا يوجد أثر للإبتكار التسويقي بأبعاده (الإبتكار في المنتج، الإبتكار في الترويج) في أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن بأبعاده، وجود دور وسيط للميزة التنافسية في أثر الإبتكار التسويقي بدلالة أبعاده مجتمعاً على أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن بدلالة أبعاده.</p>	<p>أثر الإبتكار التسويقي في أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن: الدور الوسيط للميزة التنافسية</p>	<p>أغا، ٢٠٢٢</p>
<p>وجود أثر ذي دلالة احصائية لوسائل التواصل الإجتماعي في خفض التكلفة، وتعزيز الجودة وتبني الإبتكار لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة البلقاء، كما أثبتت أيضاً وجود أثر ذي دلالة احصائية لهذه الوسائل في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنشآت.</p>	<p>دور وسائل التواصل الإجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة البلقاء</p>	<p>الرماضنة، ٢٠٢٢</p>
<p>وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (<math>\alpha \leq 0.05</math>) لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعاً (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعاً (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبتكار، سرعة التسليم) بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية.</p>	<p>أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية</p>	<p>الرواشدة، ٢٠٢٢</p>
<p>وتوصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق كلاً من الهوائف البنكية وأبعاد الميزة التنافسية. كما أوضح أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية لتطبيقات الهاتف البنكية وأبعاد الميزة التنافسية، وأن هناك تأثيراً كبيراً وإيجابياً لتطبيقات الهوائف البنكية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية</p>	<p>أثر تطبيق الهاتف البنكي على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية</p>	<p>Fannoush, 2022</p>
<p>أن استراتيجيات العمل وتوجه السوق هما المحددان للآداء العالي لشركات التسويق في صناعة المواد الغذائية، استراتيجيات العمل ليس لها أي تأثير على الميزة التنافسية،</p>	<p>إثشاء الميزة التنافسية كاستراتيجية لتحسين الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية الصغيرة في إندونيسيا</p>	<p>Panjaitan, et al, 2020</p>

## تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للميزة التنافسية

أيمن محمد بيرو محمد العزيز إبراهيم

وليس للميزة التنافسية أى تأثير على أداء التسويق، وأن متغير الميزة التنافسية لا يعمل كمتغير وسيط		
وجود أثر نكاه الأعمال بلعدها (جمع البيانات، مستودع البيانات، التقيب فى البيانات، إعداد التقارير، تنقل المعلومات) فى الميزة التنافسية بلعدها (التكفة، الإبتكار، الجودة)، وأشارت إلى الدور الوسيط لصناعة القرارات الإستراتيجية.	الدور الوسيط لصناعة القرارات الإستراتيجية فى أثر نكاه الأعمال فى الميزة التنافسية فى الشركة الأولى للتأمين	بلقروق، ٢٠٢٠
أن نظام محاسبة استهلاك الموارد ساعد فى ترشيد القرارات الإستراتيجية فى مجموعة شركات دال الصناعية، ساعد نظام محاسبة استهلاك الموارد مجموعة شركات دال الصناعية فى دعم ميزاتها التنافسية من خلال أبعاده جودة المنتج وسعر المنتج ووقت التسليم ورضاء العملاء.	محاسبة استهلاك الموارد ودورها فى ترشيد القرارات الإستراتيجية ودعم الميزة التنافسية	سعبد، ٢٠٢٢
لا يوجد إطار مقترحاً لمراجعة رأس المال الفكرى بشقيه الفكرى والتطبيقي فى منظمات الأعمال فى الفقه المحاسبى. كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية تطبيق عمليات مراجعة رأس المال الفكرى على ترشيد اتخاذ القرارات بمنظمات الأعمال وتحسين قدرتها التنافسية.	رؤية استراتيجية لمراجعة رأس المال الفكرى ودوره فى دعم وترشيد اتخاذ القرارات لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	أبو زيد، ٢٠٢٣
وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمى وكفاءة اتخاذ القرارات سواء خلال التخطيط أو الرقابة أو عند تحديد البدائل أو عند المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل.	دور التحول الرقمى فى تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإستثمارية للمشروعات الصغيرة	عبد، ٢٠٢٢
وجود أثر إيجابى ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاده التحول الرقمى (الخطط الإستراتيجية، الموارد البشرية) فى البنوك الإسلامية الفلسطينية، كذلك عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لبعده (الثقافة التنظيمية، البنية الأساسية) فى البنوك الإسلامية الفلسطينية.	تطبيق تقنيات التحول الرقمى وأثرها على كفاءة قرارات المستثمرين	بريكة، ٢٠٢٣
وجود علاقة ارتباط قوية بين أثر التغيير التنظيمى ومتطلبات تطبيق التحول الرقمى بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمى فى المؤسسات التعليمية.	دور التغيير التنظيمى ومتطلبات التحول الرقمى لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية	أحمد، ٢٠٢٢
وجود فروق دالة احصائية لدور التحول الرقمى فى تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية وفقاً لمتغير البيئة لصالح الحضر.	دور التحول الرقمى فى تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية	صيام، ٢٠٢١

### ثالثاً: أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الوصول إلى حل مشكلتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسى الآتى:

ما مدى تأثير التحول الرقمى على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية فى النوادى المصرية؟



وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تتمثل في الآتي:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية؟
- ما هي العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية الأندية الرياضية ؟
- ما مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأندية الرياضية ؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية؟

رابعًا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

فكُمن أهمية الدراسة في دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط التنافسية في الأندية الرياضية بصفة عامة، ونادى الزهور الرياضى بصفة خاصة من وجهة نظر العاملين به. (بريكة، ٢٠٢٣)

حيثُ أصبح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القطاع الأكثر نموًا على مستوى العالم، وأصبح تحقيق النمو الإقتصادي ومواكبة التنافس العالمي يستوجب تبني الحلول الرقمية والتحول التكنولوجي العالمي، ويمكن بيان ذلك من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي على فاعلية القرارات الإستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق تقنيات التحول الرقمي على فاعلية القرارات الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية. (أحمد، ٢٠٢٢)

لذا؛ يؤمل أن هذه الدراسة تُفيد في تحويل النوادي الرياضية في مصر إلى الرقمنة وتطبيق التحول الرقمي بها؛ مما يساعد في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية. للمساهمة في سد النقص في المكتبة المصرية في هذا المجال.

#### خامساً: أهداف البحث

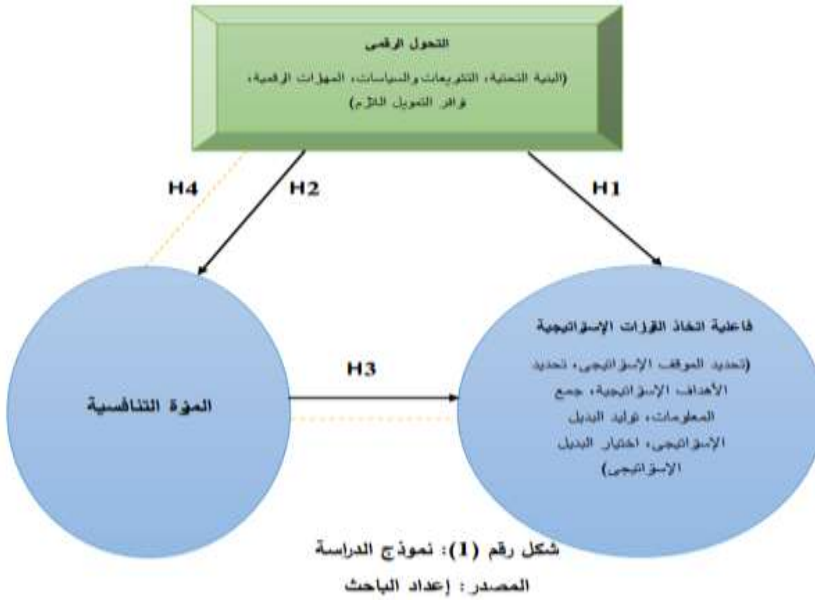
تسعى الدراسة الحالية في تحقيق الهدف الرئيسي لها، والذي يتمثل في:  
قياس تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من أجل تحقيق  
الميزة التنافسية في النوادي المصرية  
وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تتمثل في الآتي:

- قياس تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية.
- تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في الأندية الرياضية.
- قياس مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية.
- تحديد وقياس الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية.

#### سادساً: فرضيات الدراسة

- H1:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادهما في الأندية الرياضية.
- H2:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده على الميزة التنافسية في الأندية الرياضية.
- H3:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للميزة التنافسية على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادهما في الأندية الرياضية.
- H4:** تقوم الميزة التنافسية كدور وسيط بين التحول الرقمي وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأندية الرياضية.

## سابعاً: نموذج الدراسة



## ثامناً: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الميداني لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها.

كما اعتمدت الدراسة على أداة جمع البيانات التي تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث. وقد مر إعداد صحيفة الاستبيان بتحديد البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، ثم استعراض صحائف الاستبيان التي سبق إعدادها في هذا المجال، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة مجتمع البحث، وأفاد ذلك في حذف بعض الكلمات واستبدالها بكلمات أكثر وضوحاً.

### تاسعاً: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي نادي الزهور بفرعيه، والذي يبلغ عددهم (١١٠٠)، لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والوقوف على مدى تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية. كما اعتمد الباحث على أخذ عينات ميسرة من الموظفين بنادي الزهور الرياضي؛ نظراً لظروف وإمكانيات الباحث، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

$$n = \frac{c(1-c)}{\frac{d^2}{(m-d)^2} + \frac{c(1-c)}{1-n}}$$

حيث أن  $n$  = حجم عينة الدراسة.

$c$  = نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها ٠.٥.

$1$  = حجم المجتمع الكلي.

$d$  = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها ٠.٠٥.

$m$  = الدرجة المعيارية وهي تساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{\frac{0.0025}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{1100}} = 285 \text{ مفردة.}$$

## عاشراً: أساليب تحليل البيانات

سيتم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة الميدانية – التي سيتم الحصول عليها بواسطة استمارات الاستبيان – على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### إحدى عشر: حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** نادى الزهور الرياضى بفرعيه (مدينة نصر، التجمع الخامس)

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على موظفين نادى الزهور الرياضى، وذلك

لإعتبارات الجهد والوقت والتكلفة وسهولة الحصول على المعلومات لدى الباحث.

**الحدود الزمنية:** قامت الباحثة بإجراء الدراسة فى الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٣.

## الإطار النظرى

### أولاً: التحول الرقمى

ما يزال مفهوم التحول الرقمى مُبهم وغير واضح لكثير من المنظمات، فهناك البعض يتم الخلط بين مفهوم التحول الرقمى Digital Transformation، وفهوم التحول المُمكن من تكنولوجيا المعلومات IT-Enabled Transformation، فالتحول الرقمى ليس مجرد الانتقال من العمل الورقى إلى العمل المستند إلى التكنولوجيا، ولكن يجب أن تتضمن تعريفات التحول الرقمى القضايا المجتمعية العميقة، ونطاق التحول ووسائله، والنتائج المتوقع تحقيقها من تبنى نموذج التحول الرقمى فى المنظمات. (خطيب، ٢٠٢٢)

فيرى (حريص & حمداوى، ٢٠٢١) أن مصطلح التحول الرقمى هو "عملية انتقال المنظمة من استخدام آليات تقليدية إلى أخرى رقمية، تركز على التحكم فى التكنولوجيا لأداء مختلف الأنشطة، وهذا بتبنى نظام تكنولوجيا رقمى شامل لجميع وظائف ومهام المنظمة يمكن من تبويب البيانات والمعلومات لتصبح متاحة وسهلة الاستخدام من قبل العملاء والعاملين، بهدف تحقيق جملة من الأهداف والإنفراد بميزة تنافسية بين المنظمات".

## أبعاد التحول الرقمي

### ١/ البنية التحتية التكنولوجية

تُعد البنية التحتية من المتطلبات الأساسية لتحول المسسات إلى الرقمنة، وذلك من أجل توليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وقد كانت التطورات التكنولوجية الحديثة أحد الأسباب الرئيسية للتحول الرقمي، بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطورتها المختلفة. فعلمية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، وكذلك المشاركة بها وتوزيعها، بل وحتى إنشاءها وتكوينها لا بد من تأمين المبنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتبر من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي. (Saqib et al, 2017)

### ٢/ التشريعات والسياسات

يتعلق هذا البعد بالقوانين والأنظمة، والتي تُشكل القاعدة الرئيسية التي ترتكز عليها التطوير، ولا بُد لأن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات، وإصدار عدد من التشريعات والقوانين التي تدعم التحول الرقمي، لإجراء دراسة حول مزايا التحول الرقمي وجوانبه الإيجابية وطرق استخدامها له لتحقيق أداء عالٍ. (الخصاونة، ٢٠١٨)

### ٣/ المهارات الرقمية

قدرة المنظمات والمؤسسات على التدريب وبناء القدرات والمهارات الرقمية لدى الموظفين، من خلال تدريب الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات، وذلك بهدف توفير عنصر بشري ويتكون من القادة الرقميين والمديرين والمحليلين قادرين على التعامل مع بيئة رقمية كاملة. (Ambira et al, 2019)

### ٤/ توافر التمويل اللازم

يهدف التمويل المستدام إلى توفير وتأمين مصادر تمويل كافية ومستقرة وذات كفاءة على المدى الطويل في الوقت المناسب، وبالطريقة المثلى لتغطية التكاليف، علماً بأن الإستدامة المالية لا تتعلق فقط بكمية الأموال اللازمة، ولكن أيضاً حول كيفية

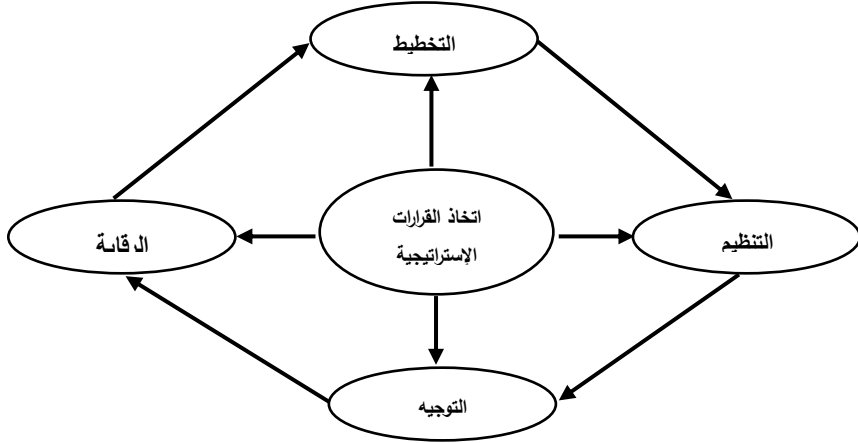
صرفها بكفاءة وفعالية، ومن أهم المشاكل التي تواجه عملية التنمية في العديد من المؤسسات والمنظمات تتمثل في قلة التمويل الموجه لمشاريع التطوير والتحديث في الخدمات المقدمة للعملاء، وهذا يُبرر التوجه إلى تعزيز قدرات النوادي، وتوفير التمويل اللازمة لها لأداء مهامها. فتُعد الموارد المالية من أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسات، فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد المالية، وذلك تعتبر المؤسسات والمنظمات توافر التمويل من أبرز المتطلبات لدعم التحول الرقمي (بكار، ٢٠٢٢)، (الخصاونة، ٢٠١٨)

### ثانياً: القرار الإستراتيجي

يعتبر القرار الإستراتيجي الحلقة الأخيرة والمهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج التحليل الإستراتيجي الذي تقوم به المنظمة، إذ يتم اختيار أفضل البدائل المتاحة (من وجهة نظر الإدارة) التي تم تكوينها من قبل المنظمة والعمل بموجبه بالفترة المستقبلية لتحقيق ما ترنو إليه من أهداف بوصفه يؤدي إلى وضع المنظمة بمكانة أفضل مما هي عليه الآن. (عبدالقاسم، ٢٠١٩)

وحظى مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين، واتضح أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم اتخاذها في وقت حاجة المنظمة لها لتفعيل نشاطها؛ مما ينتج عنه آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في مستقبل المنظمة، فهي تركز على تحقيق أهداف المنظمة، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (أبو تمام، ٢٠١٨)

وأوضح (ناجي، ٢٠٢٠) أن أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تأتي في تمكين المنظمة من الإستمرار بأنشطتها بكفاءة وفعالية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي بكفاءة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وأن قدرة المدير الناجح تكمن بمدى توفر المعلومات الدقيقة وبالوقت المناسب لإتخاذ القرار، حيث تُعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات الهامة والدرجة في حياة المنظمة، وهي من أولويات عمل المدراء، وتعتبر عملية متداخلة في كل جانب من جوانب الأعمال الإدارية داخل المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٤): علاقة العمليات الإدارية بعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي  
المصدر: ناجي، ٢٠٢٠، الذكاء الإستراتيجي وأثره في فاعلية القرارات الإستراتيجية  
الدور الوسيط لإدارة المعرفة

### ثالثاً: الميزة التنافسية

اختلفت مفاهيم وتعريف الميزة التنافسية وفقاً لإختلاف مجالات الأعمال وتعدد أوجه أنشطة المنظمات والمؤسسات، فلم يتفق الكُتّاب والأبحاث والأدبيات حول تعريف موحد لهذا المفهوم، ومع ذلك عرفت الميزة التنافسية بشكل خاص على أنها "قدرة المنظمة على جذب العملاء وبناء قيمة المنظمة أو منتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قِبل العملاء وتحقيق رضاهم، وهي أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعملاء". (Diab, 2014)

### الإستراتيجيات المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على تميزها وبقائها بين المنظمات، لذا من الضروري تبني استراتيجيات تجعلها رائدة في مجالها بحيث تمنحها تنافسية تجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في البيئات المختلفة (العسافسة، ٢٠٢٠)، (David & David, 2016). تحتاج المنظمات سواء كانت



خدمية أو سلعية إلى بعض المزايا التنافسية على منافسيها من أجل الحفاظ على مركزها بنجاح وتميز مع مرور الوقت، وبالتالي ينبغي خلق قيم للعملاء عند صياغة الإستراتيجيات المناسبة للعمل، وقد تكون في جانب قيادة التكلفة من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء بأسعار مناسبة وفي وقتها المناسب وبالجودة المطلوبة أو جانب التمييز بين المنتجات والخدمات، أو جانب الإستجابة الأفضل لإحتياجات العملاء في السوق (Potjanajaruwit, 2018). ومن أشهر استراتيجيات الميزة التنافسية، الإستراتيجيات العامة لبورتر والتي يمكن صنفها إلى خمسة أنواع، والتي يوضحها الشكل التالي تصنيف الإستراتيجيات العامة لبورتر:

الإستراتيجيات العامة				
التركيز	التمايز	قيادة التكلفة	التسويق	
—————	النوع ٣	النوع ١ النوع ٢	٤	٥
النوع ٤ النوع ٥	النوع ٣		٤	

شكل رقم (٥): الإستراتيجيات العامة الخامسة

المصدر: العساففة، ٢٠٢٠، أثر ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي وتغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية مناقشة النتائج

### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)

بينت نتائج الدراسة أن الأندية الرياضية بصفة عامة ونادي الزهور الرياضي بصفة خاصة، أنها لا تتبنى عملية التحول الرقمي؛ حيث أنها أوضحت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي في نادي الزهور الرياضي تراوحت ما بين (٢٠٠٨٨ : ٢٠٣٦٠)، وكانت بمتوسطات حسابية متوسطة.

هذا وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (بكار، ٢٠٢٢)، وكذلك دراسة (Weng, 2020)، ودراسة (Pelletier and Clutier 2019)؛ حيث أوضحت هذه الدراسات أهمية التحول الرقمي في المنظمات؛ حيث أوضحت دراسة (Pelletier and Clutier 2019) أن التحول الرقمي عملية تشمل على تغييرات

تدريجية تكنولوجيا لأتمتة عملية الأعمال وجعل الأعمال اللوجستية والإدارية الحالية التي تقوم عليها العمليات اليومية أكثر كفاءة وبالتالي تمكين المنظمات من أن تكون متفوقة في أدائها. بينما دراسة (Weng, 2020) ذكرت وفقاً لعملية مسح المنظمات الأمريكية والبريطانية أن ٩٠% ممن قادة الأعمال أكدوا أن تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الرقمية سُنسهم بشكل متزايد في تطوير الأعمال للمنظمات في العشر سنوات القادمة. وأوضحت دراسة (بكار، ٢٠٢٢) أن المنظمات تعمل بشكل كبير على مواكبة التطورات التكنولوجية المهمة التي تساعدها على تحسين أدائها. وأدركت المنظمات أن تغيير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال أمراً ضرورياً؛ لذلك عملت على التحول الرقمي كبدل حتمي للطرق التقليدية لممارسة أعمالها لتحسين أدائها.

#### **\*\* مناقشة النتائج المتعلقة ببُعد البنية التحتية التكنولوجية**

بينت نتائج الدراسة أن النوادي الرياضية ليس لديها بنية تحتية تكنولوجية كافية؛ حيث أوضحت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات البنية التحتية التكنولوجية في النوادي الرياضية جاءت بمتوسط حسابي متوسط (٢.٤٤٠)، وهذا يدل على أن النوادي الرياضية بصفة عامة ونادي الزهور بصفة خاصة في حاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية مثل الأجهزة والشبكات المستخدمة في النواحي الإدارية. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (بكار، ٢٠٢٢) حيث أن أظهرت هذه الدراسة المتوسطات الحسابية لفقرات البنية التحتية التكنولوجية في المنظمات جاءت مرتفعة (٣.٩١٨)، وهذا يدل على أنه لا غنى عن البنية التحتية التكنولوجية في الشركات والمنمات. وكذلك اختلفت مع دراسة (القواسمي، ٢٠١٥) التي أوضحت أن البنية التحتية التكنولوجية ساعدت المنظمات في النهوض بعملية الأداء والنمو الهائل وإجراء التغييرات الجديدة للمعلومات، وإعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالها.

#### **\*\* مناقشة النتائج المتعلقة ببُعد التشريعات والسياسات**

بينت نتائج الدراسة أن النوادي الرياضية، وخاصة نادي الزهور الرياضي يعتمد على التشريعات والسياسات بدرجة متوسطة، حيث أوضحت الدراسة أن المتوسطات

الحسابية لفقرات التشريعات والسياسات في نادي الزهور الرياضى كانت بمتوسط حسابى متوسط (٢.٣٦٠).

وهذا يختلف مع دراسة (بكار، ٢٠٢٢)، ودراسة (Salajan et al 2019) أوضحاً أن الرقمنة تتغلغل في الحياة اليومية للأفراد على المستويين، الخاص والمهني حيث يتعلم الأشخاص عبر وسائل التواصل الإجتماعى؛ ومن ثمّ التفاعل مع الآلات الذكية في مكان العمل، ونقل البيانات واستقبالها من خلال الأجهزة اللوحية أو الهواتف الذكية؛ لذا لا بُد من وجود تشريعات وقوانين وسياسات تركز عليها عملية التطوير، وينبغي أن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة تسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات، وإصدار عدد من التشريعات والقوانين التي تدعم التحول الرقمي.

#### **\*\* مناقشة النتائج المتعلقة ببُعد المهارات الرقمية**

أظهرت نتائج الدراسة أن النوادي الرياضية لدى موظفيها مهارات رقمية متوسطة تحتاج إلى التطوير لمواكبة جيل التحول الرقمي؛ حيثُ بينت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الرقمية في نادي الزهور الرياضى جاءت متوسطة (٢.٤٩٥). وهذا ما اختلفت مع دراسة (بكار، ٢٠٢٢)، ودراسة (Brunetti et al, 2020)؛ حيثُ أشار بشكل أساسى إلى الحاجة إلى خلق موقف عقلى مفتوح وإيجابى تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية؛ وذلك من خلال كسر مقاومة الرقمنة عن طريق السلوك الموجه للشفافية، والذي يهدف إلى تحفيز وإشراك وتقليل عدم تناسق المعلومات حول عملية الرقمنة؛ مما يساعد على تنفيذ وتحسين الأداء الوظيفى.

#### **\*\* مناقشة النتائج المتعلقة بتوافر التمويل اللازم**

بينت نتائج الدراسة أن نادي الزهور الرياضى لا يتوافر لديه اللوازم المالية الكافية لثُمكته من عملية التحول الرقمي. حيثُ أظهرت الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات توافر التمويل اللازم كانت بمتوسط حسابى (٢.٤١٢). وهذا يدل على أن نادي الزهور الرياضى فى حاجة إلى زيادة موارده المالية من أجل الإستثمار فى مجال تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي؛ ومن ثمّ تحسُن أدائه وتفوقه على النوادي الرياضية الأخرى.

وأختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (بكار، ٢٠٢٢)، (Wang et al, 2020)، حيث أشارا إلى استخدام التقنيات الرقمية هو الأساس الذى تقوم عليه المنظمات، وبمكّنها من تحسين أدائها التشغيلي بشكل فعال.

### **\*\* ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

بينت نتائج الدراسة أن النوادي الرياضية، وخاصةً نادى الزهور الرياضى ليست لديه القدرة على اتخاذ قرارات بعيدة الأمد وتناسب ظروف النادي وما يُمر به من تغييرات مختلفة. حيثُ جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تراوحت ما بين (١.٧٦٠ : ١.٨٨٩)، وكانت بمتوسط حسابى ضعيف. وهذا يؤدي إلى عدم مقدرة النادي على مواجهة التحديات بسهولة، وكذلك عدم اختيار القرارات الملائمة لنجاحه وتقدمه وتحقيق أهدافه.

وهذا ما اختلفت فيه الدراسة الحالية مع دراسة (الصايغ، ٢٠٢١)؛ حيثُ أنها أوضحت قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات بعيدة الأمد، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فى المنظمة محل دراستها جاءت مرتفعاً وبمتوسط حسابى بلغ (٤.١٨). وهذا يعزى إلى حرص الإدارات العليا بها على اتخاذ القرارات بناءً على طريقة سير المنظمة والعناصر الداخلية والخارجية التى تتأثر بها.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الصايغ فى المتوسطات الحسابية، فالدراسة الحالية أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتمثلة فى (تحديد الموقف الإستراتيجى، تحديد الأهداف الإستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الإستراتيجى، اختيار البديل الإستراتيجى)، وكانت (١.٨٣، ١.٨٦، ١.٧٦، ١.٨٨، ١.٧٩) على التوالي، وفى حين أن دراسة (الصايغ، ٢٠٢١) أوضحت المتوسطات كالتالى (٤.١٨، ٤.٢٠، ٤.٢٣، ٤.١٢، ٤.١٩) على التوالي. وأن المتوسط الحسابى لمتغير فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كلياً أوضحته دراسة (الصايغ، ٢٠٢١) (٤.١٨)، بينما الدراسة الحالية أوضحته كلياً (١.٨٢).

## \*\* ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

أوضحت نتائج الدراسة أن نادي الزهور الرياضي لا يمتلك القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت المتوسط الحسابي لفقرات المتغير (الميزة التنافسية) ضعيفة، وكانت تتراوح بين (١.٥٩ : ١.٨٨)، ومتوسط حسابي كلياً (١.٧٤٧). وهذا ما اختلفت معه الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عبدون، ٢٠٢٢)، حيث أوضحت الأخيرة أن الميزة التنافسية بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٩) في الشركة محل دراستها.

ثانياً: نتائج اختبار الفروض

## جدول رقم (٢)

## نتائج اختبار الفروض

نتيجة الفرض	نص الفرض	الفرض
قبول الفرض الرئيسي جزئياً	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بإبعاده على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإبعاده في نادي الزهور الرياضي.	الفرض الرئيسي الأول
قبول الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) البنية التحتية وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التشريعات والسياسات وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الرقمية وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	الفرض الفرعي الثالث
قبول الفرض الفرعي الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر التمويل اللازم وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	الفرض الفرعي الرابع
عدم قبول الفرض الرئيسي كلياً	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بإبعاده على الميزة التنافسية في نادي الزهور الرياضي.	الفرض الرئيسي الثاني
عدم قبول الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) البنية التحتية التكنولوجية والميزة التنافسية.	الفرض الفرعي الأول
عدم قبول الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التشريعات والسياسات والميزة التنافسية.	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الرقمية والميزة التنافسية.	الفرض الفرعي الثالث
عدم قبول الفرض الفرعي الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر التمويل اللازم والميزة التنافسية.	الفرض الفرعي الرابع
قبول الفرض الرئيسي جزئياً	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للميزة التنافسية على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإبعاده في نادي الزهور الرياضي.	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الميزة التنافسية وتحديد الموقف الإستراتيجي.	الفرض الفرعي الأول
عدم قبول الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الميزة التنافسية وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	الفرض الفرعي الثاني

## تأثير التحول الرقمي على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط الميزة التنافسية

أيمن محمد بيرو محمد العزيز إبراهيم

الفرض الفرعى الثالث	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الميزة التنافسية وجمع المعلومات.	عدم قبول الفرض الفرعى الثالث
الفرض الفرعى الرابع	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الميزة التنافسية وتوليد البدائل.	قبول الفرض الفرعى الرابع
الفرض الفرعى الخامس	يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الميزة التنافسية واختيار البديل الإستراتيجى.	قبول الفرض الفرعى الخامس
الفرض الرئيسى الرابع	تقوم الميزة التنافسية كدور وسيط بين التحول الرقمى وفاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فى نادى الزهور الرياضى.	قبول الفرض الرئيسى كليا

### ثالثاً: التوصيات

#### جدول رقم (٣) التوصيات

آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصيات المقترحة
تحديد إجراءات توظيف وبرامج تدريب بمعايير واضحة تتعلق بقدرات الموظفين	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	إدراك أهمية قدرة الموظفين على اكتساب مهارات وظيفية جديدة تواكب عمليات التحول الرقمى
زيادة مستوى نضج العاملين وخصوصاً العاملين على الأنظمة والشبكات مثل (إدارة العضوية والإشتراكات – الإدارة المالية – إدارة الموارد البشرية)	متخذى القرارات (الإدارة العليا – مديرية الشباب والرياضة )	المبادرة بأسرع ما يمكن إلى التحول الرقمى فى النوادى الرياضية من أجل تحويلها أكثر رشاقة وإنتاجية
وضع خطة استراتيجىة (قصيرة المدى ومتوسطة المدى وطويلة المدى) تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجىة	مجلس إدارة النادى الإدارة العليا	تهنية جميع الموظفين المواكبة موجة التقدم التكنولوجى (التحول الرقمى)
عمل جلسات حوارية تدريبية تعزز قدرة العاملين ومهاراتهم فى مناقشة الأفكار والحلول المقترحة	إدارة الموارد البشرية الإدارة الوسطى	العمل على إثرا الأفراد العاملين وتشجيعهم عن التعبير بأفكارهم بطلاقة
صيانة الأجهزة الموجودة فعلياً بالنادى، بالإضافة إلى شراء أجهزة أخرى حديثة تتواكب التكنولوجىا	الإدارة العليا الإدارة المالية إدارة الصيانة إدارة المشتريات	العمل على تطوير أجهزة ومعدات النادى بناءً على الثورة التكنولوجىة الحديثة ومستوى الإستخدام التكنولوجى بالنوادى المنافسة

## قائمة المراجع

- أبو تمام، ميساء محمد سعد، ٢٠١٨، أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- أبو عبدون، هيا على موسى، ٢٠٢٢، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- أحمد، ناصف مصطفى، ٢٠٢٢، مفاهيم الرقمنة ودورها في تعظيم الأداء المؤسسي لمنظمات القرن ٢١، بحوث ومقالات، ع٦٣٣، مجلة المال والتجارة.
- آغا، نسرين موسى، ٢٠٢٢، أثر الابتكار التسويقي في أداء شركات الصناعات الغذائية في الأردن: الدور الوسيط للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بريكة، مازن صالح محمد، ٢٠٢٣، تطبيق تقنيات التحول الرقمي وأثرها على كفاءة قرارات المستثمرين (دراسة ميدانية)، ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- بكار، رجاء عدنان سعيد، ٢٠٢٢، أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- بكار، رجاء عدنان سعيد، ٢٠٢٢، أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- بلقروق، جميلة محمد توفيق زرقوش، ٢٠٢٠، الدور الوسيط لصناعة القرارات الإستراتيجية في أثر ذكاء الأعمال في الميزة التنافسية في الشركة الأولى للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحجاج، روزانا إبراهيم عبده أبوقله، ٢٠٢١، أثر أبعاد المنطق الإستراتيجي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في مجموعة المناصر، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- الخصاونة، معن، ٢٠١٨، تنوع الموارد البشرية وأثرها في جودة حياة العمل بوجود القيادة التحويلية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة.

- خطيب، عهد يوسف محمد، ٢٠٢٢، القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الدهيمي، فهد محمد ناصر محمد، ٢٠٢١، أثر فاعلية القرارات الإستراتيجية في التميز التنظيمي، من خلال التمكين الوظيفي، متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرماضنة، مرادى أمين عبدالله، ٢٠٢٢، دور وسائل التواصل الإجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الرواشدة، صباح عادل عارف، ٢٠٢٢، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- السعد، يحيى مجيد محمد، ٢٠١٨، أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في بنك الإتحاد الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- سعيد، محمد القاسم محمد، ٢٠٢٢، محاسبة استهلاك الموارد ودورها في ترشيد القرارات الإستراتيجية ودعم الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مجموعة شركات دال الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- السيد، خلود وليد سمير السيد، ٢٠٢٢، واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصايغ، محمود يوسف يعقوب، ٢٠٢١، أثر ذكاء الأعمال في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.
- صيام، محمد عبدالحكيم، ٢٠٢١، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالأندية الرياضية، بحوث ومقالات، ج٩٣، ع٢، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عبدالقاسم، عبير مخلد، ٢٠١٩، أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.



- العثامنة، فرح فيصل محمد بهاء، ٢٠٢٢، أثر التحول الرقمي على الإستدامة فى المنظمات الصناعية المدرجة فى بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- العسافى، نبيل عبدالمجيد محمد، ٢٠٢٠، أثر ممارسة القيادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمى متغيراً وسيطاً فى البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.
- عيد، سماح فرج محمد، ٢٠٢٢، دور التحول الرقمي فى تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزى لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات، بحوث محكمة، مجلة البحوث الإدارية
- القواسمى، سوزان، ٢٠١٥، أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فى تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة البنك التجارى الأردنى)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ناجى، لمى شفيق محمود، ٢٠٢٠، الذكاء الإستراتيجى وأثره فى فاعلية القرارات الإستراتيجية - الدور الوسيط لإدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021), Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. In Proceedings of the 54<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. PP 5801.
- Ambira, C. M., Kemoni, H. N. and Ngulube, P. (2019). A framework for electronic records management in support of e-government in Kenya. Records Management Journal, 29(3).
- Awadallah, Hanan Ahmed. (2022). The Role of Educational Leadership Styles in Leading the Digital Transformation Across Amman's Private Schools: Administrative Perspectives. Master Thesis. Middle East University. Jordan.
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A. De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. The TQM Journal, 32(4).

- 
- Cao, G., Duan, Y., Cadden, T. (2019). The link Between Information Processing Capability and Competitive Advantage Mediated Through Decision – Making Effectiveness, *International Journal of Information Management*, 44, 121-131.
  - David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson-Prentice Hall.
  - Diab. M. (2014). Using the competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A study on Jordanian Private Hospitals, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9).
  - Fannoush, Tania Issam. (2022). *The Impact of Bank's Mobile Application on Competitive Advantage of Jordanian Commercial Banks Prepared*. Master Thesis. Middle East University. Jordan.
  - Ghosh, D., Gouda, S., Shankar, R., Swami, S. & Thomas, V. (2018). Strategic decision making under subscription-based contracts for remanufacturing. *International Journal of Production Economics*, 200, 134-150.
  - Lew, C., Meyerowitz, D. & Svensson, G. (2019). Formal and informal scenario-planning in strategic decision-making: an assessment of corporate reasoning, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34(2), 439-450.
  - njaitan, F.A.B.K., Djunaedi, D., Panjaitan, H. (2020). Creat competitive advantage as a strategy to improve the marketing performance of small food industry business in Indonesia. *Journal of Applied Economic Sciences*, Volum XV, spring, 1(67), 124-134.
  - Norton, A., Shroff, S., & Edwards, N. (2020). *Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective*. Publish Nation Limited, UK.

- Pelletier, C. and Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6/7).
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1).
- Salajan, F. D. (2019) Policy Development for an Educational Intelligent Economy in the European Union: An Illusory Prospect? Jules, T. D. and Salajan, F. D. (Ed) *The Educational Intelligent Economy: Big Data, Artificial Intelligence, Machine Learning and the Internet of Things in Education. International Perspectives on Education and Society*, Vol. 38. Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Sawan, Noor. (2021). Impact of Digital Transformation on Supply Chain Management during Corona Pandemic at the Manufacturing Companies in Abdullah II Industrial City/ Amman. Master Thesis. Al al-Bayt University. Jordan.