



caec<sup>2nd</sup>  
CONFERENCE

# وقائع المؤتمر العلمي الثاني

لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك

تحت عنوان

(نحو بيئة مستدامة واعدة من خلال تمكين وتبني  
تقنيات الدفع الإلكتروني وتعزيز الشمول المالي)

برعاية



CBI IQ



UOD.AC



caec.uod.ac  
caec.conference@uod.ac

# دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز استدامة التحول الرقمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك

ا.م.د وسام سامي جبار  
الجامعة التقنية الشمالية / الكلية التقنية الحويجة  
[wisam\\_sami@ntu.edu.iq](mailto:wisam_sami@ntu.edu.iq)

ا.م.د هشام عبدالله حمد  
جامعة كركوك -كلية الادارة والاقتصاد  
[hisham.abdullah@uokirkuk.edu.iq](mailto:hisham.abdullah@uokirkuk.edu.iq)

## المستخلص

تعد البراعة الاستراتيجية من اهم متطلبات العصر الحالي لما لها من اهمية استراتيجية في عالم يسوده التحول التقني نحو تنافسية مستدامة اذا انها تسم في تعزيز التحول الرقمي في جميع المنظمات وخاصة التعليمية منها كونها السلاح الامثل في الوقت الحال بما يسهمها في استدامة هذا التحول من خلال استكشاف الفرص واستغلالها عن طريق التقنية المتطورة يهدف البحث الى معرفة دور البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص- استغلال الفرص) في تعزيز استدامة التحول الرقمي بأبعاده (استخدام التكنولوجيا – خلق القيمة- التغيرات الهيكلية) اذ تمحورت مشكلة الدراسة(مامدى تبني الجامعة لأبعاد البراعة الاستراتيجية في تعزيز التحول الرقمي المستدام فيها ؟)، اذ تم اختيار جامعة كركوك كمجتمع ميدانياً للدراسة واستخدمت الاستبانة كإداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي اعدت لهذا الغرض وتمثل عينة الدراسة لعدد من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك والبالغ عددهم (80) تدريسيا ولغرض تحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها تم وضع مخططاً افتراضياً حددت من خلاله طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وابعادها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، واعتمدت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل الاختبار الخاصة بأهداف الدراسة وفروضها، وخرجت الدراسة بجملة من النتائج التي جاءت مطابقة لفرضياتها كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية واستدامة التحول الرقمي وعلى المستوى الكلي وهذا ما يعزز قدرة الهيئات التدريسية من تبني استدامة التحول الرقمي عن طريق استكشاف الفرص البيئية المتاحة واستغلالها وفق قدراتهم وامكاناتهم في إطار تحسين المستوى التعليمي في توصلت الدراسة الى اهم المقترحات ضرورة تشجيع إدارة الجامعات على تبني أساليب رقمية فعالة لتوثيق المعلومات وتحديثها لتعزيز متطلبات المستفيدين من الخدمات وتقديم مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات السوق العصرية..

**الكلمات المفتاحية** البراعة الاستراتيجية- التحول الرقمي- جامعة كركوك

## Abstract

Strategic agility is one of the most important requirements of the current era, given its strategic importance in a world dominated by technological transformation towards sustainable competitiveness. It contributes to enhancing digital transformation in all organizations, especially educational ones, as it is the optimal weapon at the present time, contributing to the sustainability of this transformation by exploring and exploiting opportunities through advanced technology. The research aims to understand the role of strategic agility, with its dimensions (exploring opportunities - exploiting opportunities) in enhancing the sustainability of digital transformation, with its dimensions (using technology - creating value - structural changes). The study problem revolved around (to what extent does the university adopt the dimensions of strategic agility in enhancing its sustainable digital transformation?). The University of Kirkuk was chosen

as the field community for the study, and a questionnaire was used as the primary tool for collecting data and information prepared for this purpose. The study sample represents a number of teaching staff at the University of Kirkuk, numbering (80) teachers. To achieve the study's objectives and hypotheses, a hypothetical plan was developed through which the nature of the logical relationships between the study variables and their dimensions was determined. The researchers used the descriptive analytical approach to achieve the results. The study adopted a set of methods. The statistical analysis of the test was conducted to analyze the study's objectives and hypotheses. The study yielded a set of results that were consistent with its hypotheses, the most important of which was: the existence of a significant correlation between strategic agility and the sustainability of digital transformation at the aggregate level. This enhances the ability of faculty members to embrace the sustainability of digital transformation by exploring available environmental opportunities and exploiting them according to their capabilities and potential within the framework of improving the educational level. The study reached the most important proposals: the need to encourage university administrations to adopt effective digital methods for documenting and updating information to enhance the requirements of service beneficiaries and provide educational outcomes capable of keeping pace with the requirements of the modern market.

**Keywords:** Strategic Agility - Digital Transformation - University of Kirkuk

## محتويات البحث

### اولاً: مشكلة الدراسة

تتنافس منظمات الاعمال في مختلف بيئات العالم اليوم من اجل البقاء والنمو في ظل دوامة التنافس العالمي، ونظراً لما يشهده العالم من ازدياد التحديات وسرعة التغيير في انظمة المعلومات وتطوراتها التكنولوجية الحديثة والتوجه الجديد القائم على المعرفة والرقمنة، مما قد فرض على المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية في السعي الى تبنيها استراتيجيات فعالة قادرة على استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً امثل كونها السلاح التنافسي للبقاء والنمو، فضلاً عن ذلك فان استكشاف المعرفة الجديدة وتطبيقها يعد عاملاً مهماً في تجديد المعرفة القائمة وتطويرها وذلك عن طريق تبني تطبيق التحول الرقمي واستدامته بوصفه ضرورة حتمية في ظل متطلبات التنافس العالمي وهذا يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الاداء والتي نستطيع عن طريقها استغلال الفرص واستثمارها، اذ ان تبني المنظمات للتطبيقات التحول الرقمي الا ان هناك معوقات تبني تطبيق هذا التحول الرقمي على الرغم من وجود العديد من الفوائد التي يمكن ان يحرزها هذا التطبيق فتكمن مشكلة الدراسة في تبني هذا المفهوم وخاصة في بيئة متغيرة ودينامية التغيرات وتعزيز فرص الحصول على النتائج العلمي لها فتكمن مشكلة البحث في الية تطبيق الرقمنة في المنظمات التعليمية وتعزيز فاعليتها كونها المتطلب الاساسي في نجاح عملياتها التعليمية نحو الزبائن، اذ ان مشكلة البحث تكمن في التساؤل التالي مامدى تبني الجامعة لأبعاد البراعة الاستراتيجية في تعزيز التحول الرقمي المستدام فيها ؟ اي ان تبني هذا المفهوم للتحول الرقمي المستدام وهذا ما يميز براعتها الاستراتيجية في الوصول الى استكشاف الفرص واستغلالها بالشكل الذي يسهم في نجاحها وما يضمن لها التنافسية في العالم الذي يسوده التطور التكنولوجي والتحول نحو الرقمنة العالمية وهذا تسعى اليه المنظمات التعليمية من الوصول اليه.

اهمية الدراسة: تبرز اهمية الدراسة في ضوء التطرق الى تعظيم تبني الجامعة لقدراتها الاستراتيجية في اطار تعزيز التحول الرقمي وذلك عن طريق براعتها الاستراتيجية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والقدرة على الكيفية في استكشافها للفرص واستغلالها سعياً منها لخلق فرص جديدة قادرة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وبذلك تعد هذه الدراسة امتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الاساس والغني للمنظمات في تبني المستحدث منها في اطارها التعليمي بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس استمراريتها في المجال المعرفي، وعن طريق ذلك يمكن ايجاز أهمية الدراسة على وفق المجالات الآتية:

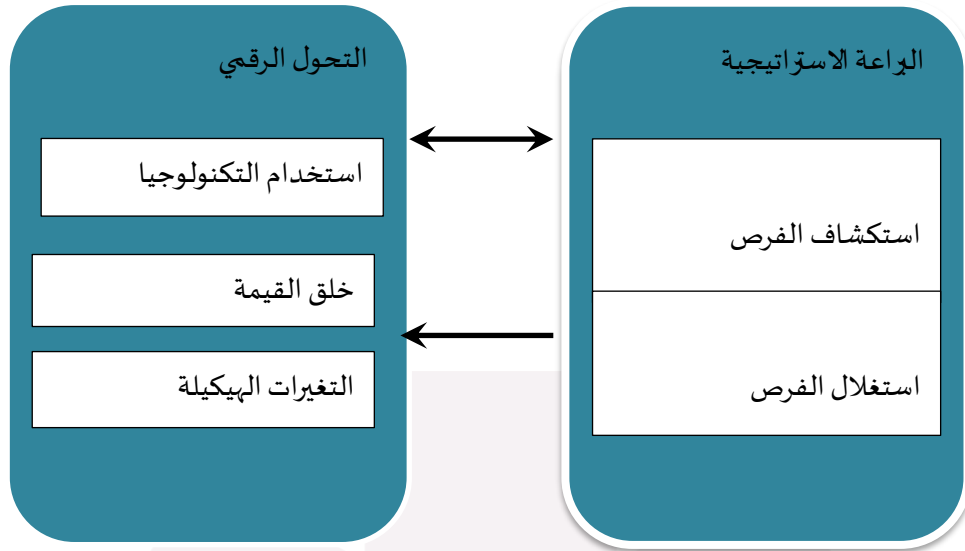
تقديم إطار نظري عن متغيرات الدراسة (البراعة الاستراتيجية بأبعادها) و(التحول الرقمي المستدام) فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها عملياً ونظرياً لإثراء دراسات مستقبلية. وكذلك عن طريق الربط بين متغيرات الدراسة والتي تساعد على رفد المكتبات العراقية والعربية بالاسهام المعرفي والاستباقي في مجال ربط العلاقة بين تلك المتغيرات.

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة بصورة رئيسة لمعرفة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي ومدى قدرة المنظمة المبحوثة على تعزيز تبني التحول الرقمي واستدامته من اجل تحسين قدرتها على استكشافها للفرص واستغلالها بالشكل الذي يحقق اهدافها، اذ تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:::

1. استعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة ب( البراعة الاستراتيجية، التحول الرقمي) والتأثير النظري لها، في إطار رسم صورة فكرية لإعداد إطار نظري فيما يخص الربط بين متغيرات الدراسة ومتغيراتها وكذلك توضيح العلاقة بينهما كترام معرفي يضاف إلى الأدبيات المطروحة في هذا المجال.
2. تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبما يتحقق عن طريق تمحيص وفحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً.
3. تحديد واقع ابعاد الدراسة في الجامعة المبحوثة وقياسها وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً، فضلاً عن معرفة مدى تبنيها لابعاد البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي ومواكبة احدث التطورات البيئية في مجال التعليم وبما يسهم في تحسين اداء المنظمة.
4. قياس وتشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي في الميدان المبحوث.
5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اعتماداً على مايمكن تحقيقه من نتائج الجانب الميداني بالشكل الذي يعزز من اداء الجامعة المبحوثة والخاصة ايضاً بتطوير عمل الجامعات وصولاً إلى تعزيز التحول الرقمي عن طريق تبني ابعاد البراعة الاستراتيجية

المخطط الفرضي للدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل الاتي والذي يُشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وابعادها تعبيراً عن التساؤلات المقترحة في مشكلة الدراسة وأهدافها الميدانية الدراسة سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة الشكل (1)



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### فرضيات الدراسة :

تماشياً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهداف الدراسة واختبار مخططها فقد اعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تعد اجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعبرة عن مشكلة الدراسة، اذ تضمنت تلك الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة.

#### الدراسات السابقة.:

##### اولاً: البراعة الاستراتيجية

دراسة (السنجري, 2020)

تأثير الذكاء الاخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية من خلال تقنيات الهندسة النفسية- دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل) تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين الذكاء الاخلاقي للقائد والبراعة الاستراتيجية عن طريق تقنيات الهندسة النفسية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة بابل ولتحقيق ذلك تم الاعتماد في قياس الذكاء الأخلاقي للقائد على ابعاده الاساسية (النزاهة ، المغفرة ، المسؤولية ، والتعاطف) في حين تم قياس البراعة الاستراتيجية عن طريق البعدين الاساسيين

هما (الاستراتيجية الاستكشافية ، والاستراتيجية الاستغلالية) عن طريق تقنيات الهندسة النفسية التي اعتمدت على ابعادها الثمان ( المرونة-الارتكاز- الاستنباط- النمذجة - الفروق الفردية - القيادة - تأسيس العلاقة - التعزيز العاطفي والادراكي) وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض موضوعات البحث كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وقد تمثلت العينة بـ(200) عضو من اعضاء الهيئة التدريسية كما استخدمت مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية في تحليل البيانات والتي تمثلت باختبارات ، التحليل العاملي التوكيدي، الاحصاءات الوصفية ، تحليل ارتباط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ، وقد استعملت هذه الاساليب على البرامج الاحصائية (SPSS V.23, Amos V.23, SPSS V.25). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد الذكاء الأخلاقي للقائد والبراعة الإستراتيجية اذ يتدرج هذا التأثير من أعلى قيمة الى أقل قيمة والتي تمثلت بـ (التعاطف، النزاهة، المسؤولية، والمغفرة) على التوالي مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين ومدى أهمية تواجههما في الجامعات لتحقيق النجاح المستمر كما أن قدرة القائد ومدى تمتعه بمستوى عالٍ من الذكاء الاخلاقي يعزز بدوره من مستوى البراعة الاستراتيجية لأعضاء الهيئة التدريسية عن طريق تقنيات الهندسة النفسية.

## ثانيا: التحول الرقمي

دراسة (Chen et al., 2024)

Driving forces of digital transformation in chinese enterprises based on machine learning.

القوى الدافعة للتحول الرقمي في الشركات الصينية على اساس التعلم الآلي تهدف الدراسة الى استخدام الرقمي بشكل مباشر ومبتكر والية طريقة التعلم الآلي ومعرفة الاختلافات والتأثيرات الاساسية للسمات المتعددة الابعاد على التحول الرقمي في الشركات الصينية المدرجة في بورصة الصين للفترة (2010-2020) استنادا الى نظرية التكنولوجيا والتنظيم البيئية اذ تم تحديد الهدف الخاص بها عن طريق الدوافع الرئيسة التي تؤثر على التحول الرقمي مع بيان أي الدوافع تؤثر اكبر على عملية التنبؤ. اذا شمل مجتمع وعينة الدراسة الشركات الصينية التي تعمل في بورصة شنجن وشنغاي للاوراق المالية في الصين للفترة من (2020-2020) اذا بلغت القيمة المقصودة للعينة 8310 حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت ابرز النتائج هي ان النتائج التحليل الآلي للتحول الرقمي بشكل اكبر من الطريقة التقليدية في التحليل والذي يتمتع بقوة تفسيرية عالية للتنبؤ هي (القوة الدافعة الفنية - القوة الدافعة البيئية - القوة الدافعة التنظيمية) بالمقارنة فيما بينهما تبين ان القدرة التنظيمية اعلى تأثيرا في التحول الرقمي هذا ما يعتمد على المديرين التنفيذيين ذات التعلق بالبعد التنظيمي وهذا ما ينعكس ايجابا على التحول الرقمي.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. سعت الدراسات السابقة الى رد التآطير النظري للدراسة الحالية بتلك المصادر الرصينة والحديثة قدر الإمكان والتي تعد أساسية كأسلوب علمي رصين في كتابة البحث العلمي.
2. اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على الاساليب الاحصائية ذات الوصف والتشخيص المتباين في تحليل بياناتها والعلاقات الارتباطية والتأثيرية وقياس كل متغيرات وابعاد الدراسة للوصول الى النتائج الدقيقة والواقعية.
3. يسعى البحث الى تحقيق المزيد من التآطير الفكري والعملية مما يميزها بتنمية الواقع وحل المشكلات التي تواجهه المنظمات وخاصة التعليمية منها في بيئات عراقية يتركز عليها بناء معرفي يعكس واقع العملية التعليمية في العراق.
4. اسهمت الدراسات السابقة على ارفاد الباحثان بالاعتماد على مقاييس علمية رصينة متمثلة بالاستبانة كمقياس معتمد من لدن اغلب الدراسات في قياس المتغيرات المعتمدة

يشير التحول الرقمي الى المنظمات تبدا بتبني الانظمة الرقمية الحديثة بدلا من كافة الادوات التقليدية الروتينية ويعرف بانه (العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتغيير استراتيجياتها ووظائفها وانشطتها وعملياتها عن طريق تبني التقنيات الرقمية الحديثة التي تسعى نحو تحقيق اهدافها (Theiri & Alareeni, 2023:7) كما عرفه (Teng et al.,2022:2) بانه عملية تنشيط المنظمة لقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية من اجل تحقيق اهدافها عن طريق التقنيات الرقمية الحديثة فيحين اوضحها (Garcia-Perez et al., 2023:2) بانها الركيزة الاساسية للتقنيات الرقمية التي تستطيع المنظمة من خلالها احداث تغيرات هيكلية في كافة قطاعاتها بما ينسجم مع ابتكاراتها التقنية بالشكل الذي يكسبها ميزة تنافسية مستدامة, اي ان التحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحويل كافة العمليات التجارية والتنظيمية ونماذج الاعمال بهدف تحسين الاداء والكفاءة, والابتكار للوصول الى التميز والمنافسة في عالم الاعمال فقد يرى الباحثان بان التحول الرقمي هو الية اعتماد المنظمة على تطوير هيكلها التنظيمي بما ينسجم مع استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة بغية تعزيز قدراتها الاستراتيجية على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

#### اهمية التحول الرقمي:

تشير اهمية التحول الرقمي الى امكانية الاهتمام بالمعرفة ونشرها وجعلها متاحة للجميع من خلال منصات التحول الرقمي اذا ينبع ذلك من خلال قدرة المنظمة على التحكم بالوقت والقدرة على مزامنه الاعمال فتحقيق التميز والانتاجية العالية يكمن عن طريق رقمته الاعمال واستغلال مفاهيمها (Valdés et al,2021: 5) في حين يرى (Nurmatovich, 2023:256)) بان اهمية التحول الرقمي يكمن في رفع انتاجية العمل, وتعزيز الميزات التنافسية للمنظمات, واستحداث فرص ومهن وطرق عمل جديدة, اضافة الى تقليل تكاليف الانتاج.

#### ابعاد التحول الرقمي

1. استخدام التكنولوجيا ان استخدام التكنولوجيا يوضح رؤية الشركات والمنظمات الى الاستخدام الامثل للتكنولوجيا وبالتالي بناء موقفها وطريقة تبني التكنولوجيا الحديثة ومعرفة قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيا في تطوير مستقبلها ، كما يتوجب على المنظمات من خلال تصورها عن استخدام التكنولوجيا ان تحدد مسارها المستقبلي فاذا سعت نحو الابتكار والتميز فيتوجب عليها اعتماد معايير تكنولوجية خاصة بها أما اذا أرادت استخدام التكنولوجيا كوسيلة الإنجاز أعمالها فأنها تتبنى معايير التكنولوجيا وبالتالي دمج الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها المستقبلي ، وبين (2 : 2021 ) (Ciarli et al ., ان استخدام التكنولوجيا لا يقتصر على أتمتة العمليات والأنشطة فانه يقوم بجمع وتحليل وتخزين البيانات مما يسهل عملية إعداد التقارير الخاصة بتلك العمليات بالإضافة إلى خلق فرص عمل جديدة والابتكار ، ويرى) كحيط ، وآخرون ، 531:2023 )

2. خلق القيمة : يعكس خلق القيمة مدى تأثير التحول الرقمي على العمليات والممارسات التي تنفذها المنظمة مقارنة بمدى تأثيرها على العمل التقليدي السابق وبالتالي يتيح ذلك خيارات إضافية للمستخدمين في اختيار السلع والخدمات ، وقد ساهم في خلق اقتصاد جديد على المستوى الوطني والعالمي مبني على المعرفة والمعلومات (الياسي ، 1364:2024) اي ان التعلم والابتكار ما بين المنظمات والمستخدمين تؤدي إلى خلق القيمة ، يوفر التطور السريع للتكنولوجيا والتقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات، للمنظمات قدرة على ابتكار نماذج أعمال جديدة فان هذه التقنيات تعمل على تحسين ورفع الكفاءة التشغيلية مما يؤدي الى تقديم عروض خدمات وبالتالي خلق قيمة جديدة (Sjodin et al) 2021:574، أن مشاركة المستخدمين يعزز القيمة المتحققة من التحول الرقمي من خلال دورهم في تحسين العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية والخدمات.

3. التغيرات الهيكلية: عند تبني مصطلح التحول الرقمي فان ذلك يتطلب إجراء تغييرات في هيكلية المنظمة بمعنى وضع الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن هيكل المنظمة والضرورة تحديد طبيعة تأثير هذه التغيرات فاذا كان التأثير محدوداً فان الأفضل يكون دمج العمليات ضمن هيكل المنظمة الحالي في حين اذا كان التغير كبيراً وجوهرياً فيجب إنشاء هيكلية مستقلة جديدة ، وان التحويل الرقمي يشمل تغير في ثقافة المنظمة بالشكل الذي ينسجم مع هذا التحول (Sabuncu) 2002:105، اي ان التغيرات الهيكلية تتطلب عملية قياس وتقييم القدرات الرقمية الحالية من اجل بناء هيكلية مناسبة لعمليات وأنشطة المنظمة ، وكذلك المهارات والقدرات الخبرة المتراكمة لدى الأفراد بالإضافة إلى استخدام التقنيات الرقمية والبرمجيات وكافة الوسائل المتاحة من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات المستخدمين (Zorzetti et al., 2022:11)

ثانيا : البراعة الاستراتيجية : إنَّ واحدة من الافكار الأكثر ديمومة في علم الادارة هي أن نجاح المنظمة على المدى البعيد يعتمد في قدرتها على استغلال قدراتها الحالية مع استكشاف الكفاءات الجديدة بشكل أساسي في ان واحد، وهذان النشاطان لا يمكن السيطرة عليهما في الوقت نفسه، لكن الأبحاث الأكثر حداثة تصف المنظّمات البراعة بأنّها القادرة على استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة في وقت واحد وهذا ما ينعكس على البراعة والتي تكمن في مجموعة معقدة من القرارات والفعاليات التي تمكن المنظمة من الاحساس بالفرص الجديدة واستثمارها عن طريق اعادة تخصيص الاصول والموارد التنظيمية لديها. وتعرف البراعة الاستراتيجية بانها هي قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والاسواق الحالية بالإضافة الى البحث عن امكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول اسواق جديدة بهدف تحسين المنتجات والخدمات الحالية اضافة الى ادخال منتجات وعمليات جديدة (جاد الرب واخرون، 2021، 259) كما عرفها (Peters, Buijs, 2021, 4) بانها قدرة المنظمة على متابعة الاستكشاف والاستغلال لتحقيق المزيد من الابتكار الجذري مع الاستفادة من المعرفة الموجودة لديها من خلال التعلم الاستغلالي في حين يرى كل من (الحسنوي، السنجري، 2020، 43) بانها مؤشر فعال لبراعة المنظّمات ومقياس مهم لمهارة وتميز العاملين من غيرهم من خلال استثمار امكانيات المنظمة في مشاريع متنوعة مع التركيز على التكنولوجيا التي تساعد على تحفيز طاقم العاملين وتحقيق نتائج مرضية اذ يرى الباحثان بان البراعة الاستراتيجية هي مرونة المنظمة في قدرتها على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في الوقت الذي تنصب معرفتها للموائمة بين قدراتها التكنولوجية ومواردها بالشكل الذي يمكنها من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية واختيارها لافضل البدائل الاستراتيجية التي تمثل المنظمة افضل تمثيل في ظل معطيات مواردها.

## اهمية البراعة الاستراتيجية

تتجسد اهمية البراعة الاستراتيجية في مجموعة من القدرات الديناميكية ذات الاهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات العظمى، إذ انها لاتكمن فقط في قدرة الفرد على الاستكشاف والاستثمار او انها مجرد مسألة هيكلية بل انها تعزز قدرة المنظمة على خلق مسار قوي تتجسد فيه ميزتها التنافسية في اداء تلك المنظمّات (Tinoco,2009,2) كما اوضح (Huang& Chi-Sum,2017,616) ان لها اهمية مركزية في تحقيق ميزتها التنافسية وخاصة للمنظمات التي تميل الى النجاح لانها تشكل القدرة الرئيسة للمنظمات ذات الاداء العالي والتي تحتاج دائما الى استثمار في قدراتها الموجودة واستكشاف قدرات جديدة مما يعزز قاعدتها المعرفية ويعزز ذلك (Awojide,etal,2018,191) بان اهمية البراعة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا خاصا بالمنظمّات ذات التقنية العالية والتي دائما ماتواجه المطالب المزدوجة في الاستكشاف والاستثمار (المنتجات - الخدمات- العمليات) في الوقت ذاته اي انها تنطوي على الانشطة ذات الاولويات الاستراتيجية للعملية التنظيمية . ويرى الباحثان بان اهميتها تكمن عن طريق المواءمة بين عملياتها الحالية والقدرة على التكيف والتي دائما ماتكون لازمة للتنافس بشكل مؤثر وسط الظروف البيئية المتغيرة، إذ ان تقديم القدرة على الاستجابة ونطاق الاستجابة ذاتها عن طريق ارتباطها بالمقدرات الاستراتيجية ومتابعتها لهدفين مختلفين في الوقت فالاستغلال يمكن المنظمات من زيادة كفاءة عمليات الاعمال اليومية إلى أقصى حد والحفاظ على تنظيمها انسجاماً مع البيئة المتغيرة.

## ابعاد البراعة الاستراتيجية

1. **استكشاف الفرص:** ان استكشاف الفرص يشير الى انه احد الابعاد الاساسية للبحث العام والواسع نسبيا لتوسيع المجالات المعرفية لدى المنظمة، والتطلع الى مجالات جديدة وغير مألوفة في اغلب المنظمات، وهذا ما يتمثل في قدرة المنظمة بالتوجه السريع نحو الفرص الجديدة والاستعداد للتكيف معها، وم ذلك مما يطلب قدرة المنظمة في اضافة معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية التي تتميز بالبحث والابداع والاختلاف والمرونة وهذا مايشير الى تطوير قدرة المنظمة نحو النمو والتميز لغرض ضمان الفعالية المستقبلية لها عن طريق تشخيص افضل التطبيقات للمعرفة المتحملة والموجودة لديها واستغلالها . (Oehmichen, et al,2017,284) و اضاف (Laplume,2010,18) بان الاستغلال لتلك الفرص قد يمنع المنظمّات أيضاً من الاستجابة بفاعلية للتغيير البيئي وهذا ما يعني بان على المنظمة الانتقال من الكفاءة الساكنة الى الكفاءة الديناميكية ومواكبة تلك التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية للمنظمات وأيضاً الاستجابة للتغيير البيئي الذي يعد امر حتميا لابد منه في ضوء تغيير الارث المعرفي للمنظمة الذي قد يعيق مساراتها عن طريق البحث المستقبلي.

2. **استغلال الفرص:** ويتمثل الاستغلال بقدرة المنظمة على تحسين انشطتها واعمالها على الامد القريب وهذا ما يضمن قدرتها على خلق القيمة لتلك الانشطة التي تلبي احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين في الاسواق، وأيضاً قدرتها على تنمية وتطوير المهارات المعرفية الحالية لديها (الطه والهلاي, 2020, 349) فقد تتم عملية الاستغلال لتلك الفرص عن طريق التغيير المستمر في انشطتها التنظيمية لغرض تحقيق اقصى قدر ممكن من الكفاءة في العمل، وهذا ما يتطلب خلق أنشطة ذات قيمة تلبي تلك الحاجات على المدى البعيد (الابراهيمي, 2019, 588) اذ ان الإبداع المعاصر لا يُعد مجرداً لتصميم منتج معين، وانما هو استكشاف لايجاد طرائق جديدة او تقديم اشياء جديدة للزبائن يتم استكشافها عن طريق المعرفة الضمنية التي يم اكتسابها عن طريق امتصاصها للمعرفة من قبل المنظمّات (صالح وسليمان, 2020, 114)

### ثالثاً : العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يهدف استكمال متطلبات البحث لأبد لنا من استعراض العلاقة النظرية بين كل من ابعاد ومتغيرات الدراسة بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي وما قد يتضمنه هذا المحور من الدراسة، وبحدود اطلاع الباحثان على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة واختبار العلاقات (الارتباطية والتأثيرية) سواء نظرية كانت أم تطبيقية تبين ان اغلب الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة كانت إيجابية في تحقيق وتعزيز المتغير المعتمد لهذه الدراسة (البراعة الاستراتيجية) وذلك تعزيز مجالات استراتيجية وتنظيمية اخرى منها الأداء المتميز والمعرفة الاستراتيجية والريادية وغيرها من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظّمات التعليمية المعاصرة الى تحقيقها واستدامتها لمديات زمنية طويلة، وخاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي المستدام عن طريق تحديد دور البراعة في الحصول على التكنولوجيا وربطها بالسعي وراء الاستكشاف والاستغلال المتزامن لمصادر التكنولوجيا الداخلية والخارجية مع أداء تلك المؤسسات التعليمية، (Kurniawana,etal,2020,3-5) وهذا ما اثبت أن المستوى العالي للبراعة اذ يسمح للمؤسسة بموازنة التوترات بين مصادر التكنولوجيا الداخلية والخارجية المعروفة والجديدة وبشكل فعال ، على الاستفادة من البراعة الاستراتيجية بشكلها التكنولوجي، وكذلك اوضحوا بأن استثمار البراعة في البحث والتطوير هو إنشاء معرفة خاصة بالمنظمة تمكنها من فحص وتقييم والاستفادة من المزايا المعرفة المتولدة خارجياً وهذا ما يبقي المنظّمات على الاطلاع بأحدث التطورات في مجال التعليم وتسهيل استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستثمارها، كما وركز على "القدرة التوافقية" وعدّها على أنّها قدرة المنظمة على "تجميع وتطبيق المعرفة الحالية والمكتسبة" وخاصة بالنسبة لتحويلها الرقمي في عالم الاعمال اليوم، مما يسمح للمنظمة من تحديد الآثار والسعي المتزامن للتعليم الداخلي عن طريق البحث والتطوير والتعلم الخارجي وأيضاً التحالفات والمشاريع المشتركة وعمليات الاستحواذ الرقمي لها وفق التطورات العصرية الحالية والمستدامة في عالم الاعمال (Vrontis,etal,2017:375).

### المحور الثالث ( الجانب التطبيقي )

دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز استدامة التحول الرقمي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov Smirnov) لضمان موضوعية النتائج من خلال التأكد من أن بيانات الدراسة خالية من المشكلات الإحصائية التي قد تكون تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط وجود توزيع طبيعي في البيانات لهذا الاختبار، على العكس من ذلك، تنشأ علاقة خاطئة بين المتغيرات المستقلة التابعة للدراسة، ويفقد الارتباط قدرته على تفسير أو التنبؤ بالحدوث قيد التحقيق، كما هو مبين في الجدول (1).

جدول (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  
(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

| Sig. (2-tailed) | Test Statistic<br>(Kolmogorov-Smirnov) | Normal Parameters |      | ابعاد المتغيرات     |
|-----------------|----------------------------------------|-------------------|------|---------------------|
|                 |                                        | Std. Deviation    | Mean |                     |
| 0.734           | 0.131                                  | 0.457             | 1.82 | استكشاف الفرص       |
| 0.061           | 0.170                                  | 0.463             | 1.83 | استغلال الفرص       |
| 0.829           | 0.171                                  | 0.504             | 1.97 | استخدام التكنولوجيا |
| 0.058           | 0.189                                  | 0.505             | 1.84 | خلق القيمة          |
| 0.534           | 0.148                                  | 0.492             | 1.89 | التغيرات الهيكلية   |

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يوضح الجدول (1) أن البيانات موزعة بشكل طبيعي، مع كون نسب التوزيع الطبيعي لجميع الإجابات أكبر من مستوى المعنوية  $^{**}(0.05)$ ، والمطلوب في المعالجة الإحصائية للدراسة الحالية.

ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الدلالة الإحصائية)

- أ. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- ب. الانحراف المعياري، من أجل تحديد مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة (وكما اقتربت قيمته من الصفر، كان الانحراف المعياري أقرب إلى الصفر). أكثر تركيزاً على الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ت. معامل الارتباط (R) هو مؤشر إحصائي يستخدم لتقييم نوع ودرجة الارتباط بين المتغيرات. كلما اقتربت قيمته من القيمة الصحيحة، كلما كان الارتباط أقوى، وكلما اقتربت قيمته من الصفر، كانت العلاقة بين المتغيرات أضعف. تشير العلامة الإيجابية إلى ارتباط إيجابي، بينما تشير العلامة السلبية إلى علاقة عكسية.
- ث. معامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد قدرة النموذج على وصف العلاقة بين المتغيرات. كلما اقتربنا من القيمة المناسبة، كان الارتباط أفضل بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل. نتيجة لذلك، تتحسن القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس صحيح، حيث تقترب قيمتها من الصفر. هذا يعني أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة لم يتم حلها بشكل فعال.
- ج. يستخدم اختبار (T) لتقييم تأثير العلاقة بين المتغيرات، ويتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعامل المحسوب مع عتبة دلالة تبلغ 5%. (العوامل ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية). يتم رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من (0.05)، بينما يتم قبول الفرضية البديلة. هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات قيد النظر.

ثالثاً: وصف وتشخيص خصائص أفراد العينة للدراسة:

للتعرف على خصائص أفراد العينة المبحوثة من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الشهادة، سنوات الخدمة في الوظيفة، اللقب العلمي)، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف تلك الخصائص، وكما يلي:

أ- النوع الاجتماعي:

أظهرت نتائج الجدول (2) أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين تم اختيارهم من بين العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس) كانت للذكور وبلغت (80.92%) بينما كانت للإناث (19.08%). مؤكداً أن غالبية العاملين في مديرية التربية هم من الذكور.

جدول (2) يبين توزيع النوع الاجتماعي (الجنس)

| الجنس          | ذكر   | انثى  | المجموع |
|----------------|-------|-------|---------|
| التكرارات      | 56    | 24    | 80      |
| النسبة المئوية | 70.0% | 30.0% | 100%    |

المصدر: المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.28)

## ب- التحصيل العلمي:

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (3) ان اعلى نسبة كانت لحملة شهادة ماجستير اذ بلغت (64%) وتليها بنسبة اقل من حملة شهادة دكتوراه ما نسبته (36%) من اجمالي العينة المبحوثة، وهذا يشير الى ان الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة من حملة شهادة ماجستير وهذا يدل على ان الجامعة بحاجة الى تطوير الشهادة بشكل اكثر.

### جدول (3) يبين توزيع التحصيل الدراسي

| الشهادة        | ماجستير | دكتوراه | المجموع |
|----------------|---------|---------|---------|
| التكرارات      | 51      | 29      | 80      |
| النسبة المئوية | %64     | %36     | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.28)

## ت- الفئة العمر:

تبين نتائج الجدول (4) بأن اعلى نسبة هم من الفئة العمرية (41-50 سنة) التي بلغت (47%)، وتليها ما نسبتهم (25%) من الفئة (50 سنة فاكثراً)، واقل نسبة كانت للفئة العمرية (30 سنة فاقلاً) حيث بلغت نسبتهم (9%)، وهذا النتيجة تشير الى أن العاملين في مديرية تنحصر بين الفئات العمرية (40 سنة و50 سنة فاكثراً) بنسبة اجمالية (72%) وتدل على استيعاب الجامعة لتوظيف التدريسيين ذات نشاط عالي خبرة وذات فئات عمرية نشطة .

### جدول (4) يبين توزيع الفئة العمرية

| الجنس          | 30 سنة فاقلاً | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 50 سنة فاكثراً | المجموع |
|----------------|---------------|-----------|-----------|----------------|---------|
| التكرارات      | 7             | 15        | 38        | 20             | 80      |
| النسبة المئوية | %0.9          | %19       | %47       | %25            | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.28)

## ث- اللقب العلمي:

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (5) ان اعلى نسبة كانت للألقاب العلمية من الفئة مدرس اذ بلغت (38%) وتليها بنسبة اقل من أستاذ مساعد (32%) من اجمالي العينة المبحوثة، وهذا يشير الى ان الكادر التدريسيين في الجامعة المبحوثة هم أكثرية من حاملي الألقاب العلمية مدرس وأستاذ مساعد.

### جدول (5) يبين توزيع القب العلمي

| اللقب العلمي   | مدرس مساعد | مدرس | أستاذ مساعد | أستاذ | المجموع |
|----------------|------------|------|-------------|-------|---------|
| التكرارات      | 16         | 31   | 26          | 7     | 80      |
| النسبة المئوية | %2         | %38  | %32         | %0.8  | %100    |

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.28)

### ج- الخدمة الوظيفية:

توضح نتائج الجدول (6) بأن أعلى نسبة جاءت ممن لديهم خدمة الوظيفة (11-15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (33%) وتليها ما نسبتهم (28%) ممن لديهم خدمة الوظيفة (16 سنة فأكثر)، وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة الكادر التدريسي في الجامعة المبحوثة من حيث سنوات الخدمة الوظيفية تنحصر ما بين (11-16 سنة فأكثر) مما يعني أن الجامعة يحمل الكادر ممن لديهم الخدمة الوظيفية أكثر.

جدول (6) يبين توزيع الخدمة الوظيفية

| الخدمة الوظيفية | أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر | المجموع |
|-----------------|----------------|------------|-----------|--------------|---------|
| التكرارات       | 13             | 18         | 26        | 23           | 80      |
| النسبة المئوية  | 17%            | 22%        | 33%       | 28%          | 100%    |

المصدر: من أعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي (SPSS V.28)

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة: تتضمن الفقرة عرض وتحليل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة)، إذ توضح نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط في الجدول (7) الآتي:

جدول (7) معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة الاستراتيجية وتعزيز استدامة التحول الرقمي

| العلاقات المعنوية |       | الاجمالي | (y) استدامة التحول الرقمي |            |                     | الأبعاد       |                            |
|-------------------|-------|----------|---------------------------|------------|---------------------|---------------|----------------------------|
| الأهمية النسبية   | العدد |          | التغيرات الهيكلية         | خلق القيمة | استخدام التكنولوجيا | استكشاف الفرص | أبعاد البراعة الاستراتيجية |
| 100%              | 7     | 0.578**  | 0.371**                   | 0.551**    | 0.583**             | استكشاف الفرص | أبعاد البراعة الاستراتيجية |
| 100%              | 7     | 0.602**  | 0.379**                   | 0.552**    | 0.610**             | استغلال الفرص |                            |
| 100%              | 14    | 0.744**  | 0.433*                    | 0.576**    | 0.687**             | الإجمالي      |                            |

قيمة P عالٍ جداً عند مستوى معنوية (0.01) والافتراضي (0.05)

n= 80

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS).

توضح نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية واستدامة التحول الرقمي في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744) عند مستويات معنوية (0.01؛ 0.05)، وهي قيمة جيدة جداً تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري، ويدل هذا على أنه كلما اهتم الكوادر الأكاديمية من التدريسين في الجامعة المبحوثة ببراعة الاستراتيجية ذات طابع إداري كلما أدى ذلك إلى تعزيز استدامة التحول الرقمي لدى تلك الكوادر التعليمية والتدريسية، ومما تعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري.

وتبين نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد البراعة الاستراتيجية واستدامة التحول الرقمي أبعادها الفرعية في الجامعة المبحوثة، إذ بلغت أعلى قيمة معامل ارتباط (0.687) بين (استخدام التكنولوجيا والبراعة الاستراتيجية)، وتلها (خلق القيمة والبراعة الاستراتيجية)، ومن ثم جاءت علاقة الارتباط بين (التغيرات الهيكلية والبراعة الاستراتيجية) وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ويدل هذا على أنه كلما تمتع أعضاء الهيئة التدريسية والأكاديمية في الجامعة المبحوثة باهتمام ضمن نحو استخدام التكنولوجيا وخلق القيمة والعمل على التغيرات الهيكلية كلما أدى ذلك إلى تعزيز استدامة التحول الرقمي.

الفرضية الرئيسة الثانية: التي تنص (هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في الجامعة المبحوثة) وتم الاعتماد على معامل الانحدار المتعدد وبعد الاختبار ظهرت النتائج في الجدول (8) أدناه:

جدول (8) نموذج التأثير المتعدد لأبعاد البراعة الاستراتيجية في استدامة التحول الرقمي

| (y) استدامة التحول الرقمي                                                 |                |            |        |       | الابعاد         |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------|-------|-----------------|------------------------------------|
| Sig                                                                       | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | قيمة t | B     |                 |                                    |
| 0.000                                                                     | 0.568          | 46.828     | 7.715  | 0.855 | Constant        | الابعاد<br>الاستراتيجية<br>البراعة |
| 0.000                                                                     |                |            | 6.836  | 0.335 | الثقة           |                                    |
| 0.004                                                                     |                |            | 4.590  | 0.271 | التكامل المعرفي |                                    |
| قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (5,256) ومستوى معنوية (0.01) تساوي (4.54) |                |            |        |       |                 |                                    |
| قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) تساوي (2,326)                   |                |            |        |       |                 |                                    |

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS). n= 80

تشير نتائج ان عوامل (استدامة التحول الرقمي) تتوافر بمقدار (0.855)، غير ان زيادة احد ابعاد (البراعة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي الى زيادة في استدامة التحول الرقمي بنسبة (0.335، 0.271) على التوالي لتكون معادلة الانحدار المتعدد كما يأتي:

$$Y=0.865+ 0.335X_1+ 0.271X_2.....(1)$$

واتضح ان المعادلة ذات قوة تفسيرية جيدة بدرجة دلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.568) وهذا يعني ان ما يقارب من (57%) من الاختلاف المفسر في استدامة التحول الرقمي يعود الى تأثير ابعاد البراعة الاستراتيجية مجتمعة وان المعادلة ذات معنوية عالية جداً بدلالة معنوية اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (46.828). وهذا يمهد لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية واستناداً على علاقة الارتباط المعنوية تم العمل على استخدام الانحدار الخطي البسيط وبعد الاختبار ظهرت النتائج وفق الآتي:

جدول (9) انموذج تأثير ابعاد البراعة الاستراتيجية اجمالاً في استدامة التحول الرقمي

| (y) استدامة التحول الرقمي                                                 |                |            |        |       | الابعاد              |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|--------|-------|----------------------|
| Sig                                                                       | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | قيمة t | B     |                      |
| 0.000                                                                     | 0.568          | 342.108    | 8.997  | 1.093 | Constant             |
| 0.000                                                                     |                |            | 18.496 | 0.697 | البراعة استراتيجية X |
| قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1,260) ومستوى معنوية (0.01) تساوي (9.63) |                |            |        |       |                      |
| قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) تساوي (2.326)                   |                |            |        |       |                      |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS). n=80

نلاحظ عن طريق الجدول (9) المشار اليه انموذج التأثير لبراعة الاستراتيجية في استدامة التحول الرقمي بأنه تتوافر استدامة التحول الرقمي بمقدار (1.093) في الجامعة المبحوثة، غير ان زيادة متغير البراعة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة في استدامة التحول الرقمي بنسبة (0.697) لتصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$Y = 1.093 + 0.697X \dots\dots\dots (2)$$

واعتماداً على النتائج نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية وصولاً الى توفير الاجابة للسؤال البحثي الثاني

#### رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

1. تكمن اهمية الجامعة في كونها تنفذ الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية كتطبيق للتكنولوجيا الحديثة والافكار الجديدة وهذا ما يمكنها من تقديم الخدمات بشكل أسرع وايضا مايعزز ميزتها التنافسية في ظل بيئتها الديناميكية.
2. استكشاف الفرص واستغلالها هو احد الاستراتيجيات الاساسية في التطور والتغيير المنظمي والسعي نحو الريادة والمنافسة في الاسواق عن طريق استغلال الكفاءات في جميع المنظمات وخاصة التعليمية منها.
3. قدرة الجامعة على توفير بيئة عمل رقمية مستدامة قادرة على تحسين فرص التعلم الرقمي والتحول نحو الرقمنة وهذا ما يعزز ادائها التنافسي امام المنظمات الاخرى
4. أن أهمية استكشاف الفرص واستغلالها الذي يمارسه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة جاء بمستوى أهمية متوسط، ويفسر تلك النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تستكشف الفرص الجديدة في إطار عملها وتستغلها لتحقيق أفكار الجديدة بهدف تقديم مخرجات تعليمية تمتاز بالخدمات المتطورة التي تتواءم مع متطلبات المؤسسة

التعليمية وكذلك انتهاجها للتحول الرقمي المستدام وهذا ما يأتي في إطار مهارات البحث والتطوير من قبل الملاكات لتلك الخدمات الرقمية التعليمية.

5. يتوفر فهم واضح وتطبيقي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة عن التحول الرقمي وابعاده في الجامعة وتبني الجامعة التحول الرقمي بما يسهم في استدامته وعلى المستوى التعليمي العام لديها.
6. اظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية عالية البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي في جامعة كركوك والتي تشير الى قوة العلاقة الارتباطية الايجابية وعلى المستوى الكلي وايضا على مستوى الابعاد الفرعية وهي علاقة ارتباط قوية تُشير الى أهمية المتغيرين لدى الجامعة المبحوثة.
7. أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية والتحول الرقمي في الجامعة المبحوثة. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر تلك التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ناتجة عن البراعة الاستراتيجية في جامعة كركوك، وعلى مستوى الابعاد الفرعية كان لجميع ابعاد البراعة الاستراتيجية تأثيراً في التحول وعليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن إدارة الجامعة التي تحرص على تبني استراتيجياتها الى البراعة عن طريق تعزيز تحولها الرقمي.

#### المقترحات :

1. ضرورة انتهاج المنظمات وخاصة التعليمية منها البراعة الاستراتيجية في سبيل تعزيز تبني التحول الرقمي الخاص بها وتعزيزه عن طريق التبني التكنولوجي العصري
2. الاستفادة من استغلال الفرص لتطوير إجراءات العمل التكنولوجية والعمل عليها في بناء نظام قائم على التواصل بين المديرين لتعزيز قرة الجامعة على استغلالها للفرص المتاحة وخلق شراكة معرفية تكنولوجية قوية.
3. تشجيع إدارة الجامعات على تبني أساليب رقمية فعالة لتوثيق المعلومات وتحديثها لتعزيز متطلبات المستفيدين من الخدمات وتقديم مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات السوق العصرية.
4. ضرورة تبني الرقمنة وتشجيع الكوادر الاكاديمية الناشئة لإضافة قيمة معرفية للجامعة عن طريق استغلال الفرص البيئية المتاحة وفق قدراتهم وامكاناتهم في إطار تحسين المستوى التعليمي.
5. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة في اتباع اليات متميزة في تعاملاتها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية والتغيرات التكنولوجية التي تطرأ على المجتمع بهدف استيعاب المعرفة والتحول الرقمي لديها عن طريق توفير أنظمة معلومات متطورة لها القدرة يتواكب مع إطار الاستشعار بالمتغيرات البيئية والعمل على تحسينها التقني باستمرار.
6. دعم الفرص المستكشفة والمستوعبة للتحول الرقمي بحيث تمكنها من تقييم مقدراتها الجوهرية بما يحقق احتياجاتها في المستقبل.

## قائمة المصادر

1. الابراهيمى, احسان عبدالامير عزيز, (2019), البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة, دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد, جامعة الكوفة, كلية علوم الحاسوب والرياضيات, مجلة الكلية الاسلامية الجامعة, مجلد 2, العدد 54.
2. الحسنواي, حسين حريجة, السنجري, هند عدنان, (2020), تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل, المجلة العراقية للعلوم الادارية, مجلد 16, عدد 66.
3. جاد الرب, الفت ابراهيم, صبح, نوال محمود, صقر, شيماء مصطفى, (2021), اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية, مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, مجلد 7, عدد 11, ج 1.
4. الحسنواي, حسين حريجة, السنجري, هند عدنان, (2020), تأثير تقنيات الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل, المجلة العراقية للعلوم الادارية, مجلد 16, عدد 66.
5. صالح, ايمان احمد وسليمان, نضال علي (2020) دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية/ نينوى, دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة, جامعة تكريت, كلية الادارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الادارية الاقتصادية, مجلد 16, عدد 49.
6. الطه, شهاب محمد, والهلال, كلثوم حميد (2020) مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي, دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية, جامعة تكريت, كلية الادارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الادارية الاقتصادية, مجلد 16, عدد 50.
7. كحيط, احمد عبدالحسين, برير, حسن طه, بريس, احمد خليل (2023) الجاهزية التكنولوجية المدقق الحسابات واثرها في التحول الرقمي, دراسة استطلاعية جامعة المستقبل, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية المؤتمر العلمي الدولي السادس, السنوي السابع عشر, العدد (خاص)
8. الياسري, حوراء رشيد (2024) دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة : الامارات العربية المتحدة انموذجا, مجلة نسق, العراق, المجلد (41), العدد (7)
9. Chen, Q. A., Zhao, X., Zhang, X., Jiang, Z., & Wang, Y., (2024), "Driving forces of digital transformation in chinese enterprises based on machine learning", Scientific Reports, 14(1), 6177.
10. Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., & Piscitello, L. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges, Research Policy, 50(7), 104289.
11. Garcia-Perez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Sallos, M. P., Martinez-Caro, E., & Chinnaswamy, A. (2023). Resilience in healthcare systems: Cyber security and digital transformation. Technovation, 121, 102583.
12. Laplume, André, (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, Doctor Of Philosophy, University of Manitoba
13. Nurmatovich, K. K. (2023). Digital Economy In Developing Countries: Including: Modernization And Renewal Of Digital Infrastructure, International Journal On Economics, Finance And Sustainable Development, 5(6), 254-258.

- .14 Oehmichen, et al., (2017) Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:2, 283-306
- .15 Peters, Kristian, & Paul Buijs,(2021), *Strategic ambidexterity in green product innovation: Obstacles and implications*, Business Strategy and The Environment published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd.
- .16 Sabuncu, B. (2022). The effects of digital transformation on the accounting profession, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 103-115.
- .17 Sjödin, D., Parida, V., Palmié, M., & Wincent, J. (2021). How AI capabilities enable business model innovation: Scaling AI through co-evolutionary processes and feedback loops, *Journal of Business Research*, 134, 574-587.
- .18 Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs, *Sustainability*, 14(10), 6012.
- .19 Theiri, S., & Alareeni, B. (2023). Perception of the digital transformation as a strategic advantage through the Covid 19 crisis? case of Tunisian banks, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 477-498.
- .20 Valdés, K. N., y Alpera, S. Q., & Cerdá Suárez, L. M. (2021). An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the Chilean case, *Sustainability*, 13(17), 9850.
- .21 Zorzetti, M., Signoretti, I., Salerno, L., Marczak, S., & Bastos, R. (2022). Improving agile software development using user-centered design and lean startup, *Information and Software Technology*, 141, 106718.
- .22 Pebi, Kurniawana, Wiwi Hartatia, Sari Laelatul, Qodriaha & Badawi Badawia,(2020), From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry, *Management Science Letters*, © 2020 by the authors; licensee Growing Science, Canada
- .23 Vrontis, Demetris, Alkis Thrassou, Gabriele Santoro, Armando Papa, (2017), *Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms*, Technol Transf, Springer, 24
- .24 Awojide, Oladipo, R. Hodgkinson, M.N. Ravishankar, (2018) *Managerial ambidexterity and the cultural toolkit in project delivery*", Elsevier Inc., *International Journal of Project Management* 36, 1019–1033
- .25 Huang, Manhui, Anol Bhattacharjee,& Chi-Sum Wong (2017) *Gatekeepers' Innovative Use of IT: An Absorptive Capacity Model at the Unit Level*", *Information and Management journal*
- .26 Tinoco, J. K. (2009), *Strategic ambidexterity in innovation: An indispensable capability in the face of change*. In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy (pp. 1-8). IEEE