



Journal of

TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44 , No.148

Dec. 2025

© University of Mosul |
College of Administration
and Economics, Mosul,
Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a “Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0” enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Salman, D. A., Ismail, J. M. (2025). The Role of Digital Capabilities in Achieving Strategic Efficiency: A survey study in the traffic directorate of the independent Zakho administration according to the perspective of its leaders. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 44 (148), 159-182.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54146>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

The Role of Digital Capabilities in Achieving Strategic Efficiency: A survey study in the traffic directorate of the independent Zakho administration according to the perspective of its leaders

Dlofan Ameen Salman¹ , Jagar Mustafa Ismail²

^{1,2}Department of Management science, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq.

Corresponding author: Dlofan Ameen Salman

Dlofan.Salman@uoz.edu.krd

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54146>

Article History: Received: 4/4/2025, Revised: 20/5/2025,
Accepted:12/6/2025, Published: 1/12/2025.

Abstract

This study aimed to explore the correlation and impact of digital capabilities on strategic competence within the Traffic Directorate of the Independent Zakho Administration in the Kurdistan Region of Iraq. Utilizing a descriptive-analytical method, the study employed a questionnaire as the primary data collection tool. To achieve its objectives, three main hypotheses were formulated: the existence of a significant correlation between the dimensions of digital capabilities and strategic efficiency, and the considerable impact of digital leadership on strategic efficiency. A purposive stratified sample was selected, and questionnaires were distributed to the heads of administrative departments within the directorate. A total of 60 valid questionnaires were analysed using various statistical methods in SPSS V27. The study's findings revealed a direct correlation and impact between the digital capability's dimensions and strategic competence within the directorate. This suggests that employees with digital capabilities (data acquisition, communication, and analysis) significantly contribute to achieving strategic competence. The study concluded with several recommendations, emphasizing the importance of enhancing and promoting digital capabilities to maintain continuous strategic competence and improve service delivery to beneficiaries.

Keywords:

Digital capabilities, strategy, strategic competence.

ورقة بحثية

القدرات الرقمية ودورها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،

دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (44)، العدد (148)،

كانون الاول 2025

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستسار غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقباس: اسماعيل ، جكر مصطفى ، سلمان ، دوفان أمين. (2025) القدرات الرقمية ودورها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها" تنمية الرافدين، 44 (148)، 182-159.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54146>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

دوفان أمين سلمان ¹ ID، جكر مصطفى اسماعيل ² ID

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق.

المؤلف المراسل: جكر مصطفى اسماعيل (Dlovan.Salman@uoz.edu.kr)

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54146>

تاريخ المقالة: الاستلام: 2025/4/4، التعديل والتنقيح: 2025/5/20، القبول: 2025/6/12، النشر: 2025/12/1.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة في إقليم كردستان العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية. وقد اختارت الدراسة عينة طبقية مقصودة، وتم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة، حيث بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (60) استمارة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات باعتمادها على برنامج الاحصائي (SPSS V 27). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين متغير القدرات الرقمية وأبعادها والكفاءة الاستراتيجية وأبعادها في المديرية عينة البحث، وهذا يدل أن الأفراد العاملين الذين يتمتعون بسمات القدرات الرقمية (القدرة والنكاء في اكتساب البيانات، القدرة على التواصل، والقدرة على التحليل) يساعدون في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في تلك المديرية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة تركيز التوجه والتحفيز بشكل أكبر على بناء القدرات الرقمية من أجل الحفاظ على استمرارية الكفاءة الاستراتيجية والتحسين المستمر في تقديم الخدمات للمستفيدين.

الكلمات المفتاحية:

القدرات الرقمية، الاستراتيجية، الكفاءة الاستراتيجية

1. المقدمة

لقد أصبح التكامل السريع للقدرات الرقمية والابتكارات ومهارات تكنولوجيا المعلومات ممارسة مهمة في التنمية الشاملة للمجتمعات والاقتصادات. إن إدخال الخدمات الرقمية وقدرات البيانات ومهارات التكنولوجيا والشركات الناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي يعزز التحسن في كفاءة وفعالية تقديم الخدمات الحكومية في القطاع العام. ومع ذلك، فإن التوقعات الجديدة للمواطنين والشركات تشكل تحديًا كبيرًا للحكومات. وتحتاج الحكومات إلى تنظيم نفسها وضمان استخدام المجموعة الصحيحة من المهارات لاستخدام الأدوات الرقمية الجديدة والتعاون والتفاعل مع المواطنين والمجتمع والشركات، ولتحقيق الهدف، تحتاج الحكومات إلى استخدام قدرات ومهارات البيانات بوصفها مكونات استراتيجية لجهودها لتحديث الخدمات في القطاع العام (Mittal, 2020). يتوقع مجتمع اليوم خدمات عامة شخصية ومستجيبة من الحكومة ماثلة لتلك التي يتلقاها من القطاع الخاص. والواقع أن العصر الرقمي والنهج القائم على المستخدم يمكن أن يعززا من تجربة المواطن الشاملة للخدمات العامة (OECD, 2019). وتحتاج الحكومة إلى تبني ثقافة "المواطن أولاً" في صياغة السياسات وتقديم الخدمات (Mergel et al., 2019). ويتمثل الهدف النهائي في تعزيز جودة الخدمة والثقة العامة في سياسات الحكومة مع تحقيق نتائج أفضل للمواطنين. ويمكن للتقنيات الرقمية استكشاف نماذج تحسين جديدة لخدمات المواطنين، مع زيادة مشاركة الجمهور بوصفه مجتمعاً شبكياً (Gil et al., 2019). ويمكنها أن توفر إدارة الموارد مع تدفق الأموال من الاستثمار إلى النتائج المنتجة للمواطنين، وبالتالي تعزيز المساواة والثقة (Del Sordo et al., 2017). إن إدخال الخدمات العامة الرقمية، وشراء الحكومة للتكنولوجيا المتقدمة، وقدره البيانات، ومهارات التكنولوجيا، وقدرات الابتكار، والشركات الناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز التحسن في كفاءة وفعالية تقديم الخدمات في القطاع العام (Lindgren, et al., 2019). من جهة أخرى تعد الكفاءة الاستراتيجية أمراً بالغاً لتحقيق الأداء العالي للمنظمات. وفي هذا الصدد وقد زعمت بعض الدراسات (Johnsen, 2016; Mam edio et al., 2019) أن منظمات القطاع العام يجب أن تتمتع بالكفاءة الاستراتيجية لتحقيق النجاح في ظل التقلبات الصعبة المتزايدة في البيئات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية الحالية. ومن ثم، فإن الاستفادة المثلى من الكفاءات والموارد التنظيمية أمر بالغ الأهمية لأدائها. تسعى الدراسة إلى اختبار دور القدرات الرقمية في تقييم وتحقيق الكفاءات الاستراتيجية، وذلك من منظور القادة الإداريين الذين يتعبرون من الأطراف الرئيسيين ضمن أصحاب المصلحة، ومحركين فاعلين للاستراتيجية التنظيمية من خلال تفاعلهم المباشر مع توقعات الجمهور وردود أفعاله. واستناداً إلى الأدلة التجريبية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، تقترح الدراسة إطار عمل يربط بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية، مع تطبيقه على مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة. كما تقدم مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالكفاءات، وتستكشف كيف يمكن لتركيز المؤسسات على تنمية الكفاءات، مدعوماً بالقدرات الرقمية، أن يسهم بفاعلية في تعزيز الأداء التنظيمي.

2. الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

2.1. الإطار النظري

2.1.1. القدرات الرقمية

إن قدرة المنظمة على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين سير العمل وتعزيز الابتكار يشار إليها باسم "القدرات الرقمية". وتشمل هذه الفكرة مجموعة متنوعة من المهارات، مثل إدارة البيانات، والمحو الأمية الرقمية، والبنية التحتية التقنية، وقدرات تحديد الاتجاهات. ووفقاً Kane et al. (2015)، فإن القدرات الرقمية تستلزم دمج التقنيات الرقمية في استراتيجية المنظمة لتحقيق التحول بدلاً من مجرد امتلاك التكنولوجيا المتطورة. فضلاً عن ذلك، يؤكد (Westerman et al (2017) أنه من أجل الاستفادة الكاملة من الاختراقات الرقمية وتوليد القيمة، فإن القدرات الرقمية تتطلب الخبرة الإدارية والتكنولوجية. والمهارات الرقمية ضرورية لتحسين النمو التنظيمي والتعلم الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛ لأنها تمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز ثقافة الابتكار المستمر. وتشمل القدرات الرقمية التي تعمل على تحسين المرونة المؤسسية والنجاح الاستراتيجي استخدام البيانات ونشر منصات التعلم الإلكتروني والقدرة على التكيف مع التقدم التكنولوجي (Loonam et al., 2018). يؤكد إطار الكفاءات الرقمية على ضرورة المهارات الرقمية للتعلم مدى الحياة والمواطنة، وتطور من التعريفات الأولية ليشمل جوانب مثل خصوصية البيانات والرفاهية (Biggins et al., 2017). في حين يركز إطار القدرة الرقمية، على دمج المهارات الرقمية في المناهج الدراسية، ومواءمتها مع تخصصات محددة مثل الهندسة والإدارة (Varga-Atkins, 2018). في حين ينظر إلى القدرات الرقمية بشكل متزايد من خلال عدسة قدرات تكنولوجيا المعلومات، حيث تستفيد المنظمات من التقنيات الرقمية للحصول على مزايا تنافسية. ويشمل ذلك فهم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإدارة وقدرات الموظفين (Brosig et al., 2020). وفي السياق التطبيقي للمنظمات، تعمل المصانع الرقمية على تطبيق عملي للقدرات الرقمية، مما يسمح للمؤسسات بتصور وقياس كفاءاتها التكنولوجية، وبالتالي تعزيز عملية اتخاذ القرار في إدارة سلسلة التوريد (Ameri & Sabbagh, 2016). وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن القدرات الرقمية هي المعرفة والأصول والخبرة التكنولوجية التي تسمح للمؤسسة باستخدام المنصات والأدوات الرقمية بنجاح لتعزيز الإنتاجية وتسهيل اتخاذ القرارات بشكل أفضل وتحفيز الابتكار. لا تشمل هذه الكفاءات الإطار التكنولوجي فحسب، بل تشمل أيضاً الدمج المتعمد للتكنولوجيا الرقمية في سير العمل الروتيني، وتعزيز المرونة والتعليم المستمر في بيئة رقمية تتغير باستمرار. تشكل القدرات الرقمية أهمية بالغة للمنظمات التي تتفاوض على صعوبات التحول الرقمي، مما يسمح لها بالابتكار والتكيف وتحسين الأداء في سياق رقمي متزايد. وتؤثر هذه الكفاءات بشكل مباشر على نجاح المنظمة، وتؤثر على النتائج المالية وغير المالية. ويؤكد (Khin and Ho (2019) أن الابتكار الرقمي، الذي تيسره هذه الكفاءات، يضع الشركات في موقع قيادي في مجال الابتكار، مما يزيد من الأداء التجاري الإجمالي. وعلاوة على ذلك، فإن القدرات الديناميكية مثل عمليات

الاستشعار وإعادة التكوين تشكل أهمية بالغة لتمكين التحول الرقمي. وكما يشير (Ellström et al (2021)، فإن هذه القدرات تمكن الشركات من تعديل استراتيجياتها وبنيتها التحتية لتتلاءم مع الحقائق الرقمية الجديدة. تباينت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد القدرات الرقمية في مختلف الصناعات والمجالات. على سبيل المثال، ركز (Lenka et al (2017) في دراسته على ثلاثة أبعاد رئيسية للقدرات الرقمية: القدرة على الذكاء، القدرة على الاتصال، والقدرة على التحليل. هذه الأبعاد تعكس مدى قدرة المنظمات على جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات بناءً على البيانات المستمدة من الأنظمة الرقمية. في المقابل، تناول (Khin and Ho (2019) القدرات الرقمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات المالي، حيث حددوا خمسة عناصر رئيسية، تشمل اكتساب التكنولوجيا الرقمية المهمة، التعرف على الفرص الرقمية الجديدة، الاستجابة للتحول الرقمي، إتقان التقنيات المتقدمة، وتطوير منتجات وخدمات رقمية مبتكرة. أما (Calle et al (2020) فقد ركزت دراسته على قطاع التصنيع، محدداً القدرات الرقمية للإنتاج والعلاقات التجارية وتطوير البرمجيات. على نحو مشابه، قدم (Ajaegbu (2020) في دراسة على المصانع البريطانية، أبعاداً تشمل القدرة على النقاط البيانات، الاتصال، والتحليل. تتباين هذه الأبعاد وفقاً للصناعة والبيئة المحيطة بالمنظمات، وتُظهر الدراسات اختلافاً في أساليب القياس والتحليل. فبعضها اعتمد على التحليل الكمي، مثل دراسات (Proksch et al (2021) في الشركات الناشئة الألمانية، والتي ركزت على تكييف العروض الرقمية وتنفيذ المنتجات الرقمية الجديدة والتكامل مع البنية التحتية الرقمية. في الدراسة الحالية، سننعمد الأبعاد التي اقترحها (Lenka et al (2017) و (Ajaegbu (2020) لتناسبها مع البيئة التي نعمل فيها، إذ تتماشى هذه الأبعاد مع مؤسسات القطاع العام. التركيز على القدرات التحليلية، الذكاء، والاتصال يتناسب مع احتياجات مؤسساتنا لمواكبة التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام، مما يعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي المتسارع. وهي على النحو الآتي:

أ. **القدرة على الذكاء لاكتساب البيانات:** تمثل القدرة على الذكاء القدرة في تكوين مكونات الأجهزة لاستشعار المعلومات والنقاطها مع تدخل بشري منخفض. فهذا التكوين يستلزم بعدين فرعيين. يتعلق البعد الأول بترقية مكونات الأجهزة بمكونات فرعية ذكية، مثل أجهزة الاستشعار المضمنة، والمعالجات الدقيقة، وأنظمة التشغيل المضمنة، وتطبيقات البرامج، ووحدات المستخدم الرقمية. ويتعلق البعد الثاني لقدرة الاستخبارات بشكل أساسي بتوفير إمكانيات جديدة لجمع المعلومات حول حالة المنتجات والاستخدام التشغيلي للعملاء للمنتجات (Lenka et al., 2017).

ب. **القدرة على التواصل:** بعد الاتصال بعداً بالغ الأهمية للقدرات الرقمية، حيث يؤكد على كيفية استفادة المؤسسات من التقنيات الرقمية لتعزيز تفاعلاتها وعلاقاتها داخلياً وخارجياً. يركز هذا البعد على القدرة على ربط الأنظمة والعمليات وأصحاب المصلحة المختلفين بطريقة سلسلة، وهو أمر ضروري للتحول الرقمي الفعال. كما أنها تشير إلى قدرة المنظمة على إنشاء قنوات اتصال وتدفقات بيانات فعالة والحفاظ عليها عبر نظامها البيئي الرقمي. ويشمل ذلك الاتصال بالعملاء والموردين والشركاء وحتى المنافسين من خلال

المنصات الرقمية. تكمن أهمية الاتصال في قدرته على تسهيل التعاون وتحسين تبادل المعلومات وتعزيز الاستجابة لتغيرات في البيئة. (Annarelli et al., 2021)

ت. القدرة على التحليل: تشير القدرة التحليلية إلى قدرة معالجة البيانات التي يتم فيها تحويل البيانات المتاحة بشكل فعال لإطلاق العنان لرؤى قيمة وقابلة للتنفيذ لأصحاب المصلحة المختلفين في شبكة الخدمة. من خلال التأكيد على الطرق التي يتم بها إدارة المعلومات والتقارير والتحقق منها، (المعالجة القابلة للتكيف وتسليم المعلومات لقيمة العميل). يسمح هذا للمنظمات وأصحاب المصلحة في شبكة الخدمة باستيعاب واستغلال المعلومات لتحسين العمليات (Ajaegbu, 2020).

2.1.2 الكفاءة الاستراتيجية

الكفاءة الاستراتيجية هي القدرة على أداء مهام مختلفة في وظيفة واحدة (Robbins et al., 2019)، حيث يتم تحديد هذه القدرة من خلال العوامل الفكرية والجسدية. أما Farahani et al., (2019) فيرى أن الكفاءة الاستراتيجية هي مهارة ومعرفة وموقف أساسي وقيم موجودة في الشخص تنعكس في القدرة على التفكير والتصرف باستمرار. بعبارة أخرى، الكفاءة الاستراتيجية لا تتعلق فقط بالمعرفة أو القدرات لدى شخص ما، ولكن الاستعداد للقيام بما هو معروف لإنتاج فوائد لتحسين أداء الشركة.. وفقاً لـ (Sanghavi 2020) هناك وجهتا نظر رئيسيتان على الأقل فيما يتعلق باستخدام الكفاءة الاستراتيجية في الأدبيات. وركزت إحدى وجهات النظر حول الكفاءة الاستراتيجية على كيفية عكس المنظمات للأداء الضعيف من خلال الكفاءة الاستراتيجية. والثاني هو وجهة النظر حول الكيفية التي تلعب فيها الكفاءة الاستراتيجية دوراً في تشجيع تقدم أداء الشركة من خلال الموارد البشرية المعدة جيداً. وهناك وجهة نظر أخرى للكفاءة الاستراتيجية وفقاً لـ (Mariam & Ramli, 2020) تركز على كيفية الحفاظ على أداء الشركة أو تحسينه. تعترف هذه النظرة بأن المنظمات يمكنها الحفاظ على الأداء وتحسينه من خلال الاستخدام المستمر للكفاءة الاستراتيجية والتركيز على مواءمة الاستراتيجية. الهيكل التنظيمي والأيدولوجية مع التغييرات المستمرة. وفيما يتعلق بأبعاد الكفاءة الاستراتيجية، سوف يعتمد الباحث على مقاييس حددها كل من (Alhawari and Al-Jarrah, 2012) والتي تعد الأنسب لكلا القطاعين الخاص والعام والمتمثلة ب (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، والابتكار) وفيما يأتي شرح لكل بُعد من أبعاد الكفاءة الاستراتيجية:

أ. **الرؤية المشتركة:** تعد الرؤية المشتركة أمراً بالغ الأهمية لمواءمة جهود جميع الأعضاء داخل المنظمة. فهي توفر اتجاهًا وهدفًا واضحين، وتعزز الوحدة والالتزام. وتتطور رؤية مشتركة من خلال مشاركة شاملة لأصحاب المصلحة وتحديد الأهداف التشاركية، مما يساعد في مواءمة أهداف الفرد والفريق مع الأهداف الشاملة للمنظمة (Doten-Snitker et al., 2021). وهي بمثابة أساس للقيادة الاستراتيجية، وتمكن القادة من التعبير عن الغرض الأخلاقي للمنظمة وتطلعاتها المستقبلية (Davies & Davies, 2010).

ب. **التعاون:** يعد التعاون عنصراً أساسياً في الكفاءة الاستراتيجية، إذ يمكّن المنظمات من الاستفادة من الذكاء الجماعي وتحسين الكفاءة وتعزيز ثقافة الإبداع والقدرة على التكيف. ويحسن حل المشكلات، مما

يجمع التعاون بين وجهات نظر وخبرات متنوعة، مما قد يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا وحل المشكلات بشكل فعال. وعندما يتعاون أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة، يمكنهم الجمع بين مهاراتهم ومعارفهم الفريدة لمعالجة التحديات المعقدة (Čirjevskis, 2024).

ت. **التمكين:** إن التمكين هو استراتيجية تنظيمية بالغة الأهمية تشجع الموظفين على اتخاذ المبادرة والمشاركة بنشاط في عمليات صنع القرار. ومن خلال تعزيز ثقافة التمكين، تستطيع المنظمات خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتحفيز للمساهمة بأفكارهم ورؤاهم. وهذه المشاركة النشطة ضرورية لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال؛ لأنها لا تعزز رضا الفرد عن وظيفته فحسب، بل إنها تزرع أيضًا شعورًا بالملكية والمساءلة بين أعضاء الفريق (Ireland et al., 2009).

ث. **الابتكار:** يشير الابتكار إلى العملية المتعمدة والقابلة للتكرار والتي تستخدمها المنظمات لتطوير أفكار وحلول مبتكرة. وهو يتحدى التفكير التقليدي ويشجع المنظمات على إعادة تعريف نماذج أعمالها واستكشاف ابتكارات جديدة وتعزيز قيمة العملاء. وهذا النهج ضروري لتعزيز النمو والتكيف على المدى الطويل في بيئة عمل ديناميكية (Palmer & Kaplan, 2007). كما يسهم الابتكار الفعال بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تمكينها من تقديم منتجات أو خدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة. والمنظمات التي تعطي الأولوية للابتكار الاستراتيجي تكون في وضع أفضل للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة في صناعاتها (Chu et al., 2022).

2.2 القدرات الرقمية و الكفاءة الاستراتيجية

إن القدرات الرقمية ضرورية لتشكيل الكفاءات الاستراتيجية في المنظمات الحديثة، ولاسيما عندما تتعامل مع تعقيدات التحول الرقمي. إن دمج هذه القدرات يمكّن الشركات من التكيف والازدهار في بيئة متطورة. وتعد القدرات الرقمية مفتاحًا لتطوير القدرات الديناميكية، التي تسهل التغيير الاستراتيجي من خلال السماح للمنظمات باستشعار الفرص وإعادة تكوين الموارد بشكل فعال (Helfat et al., 2007). يمكن للمنظمات التي تستفيد من هذه القدرات الديناميكية الاستجابة بشكل أفضل لتحولات السوق والتقدم التكنولوجي، وتحسين وضعها الاستراتيجي. ويحدد الإطار المفاهيمي سبع قدرات تنظيمية ضرورية لإتقان التحول الرقمي، مع التأكيد على الحاجة إلى تطوير الكفاءات طوال العملية (Konopik et al., 2022) يسلط هذا الإطار الضوء على ضرورة أن تطور المنظمات القدرات المحددة في مراحل مختلفة من التحول الرقمي لتظل قادرة على المنافسة. فضلاً عن ذلك، تعمل الرقمنة المستمرة على إعادة تشكيل عمليات العمل وصنع القرار، مما يتطلب كفاءات جديدة بين الموظفين. يجب على المنظمات الاستثمار في التدريب والتطوير لتزويد قوتها العاملة بالمهارات الرقمية اللازمة (Ganz et al., 2018). ومع ذلك، فإن الوتيرة السريعة للتحول الرقمي قد تغطي في بعض الأحيان على المنظمات، مما قد يؤدي إلى عدم التوافق المحتمل بين القدرات والأهداف الاستراتيجية، مما يؤكد الحاجة إلى اتباع نهج متوازن لتطوير القدرات والتخطيط الاستراتيجي.

3. مشكلة الدراسة

إن الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات يتطلب فهماً شاملاً لكيفية تأثير القدرات الرقمية على الكفاءة الاستراتيجية داخل المنظمات. وهذا مهم بشكل خاص في كيانات القطاع العام مثل مديرية المرور التابعة لإدارة زاخو المستقلة، إذ يري القادة الإداريون دوراً حاسماً في صنع القرار والفعالية التشغيلية. وتشمل القدرات الرقمية مجموعة من المهارات والموارد التي تمكن المنظمات من الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الأداء وصنع القرار وتقديم الخدمات (Atobishi et al., 2024). وفي سياق الإدارة العامة، يمكن لهذه القدرات أن تعزز بشكل كبير من مرونة المنظمة واستجابتها للبيئات المتغيرة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج استراتيجية أفضل (Dubey et al., 2023). ومع ذلك، لا تزال الآليات المحددة التي تؤثر من خلالها القدرات الرقمية على الكفاءة الاستراتيجية غير مستكشفة، ولا سيما في إدارة زاخو المستقلة والتي تشهد تطورات في جميع المجالات إلا أنها لا تزال تحت عملية تطوير المؤسسات من جميع النواحي، وقدرات تلك المؤسسات محل اهتمام الادارة من أجل تقديم الخدمات للمواطنين بشكل أسرع وجودة عالية. في غياب فهم واضح لكيفية تأثير القدرات الرقمية على الكفاءة الاستراتيجية، قد تفوت المديرية فرص التحسين، مما يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل والفشل في تلبية المطالب المتزايدة للجمهور. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الكفاءة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة الإداريين داخل المديرية وكيف يمكن أن تؤثر قدراتهم الرقمية عليها، من هنا يمكن تقديم توصيات لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية من خلال التحول الرقمي. ونتيجة لذلك، فإن الأسئلة الآتية هي محور هذه الدراسة:

- أ. ما مستوى قيام المديرية المبحوثة بالعمل وفقاً للتحولات الرقمية؟
- ب. ما مستوى توافر أبعاد الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة؟
- ت. هل توجد علاقة أثر وارتباط بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة؟
- ث. ما تأثير القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة؟

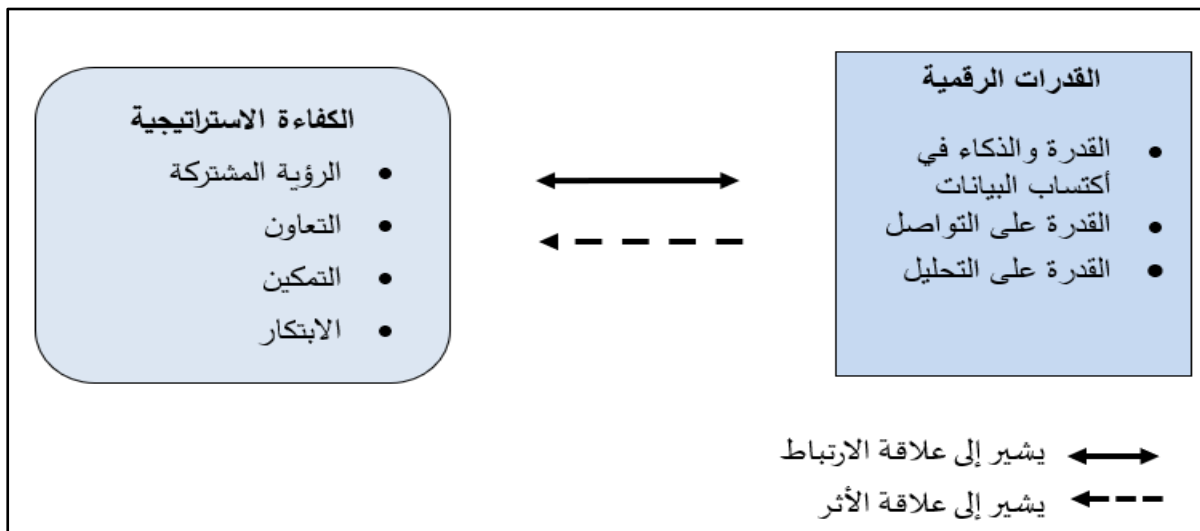
4. أهمية الدراسة

إلى جانب التركيز على وجهات نظر القادة الإداريين، تكمن أهمية هذه الدراسة في التحقيق في كيفية مساهمة القدرات الرقمية في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية لمديرية المرور في إدارة زاخو المستقلة. فضلاً عن معرفة كيفية استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية لتحسين كفاءة الموارد والأداء التشغيلي واتخاذ القرار من أجل تحديد كيفية تأثير التحول الرقمي على منظمات القطاع العام. كما تكمن أهميتها أيضاً على إلقاء الضوء على الإمكانيات والمشاكل المرتبطة بالتبني الرقمي في وكالة حكومية حيوية وتقديم توصيات لتحسين تقديم الخدمات وتعزيز الأداء وتعزيز الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. هذا أمر حيوي وذو أهمية بالغة بشكل خاص في ضوء التوقعات العامة المتزايدة لإجراءات إدارية أكثر انفتاحاً وفعالية.

5. أنموذج الدراسة وفرضياتها

1.5 أنموذج الدراسة

يهدف هذا الأنموذج إلى معالجة مشكلة الدراسة الحالية ضمن الإطار النظري المعتمد، وذلك من خلال بناء أنموذج فرضي يحدد علاقات التأثير والارتباط بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في مديرية المرور المستهدفة. كما يسعى الأنموذج إلى اختبار صحة هذه العلاقات بالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات. وضمن الأنموذج بناءً على أبعاد القدرات الرقمية (القدرة والذكاء في أكتساب البيانات، القدرة على التواصل، والقدرة على التحليل) والتي تمثل المتغير المستقل، وأبعاد الكفاءة الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين والابتكار) التي تمثل المتغير المعتمد. يوضح الشكل (1) الأنموذج الفرضي المقترح لهذه الدراسة.



الشكل (1). أنموذج الدراسة

2.5 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، وهي على النحو الآتي:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد القدرات الرقمية وبين الكفاءة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر القدرات الرقمية معنوياً في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد القدرات الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية .

ت. توجد فروقات معنوية لدى المديرية المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين.

6. تصميم الدراسة

1.6 مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار مديرية المرور في الإدارة زاخو المستقلة في إقليم كردستان العراق مجتمعاً للبحث. وتم تحديد عينة البحث من خلال خطوتين أساسيتين: تحديد المديرية قيد البحث واختيار الأفراد المراد دراستهم. وكان اختيار أفرادها على أساس العينة المقصودة، بناءً على معايير محددة. تم اختيار أفراد البحث، المكونين من القادة الإداريين بما في ذلك المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام، بوصفها مصدر بيانات أساسي لهذه الدراسة. يوضح الجدول (1) توزيع هؤلاء الأفراد بناءً على خصائصهم.

الجدول (1). توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	46	76.67
		أنثى	14	23.33
		مجموع	60	100
2	العمر	أقل من 35 سنة	12	20.00
		36-45 سنة	34	56.67
		46 سنة فأكثر	14	23.33
		المجموع	60	100
		إعدادية فما دون	13	21.67
		دبلوم	17	28.33
		بكالوريوس	26	43.33
		ماجستير	4	6.67
		دكتوراه	0	0.00
		المجموع	60	100
4	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	7	11.67
		6-10 سنوات	13	21.67
		11-15 سنة	26	43.33
		أكثر من 15 سنة	15	25.00
		المجموع	60	100
5	مدة الخدمة في المنصب الحالي	5 سنة فأقل	8	13.33
		5-10 سنوات	21	35.00
		أكثر من 10 سنوات	23	38.33
		المجموع	60	100

المصدر: إعداد الباحثين

2. 6. طرائق جمع البيانات وتحليلها

تم استخدام الاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، وتم تصميمه بناءً على مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة. ولضمان صلاحيته وموثوقيته، خضع الاستبيان لتقييم الخبراء من قبل المتخصصين في إدارة المنظمة والإدارة الاستراتيجية، الذين قدموا ملاحظات حول وضوحه وشموله وقدرته على قياس متغيرات الدراسة. وبعد الأخذ بنظر الاعتبار اقتراحاتهم، تمت صياغة الاستبيان على هذا الأساس.

تم اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي أشار إلى تماسك قوي بين العناصر، بقيمة ألفا (0.87) أعلى بكثير من الحد المقبول (0.70) للدراسات الإدارية والاجتماعية (Hair et al., 2019). تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة، بما في ذلك النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة. تم تقييم قوة وطبيعة العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، في حين تم قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باستخدام الانحدار الخطي. واستخدم برنامج IBM SPSS Statistics 26 لتحليل البيانات.

3. 6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود المكانية: تشمل الحدود المكانية للدراسة مديرية المرور التابعة للإدارة المستقلة في زاخو في إقليم كردستان العراق.
2. الحدود البشرية: يتضمن البحث عينة من القادة الإداريين في المديرية، إذ أسهمت قدراتهم الفكرية وخبراتهم العملية في ضمان جودة الاستجابات. ومع ذلك، كان اختيار هؤلاء القادة عينة بحثية تحديًا بسبب معدل استجابتهم البطيء وتوافرهم المحدود نتيجة متطلبات عملهم اليومي.
3. الحدود الزمانية: تمت الحدود الزمانية للدراسة من 1 مايو 2024 إلى 1 أكتوبر 2024.
4. الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في مديرية المرور التابعة للإدارة المستقلة في زاخو، مع استكشاف كيفية تأثير هذه القدرات على أداء المديرية وتطوير الخدمات المقدمة.

7. نتائج الدراسة

1. 7. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يستعرض هذا المحور وصف أبعاد القدرات الرقمية وأبعاد الكفاءة الاستراتيجية وتشخيصها التي أُستعرضت في الجانب النظري للدراسة الحالية والمعتمدة في أنموذجها، وعلى النحو الآتي:

1. 1. 7. أبعاد القدرات الرقمية

1. القدرة والذكاء على اكتساب البيانات: تبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول القدرة والذكاء على اكتساب البيانات من خلال فقراته (X1-X4) وعلى المستوى الكلي للعينة

المبحوثة تميل باتجاه الاتفاق ومستويات مرتفعة وبنسبة بلغت (89.58%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي قيمته (4.27) وبانحراف معياري مقداره (0.767)، وفي الاتجاه الآخر فقد بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (5.42%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البُعد (5%)، وهذه النتيجة الجيدة تدل على أن هناك نسبة اتفاق مرتفعة على أغلب عبارات القدرة والذكاء على اكتساب البيانات، وتؤكد مستويات الاتفاق المرتفعة على قدرة المديرية المبحوثة على التعامل مع الوسائل الرقمية بالسرعة والموثوقية، وهذه النتائج تعكس قوة الكفاءة الرقمية في جمع وتحليل البيانات، مما يساعد المديرية على تحسين اتخاذ القرارات وإدارة العمليات بشكل أكثر فاعلية. وللتعرف على تفاصيل المؤشرات التي أسهمت في انخفاض وارتفاع مستويات الاتفاق حول القدرة والذكاء على اكتساب البيانات، فقد ظهر من التحليل أن المؤشر (X1) أسهم بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها نسبة (95%) وبوسط حسابي قيمته (4.40) وبانحراف معياري بلغ (0.718). بمعنى أن المديرية المبحوثة تمتلك أنظمة فعالة لالتقاط البيانات في الوقت الفعلي من مصادر مختلفة. في حين أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق كان للمؤشر (X4)، بنسبة اتفاق قيمته (84.4%) وجاءت بوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري مقداره (0.825)، والذي ينص على أن عمليات التقاط البيانات لدينا متكاملة بشكل جيد عبر الإدارات والوظائف المختلفة.

2. القدرة على الاتصال : تبين من النتائج التحليل الواردة في الجدول (2) بأن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X5-X8) تميل باتجاه الاتفاق على توافر القدرة على الإتصال في المديرية المبحوثة وبنسبة اتفاق بلغت (80.74%) من المؤشر الكلي، وبمتوسط حسابي مقداره (4.10) وبانحراف معياري قيمته (0.766)، في المقابل بلغت نسبة غير متأكد (15.98%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (3.28%)، وهذا ما يدل على أن نظام الاتصال بين العاملين أو بين الأقسام في المديرية قوي وفعال، ويُنظر إليه بإيجابية من قبل غالبية المبحوثين. وأعلى نسبة اتفاق كانت على العبارة (X6) وبنسبة اتفاق عالية بلغت (90%)، وبوسط حسابي مقداره (4.33)، وبانحراف معياري بلغ (0.705). وهذا يدل على أن المديرية المبحوثة تتمتع ببنية تحتية رقمية قوية تضمن الاتصال السلس عبر جميع الأنظمة. أما أقل قيمة فقد كانت للعبارة (X7) بنسبة الاتفاق بلغت (56.6%)، وبمتوسط حسابي مقداره (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.991)، والتي تنص " تعطي منظمتنا الأولوية لدمج الأدوات والمنصات الرقمية لتحسين التعاون".

3. القدرة على تحليل البيانات: تشير معطيات الجدول (2) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين لهذا البُعد بعباراته (X9-X12) وعلى المستوى الكلي للدوائر المبحوثة تميل باتجاه توفر القدرات الرقمية لديهم وبنسبة اتفاق عالية بلغت (72.68%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.91) وبانحراف معياري مقداره (0.748)، مقابل (3.68%) ذهب إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، أما نسبة غير متأكد مع هذا التوجه فقد بلغت (23.32%). وهذا يدل أنه توجد لدى المديرية المبحوثة قدرات رقمية جيدة، إذ يتم استخدام البيانات وتحليلها بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات داخل الدائرة. إما على المستوى الجزئي لكل عبارة من عبارات قياس هذا البعد فقد بلغت العبارة (X10) أعلى تلك العبارات وبنسبة اتفاق عالية بلغت (85%) وبوسط حسابي قيمته

(4.07) وبانحراف معياري مقداره (0.80) وهذا يؤكد أن لدى المديرية المبحوثة أدوات وأنظمة متقدمة لتحليل كميات كبيرة من البيانات للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ. في حين كانت أقل العبارات على المستوى الجزئي ممثلة بالفقرة (X11) وبنسبة اتفاق بلغت (66.7%) وبوسط حسابي مقداره (3.66) وبانحراف معياري قيمته (0.787)، ويشير هذا المؤشر إلى أن المديرية المبحوثة تتمتع بالكفاءة في تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات معنى وقابلة للتفسير.

الجدول (2). التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد القدرات الرقمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الأبعاد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة			
		1		2		3		4		5			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.718	4.04	0	0	0	0	5	3	50	30	45	27	X1	البيانات أكثرت على الفترة
0.588	4.40	0	0	3.3	2	3.3	2	43.3	26	50	30	X2	
0.691	84.2	0	0	1.7	1	8.3	5	50	30	40	24	X3	
0.825	4.22	0	0	5	3	10	6	43.3	26	41.7	25	X4	
0.767	7.24	5				5.42		89.58				المعدل الكلي	
0.709	4.15	0	0	1.6	1	13.3	8	53.3	32	31.6	19	X5	الاتصال على الفترة
0.705	4.33	0	0	1.6	1	8.3	5	45	27	45	27	X6	
0.991	3.63	0	0	15	9	28.3	17	35	21	21.6	13	X7	
0.668	4.17	0	0	1.6	1	10	6	58.3	35	35	18	X8	
0.766	4.10	3.28				15.98		80.74				المعدل الكلي	
0.792	4.02	0	0	5	3	15	9	53.3	32	26.7	16	X9	البيانات تحليل على الفترة
0.800	4.07	0	0	6.7	4	8.3	5	56.7	34	28.3	17	X10	
0.687	3.88	0	0	1.7	1	30	18	45	27	21.7	13	X11	
0.777	53.8	0	0	3.3	2	28.3	17	48.3	29	20	12	X12	
0.748	3.91	683.				23.32		72.68				المعدل الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25)

2.1.7 أبعاد الكفاءة الاستراتيجية

1. الرؤية المشتركة: يلاحظ من النتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول بُعد الرؤية المشتركة من خلال عباراته (X13-X16) وعلى مستوى جميع الشركات المبحوثة تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة اتفاق بلغت (72.04%) من تلك الإجابات، وجاءت بوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري قيمته (0.831)، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق (6.66%) على فقرات هذا البعد، أما نسبة غير متأكد فقد بلغت (21.34%) مع هذا التوجه، وهذه النسب العالية تعكس أن الرؤية الاستراتيجية المشتركة بين العاملين والمستويات القيادية في المديرية المبحوثة تُعد واضحة وقوية. وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الكلي لإجابات الأفراد المبحوثين كانت على العبارة (X15) إذ جاءت بنسبة اتفاق عالية مقدارها

(78.4%)، وبوسط حسابي قيمته (4.13) وبانحراف معياري مقداره (0.911)، مما يدل على أن القيادة في المديرية المبحوثة تعمل بانتظام على تعزيز أهمية رؤية المنظمة. في المقابل كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الكلي لعبارات هذا البُعد على العبارة (X14) وجاءت بنسبة اتفاق (66.7%)، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (3.68)، وبانحراف معياري مقداره (0.770)، والذي يشير إلى أن المديرية المبحوثة تقوم بمحاذاة استراتيجياتها وأهدافها مع رؤية مشتركة طويلة الأجل.

2. التعاون: توضح معطيات الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين تجاه المتغيرات (X17 - X20) المتعلقة ببُعد التفاعل مع البيئة، إذ يلاحظ من النسب أن (82.3%) من الأفراد المبحوثين متفقون وتدل هذه النسبة على أن غالبية المبحوثين يرون أن هناك تعاونًا قويًا بين المنظمة وبيئتها سواء كان ذلك على مستوى التفاعل مع الجهات الخارجية، مثل العملاء والمستفيدين، أو على المستوى الداخلي بين الأقسام والوحدات. على المستوى الكلي للبيئة، وجاءت بوسط حسابي قيمته (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.743)، في حين أن ما نسبته (5.34%) من المبحوثين ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في المقابل بلغت نسبة الذين اتخذوا موقفًا غير متأكد (12.66%)، أما على المستوى الجزئي لكل متغير من متغيرات القياس لهذا البُعد فبلغت العبارة (X17) أعلى نسبة مقارنةً بالعبارات الأخرى، وجاءت بنسبة اتفاق مقدارها (86.6%) وبوسط حسابي قيمته (4.17) وبانحراف معياري مقداره (0.740). مما يدل على أن المديرية المبحوثة تعمل على تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. في حين كانت أقل العبارات على المستوى الجزئي ممثلة بالعبارة (X18) وجاءت بنسبة اتفاق (75%) وبوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قيمته (0.896)، والتي تشير إلى أن المديرية المبحوثة تمتلك نظاماً راسخاً للتعاون بين الأقسام في منظماتها.

3. التمكين: تشير نتائج تحليل البيانات الواردة ضمن الجدول رقم (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين لبُعد معرفة الظروف التكنولوجية من خلال عباراته (X21-X25) وعلى المستوى الكلي للمديرية المبحوثة كانت متفقة على توافر هذا البُعد ونسبة بلغت (64.64%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي قيمته (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.893)، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البُعد (9.36%)، أما نسبته (26%) فكانت من نصيب الأفراد المبحوثين غير المتأكدين من توافر هذا البُعد. بمعنى أن هناك نسبة اتفاق متوسطة على جميع عبارات هذا البُعد، والسبب يعود إلى وجود تنسيق وتعاون وتفاعل بين الأجزاء داخل المديرية بشكل مقبول، بحيث يؤدي كل جزء من هذه الأجزاء دوره ويساند الأجزاء الأخرى بما يصب في الأداء الكلي للمديرية. ومن خلال متابعة كل مؤشر في دعم بُد التمكين فقد تبين أن المؤشر (X23) أسهمت بشكل مقبول في ارتفاع النسبة العامة، إذ بلغت نسبة الاتفاق (71.6%)، وبوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري قيمته (0.821)، ويشير هذا المؤشر إلى أن المديرية تعمل على تعزيز ثقافة يشعر فيها الموظفون بالثقة في اتخاذ القرارات. في حين أن أقل نسبة اتفاق ضمن هذا البُعد كانت على للمؤشر (X22) ونسبة اتفاق

(55%) التي تنص على تزويد الموظفين بالموارد والدعم اللازمين لاتخاذ المبادرة في أدوارهم. إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.60) وبانحراف معياري مقداره (0.995).

4. الابتكار: تشير نتائج تحليل البيانات الواردة ضمن الجدول رقم (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين لُبعد معرفة الظروف التكنولوجية من خلال عباراته (X26-X30) وعلى المستوى الكلي للشركات المبحوثة كانت متفقة على توافر هذا البُعد وبنسبة اتفاق بلغ (72.68%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي قيمته (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.893)، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البُعد (3.68%)، بينما ما نسبته (23.32%) من الأفراد المبحوثين فقد كانوا غير متأكدين من توافر هذا البُعد. تشير النسبة هذه النسب إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين يتفقون على أن هناك توافراً جيداً للابتكار المرتبط بمعرفة الظروف التكنولوجية في المديرية المبحوثة. هذه النسبة تعكس قناعة قوية لدى المشاركين بأن الابتكار هو جزء أساسي من عمل الشركات، ولا سيما فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا والتكيف مع الظروف التكنولوجية المتغيرة. ، بحيث يؤدي كل جزء من هذه الأجزاء دوره ويساند الأجزاء الأخرى بما يصب في الأداء الكلي للمنظمة. ومن خلال متابعة كل مؤشر في دعم بُعد التداؤب الاستراتيجي فقد تبين أن المؤشر (X26) أسهم بشكل مقبول في ارتفاع النسبة العامة، حيث بلغت نسبة الاتفاق (85%) وبوسط حسابي مقداره (3.85) وبانحراف معياري قيمته (0.777)، ويشير هذا إلى أن المنظمة تشجع ثقافة الابتكار في جميع الأقسام. في حين أن أقل نسبة اتفاق ضمن هذا البُعد كانت على المؤشر (X27) وبنسبة اتفاق (66.7%) التي تنص بتعاون الموظفين من مختلف المستويات في الشركة لإنجاز المهام المعقدة. إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.768).

الجدول (3). التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الرقمي على مستوى المديرية قيد الدراسة (N=60)

الأبعاد	مقياس الاستجابة											الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		لا اتفق بشدة				
	5		4		3		2		1				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المشاركة التوعوية	X13	4	6.7	40	66.7	12	20	3	5	1	1.7	3.72	0.739
	X14	6	10	34	56.7	51	25	5	8.3	0	0	3.68	0.770
	X15	25	41.7	22	36.6	9	15	4	6.7	0	0	4.13	0.911
	X16	20	33.3	25	41.7	13	21.7	2	3.3	0	0	4.05	0.832
المعدل الكلي		72.04				21.34		6.66				3.88	0.831
التعاون	X17	20	33.3	32	53.3	6	10	2	3.3	0	0	4.17	0.740
	X18	15	25	30	50	9	15	6	10	0	0	3.90	0.896
	X19	19	31.7	92	48.3	8	13.3	4	6.7	0	0	4.05	0.528
	X20	14	23.3	38	63.3	7	11.7	1	1.7	0	0	4.08	0.645
المعدل الكلي		82.3				12.66		5.34				4.01	0.743
السلامة	X21	15	25	25	41.7	15	25	5	8.3	0	0	3.83	0.905
	X22	12	20	12	35	19	31.7	7	11.6	1	1.6	3.60	0.995

القدرات الرقمية ودورها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية دلوفان و جكر

0.821	3.73	1.6	1	6.6	4	20	12	60	36	11.6	7	X23
0.837	3.67	1.6	1	5	3	31.6	19	48.3	29	13.3	8	X24
0.879	3.70	9.36				26		64.64				المعدل الكلي
0.792	4.02	0	0	5	3	15	9	53.3	32	26.7	16	X25
0.800	4.07	0	0	6.7	4	8.3	5	56.7	34	28.3	17	X26
0.678	3.88	0	0	1.7	1	30	18	45	27	21.7	13	X27
0.777	3.85	0	0	3.3	2	28.3	17	48.3	29	20	12	X28
0.748	3.91	683.				23.32		72.68				المعدل الكلي

المصدر: إعداد الباحثين

وبناء على ما سبق يبين الجدول (4) نتائج وصف المؤشر الكلي لمتغيرات البحث وتشخيصها، إذ إنها توفر مستويات مقبولة للمتغير المستقل المتمثل في القدرات الرقمية بنسبة موافقة وصلت إلى (73.4%). كما أنها توفر مستويات مقبولة للمتغير التابع، والمتمثل في الكفاءة الاستراتيجية بنسبة الاتفاق وصلت إلى (81.6%) كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (4). مستويات توافر متغيري البحث لدى المديرية المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القدرات الرقمية	81%	4.09	0.760
2	الكفاءة الاستراتيجية	73.4%	3.87	0.800

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26)

نتائج التحليل الوصفي المذكور آنفاً تدل على اهتمام المديرية المبحوثة بالقدرات الرقمية إلى حد ما. كما تشير إلى أن المديرية المبحوثة تحاول قدر المستطاع مواكبة التوجهات الرقمية لتحقيق الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات إلى المستفيدين.

2.7 اختبار فروض الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار وتحديد أهمية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المديرية المدروسة عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) استناداً إلى قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والذي يمثل وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة وذلك على النحو الآتي:

1.2.7 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

توضح القيم الواردة في الجدول (5) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية والبالغة (0.567) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى. وتوضح القيم الواردة في الجدول (5) أيضاً، أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية بوصفها مؤشراً كلياً، وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين بُعد القدرة على الاتصال والكفاءة الاستراتيجية، إذ بلغت درجة الارتباط (0.490) وعند مستوى معنوية (0.05). وأضعف علاقة

القدرات الرقمية ودورها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية دلوفان و جكر

ارتباط معنوية كانت بين القدرة على تحليل البيانات والكفاءة الاستراتيجية، فقد بلغت درجة الارتباط (0.359) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا فإن جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى قد تحققت.

الجدول (5). علاقة الارتباط بين القدرات الرقمية والكفاءة الاستراتيجية على مستوى المديرية المبحوثة

Sig.	الكفاءة الاستراتيجية (المؤشر الكلي)	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.000	0.412**	القدرة والذكاء في اكتساب البيانات
0.000	0.490**	القدرة على الاتصال
0.000	0.359**	القدرة على التحليل
0.000	0.567**	القدرات الرقمية (المؤشر الكلي)

* علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ** علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26)

2.2.7 تحليل المتغير المستقل في المتغير المعتمد

يبين الجدول (6) وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة، من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط (Linear Regression)، وذلك على النحو الآتي:

1. تأثير القدرات الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية: يظهر من نتائج الجدول (6) أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للمتغير المستقل (القدرات الرقمية) على المتغير التابع (الكفاءة الاستراتيجية) على مستوى المديرية المبحوثة، وذلك لأن قيمة المتغير المستقل (القدرات الرقمية) بلغ مستوى الأهمية المحسوبة فيها (0.00)، وهو أقل بكثير من مستوى الأهمية المفترضة للبحث (0.05)، ويدعم هذا التأثير القيمة المحسوبة (F) البالغة (13.133)، وهي أكبر من قيمتها الجدولة (3.120). من حيث معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.44) مما يدل على أن نسبة (44%) من الاستجابة للقدرات الرقمية ترجع إلى الكفاءة الاستراتيجية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يشير إلى أن (0.424) من التغير في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة هو نتيجة تغير في وحدة القدرات الرقمية داخل ذلك. ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.705)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.992)، أي أن أي تغيير يحدث في القدرات الرقمية يؤدي إلى التغير في الكفاءة الاستراتيجية، وتؤكد هذه النتيجة عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ونتيجة لذلك تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل فرضية بديلة تشير إلى "وجود أثر معنوي للقدرات الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة".

2. تأثير بُعد القدرة والذكاء لاكتساب المعلومات في الكفاءة الاستراتيجية: ويتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول (6) أن بعد الكفاءة الرقمية يفسر (35.2%) أن التغيرات التي تحدث في الكفاءة الاستراتيجية، وتدعم أهميته القيمة (F) المحسوبة (9.767) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.153) عند المستوى المعنوي (0.05) وبلغت

القدرات الرقمية ودورها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية دلوفان و جكر

قيمة (B1) الانحدار الحدي (0.412) وهي قيمة معنوية، وذلك بزيادة القيمة المحسوبة (t) التي تصل إلى (2.870) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.001) مما يدل على أن حصة وحدة واحدة من القدرات الرقمية ستؤدي بالتالي إلى تغيير قيمتها (0.388) من الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة. وبناء على ما قيل فإنه يتم التأكد من عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية؛ ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد الكفاءة الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة.

3. تأثير بعد القدرة على الإتصال والكفاءة الاستراتيجية: يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول (6) أن بُعد القدرة على توليد الموارد يفسر نسبة (36.2%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءة الاستراتيجية، وتدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (8.261) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.153) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.490) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.490) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.001)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القدرات الرقمية سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.515) في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد القدرة على الإتصال في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة.

4. تأثير بُعد القدرة على التحليل في الكفاءة الاستراتيجية: يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول (6) أن بُعد الثقافة الرقمية يفسر فقط نسبة (33.2%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءة الاستراتيجية، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (11.709) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.153) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.359) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.850) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.001)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القدرات الرقمية سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.474) في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد الثقافة الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة.

الجدول (6). تأثير القدرات الرقمية وكل بُعد من أبعادها في الكفاءة الاستراتيجية على مستوى المديرية المبحوثة

الكفاءة الاستراتيجية							المتغير المعتمد للمتغير المستقل	
Sig.	T		F		R ²	β ₁		β ₀
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	2.001	2.705	3.153	13.133	0.440	0.567	0.424	القدرات الرقمية (المؤشر الكلي)
0.000	2.001	2.780	3.153	9.765	0.352	0.412	0.388	القدرة والذكاء في اكتساب البيانات
0.000	2.001	2.935	3.153	8.261	0.362	0.490	0.515	القدرة على الاتصال
0.000	2.001	3.850	3.153	11.709	0.332	0.359	0.474	القدرة على التحليل

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25) N= 60 (2,58) DF

وعلى هذا فستقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد القدرات الرقمية في الكفاءة الاستراتيجية في المديرية المبحوثة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى تحققها جميعاً.

8. الاستنتاجات والمقترحات

1.8 الاستنتاجات

- يوضح هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وعلى النحو الآتي:
1. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير القدرات الرقمية وأبعادها والكفاءة الاستراتيجية وأبعادها في المديرية عينة الدراسة، وهذا يدل على أن القادة الذين يتمتعون بسمات القدرات الرقمية (القدرة على اكتساب البيانات، القدرة على الاتصال، والقدرة على تحليل البيانات) يساعدون في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في تلك المديرية. ويشير هذا إلى أن الحرص يضطلع بدور رئيس في توجيه التنمية الرقمية، وهو عامل مهم في الكفاءة الاستراتيجية من أجل رفع أداء المنظمة.
 2. أظهرت نتائج التحليل أن متغير القدرات الرقمية وأبعادها تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية وأبعادها في المديرية عينة الدراسة، ويشير هذا إلى أن توجيه التنمية الرقمية هو عامل مهم في الكفاءة الاستراتيجية من أجل رفع أداء المنظمة.
 3. وأظهرت النتائج أن القدرات الرقمية تساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة في المديرية المبحوثة، مع التأكيد على ضرورة إدارة الاتصالات الصحية وخلق بيئة عمل تعزز التطوير والابتكار.
 4. أظهرت نتائج الدراسة أن الإتقان في استخدام الإجراءات الرقمية يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية. فكلما زادت درجة التمكن والمرونة في توظيف الأدوات الرقمية، ازدادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرقمية بفعالية أكبر.
 5. كشفت نتائج الدراسة عن وجود رؤية شفافة ومشتركة داخل المؤسسة تهدف إلى التوجه نحو التحول الرقمي الفعال. عندما تكون الرؤية واضحة، يمكن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الحقيقية.
 6. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية ترسيخ ثقافة رقمية داخل المديرية، من خلال تعزيز اعتماد الموظفين على التكنولوجيا ومواكبتها في أداء مهامهم اليومية، مما يجعل من استخدام الأدوات الرقمية جزءاً طبيعياً من بيئة العمل.
 7. تؤكد النتائج أن القدرات الرقمية تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية، مما يعكس أهمية تبني تقنيات حديثة في بيئة العمل.
 8. أظهرت النتائج أن الذكاء في اكتساب البيانات له تأثير إيجابي واضح على الأداء، مما يستدعي التركيز على تحسين هذه القدرة بوصفها جزءاً من استراتيجية المؤسسة.
 9. تُعد القدرة على الاتصال عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية، مما يستدعي تعزيز مهارات الاتصال بين الموظفين والإدارات.

10. تساعد المهارات التحليلية القوية في استخراج رؤى قيمة من البيانات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات.
11. كشفت الأدلة عن أن القدرات الرقمية تؤثر إيجابيًا على الكفاءة الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية الاستثمار المستمر في تطوير هذه القدرات لتعزيز الإنتاجية.

2.8 المقترحات

بعد استعراض الاستنتاجات يقترح الباحثان الآتي:

1. من الأفضل للقادة داخل المديرية أن يركزوا بشكل أكبر على بناء قدرات القدرات الرقمية من أجل الحفاظ على استمرارية الكفاءة الاستراتيجية وتعزيز الأداء والجودة في تقديم الخدمات.
2. تنفيذ عمليات تقييم منتظمة للأداء الرقمي داخل المديرية لقياس تأثير التحسينات في الذكاء، الاتصال، والتحليل البيانات. هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التحسينات المستقبلية لضمان استمرار تحقيق النجاح في الكفاءة الاستراتيجية .
3. من الأفضل القيام بفتح برامج التدريب المستمر لتعزيز الكفاءات الرقمية للموظفين بما يتماشى مع التقنيات الناشئة. ويضمن هذا النهج الكفاءة الاستراتيجية المتكاملة ويزود القوى العاملة بالتكيف مع التطورات الجديدة.
4. على المديرية إنشاء رؤية رقمية واضحة ومتسقة يتم توصيلها واعتمادها على جميع المستويات التنظيمية. وستعمل هذه الرؤية المشتركة على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف رقمية محددة وتعزيز الفعالية الشاملة.
5. لتعزيز الثقافة الرقمية، ينبغي للمديرية أن تبدأ حملات توعية وبرامج تدريبية تهدف إلى تشجيع الموظفين على تبني التكنولوجيا والاستفادة منها. وسيؤدي هذا الالتزام إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تقديم الخدمات.
6. يقترح الباحثان بأن تقوم المديرية بمراجعة وتحديث خططها الرقمية بشكل منتظم لتظل متجاوبة مع التغيرات السريعة في المشهد الرقمي. وسيساعد هذا النهج الاستباقي المنظمة على تحقيق التميز الرقمي والحفاظ على ميزتها التنافسية.
7. يقترح الباحثان إنشاء تقييمات أداء رقمية منتظمة داخل المديرية. وستقيس هذه التقييمات فعالية التحسينات في الاستخبارات والاتصالات وتحليل البيانات، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التحسينات المستقبلية لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية المستدامة.

الإقرار بالشكر (Acknowledgements)

لا يوجد

التمويل: (Funding)

يُقر المؤلفان بعدم تلقي أي دعم مالي من أي طرف لاكمال هذا البحث

إفصاحات المؤلف: (Author Disclosures)

يُقر المؤلفان بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

References:

- Al-Hadrawi, H. K & ,Shaker, M. H. (2023). The role of digital leadership in achieving excellence: a field study at Al-Hillah Private University College. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*. 19(4),309-333.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v19i4.14855>
- Mittal, P. (2020, October). Impact of digital capabilities and technology skills on effectiveness of government in public services. In *2020 international conference on data analytics for business and industry: Way towards a sustainable economy (ICDABI)* (pp. 1-5). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ICDABI51230.2020.9325647>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Gil García, O., Cortés Cediell, M. E., & Cantador, I. (2019). Citizen participation and the rise of digital media platforms in smart governance and smart cities. *International Journal of E-Planning Research (IJEPR)*, 8(1), 19-34.
<https://doi.org/10.4018/IJEPR.2019010102>
- Del Sordo, C., Orelli, R. L., & Padovani, E. (2017). Governing the public sector e-performance: The accounting practices in the digital age. In *Decision Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1750-1760). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1837-2.ch082>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government information quarterly*, 36(3), 427-436.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: A systematic review. *Journal of strategy and management*, 12(1), 83-102. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0089>
- Johnsen, Å. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.12077>

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2017). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(3), 195-204. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Biggins, D., Holley, D., Evangelinos, G., Zezulkova, M. (2017). Digital Competence and Capability Frameworks in the Context of Learning, Self-Development and HE Pedagogy. In: Vincenti, G., Bucciero, A., Helfert, M., Glowatz, M. (eds) *E-Learning, E-Education, and Online Training. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering*, vol 180. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49625-2_6
- Varga-Atkins, T. (2018). *Designing Curricula to Develop Digitally Capable Professionals in Engineering and Management: The Case in Two Universities.*, (Unpublished Master's Thesis), Lancaster University. United Kingdom.
- Ameri, F., & Sabbagh, R. (2016). Digital factories for capability modeling and visualization. In *Advances in Production Management Systems. Initiatives for a Sustainable World: IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2016, Iguassu Falls, Brazil, September 3-7, 2016, Revised Selected Papers* (pp. 69-78). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51133-7_9
- Brosig, C., Westner, M., & Strahringer, S. (2020, June). Revisiting the Concept of IT Capabilities in the Era of Digitalization. In *2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 84-93). IEEE <https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.00017>
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International journal of innovation science*, 11(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Ajaegbu, A. (2020). *The role and impact of digital capabilities on value co-creation of servitising organisations* (Doctoral dissertation) Aston University, England.
- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100. <https://doi.org/10.1002/mar.20975>
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120635. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>

- Farahani, A. F., Moztarzadeh, F., & Bahrami, M. (2019). Strategic competency model of researchers of Iran's petroleum research centers. *HELIX*. <https://doi.org/10.29042/2019-5655-5666>
- Mariam, S., & Ramli, A. H. (2020, July). Peran Mediasi Strategic Change Management pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Kondisi Pandemi Covid-19. In *Prosiding Seminar STIAMI* (Vol. 7, No. 2, pp. 46-52). <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/PS/article/view/954>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives <https://books.google.iq/books>
- Doten-Snitker, K., Margherio, C., Litzler, E., Ingram, E., & Williams, J. (2021). Developing a shared vision for change: Moving toward inclusive empowerment. *Research in Higher Education*, 62(2), 206-229. <https://doi.org/10.1007/s11162-020-09594-9>
- Čirjevskis, A. (2024). Exploring Competence-Based Synergism in Strategic Collaborations: Evidence from the Global Healthcare Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 93. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030093>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2
- Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Retrieved May, 15, 2009.
- Chu, Z., Lawson, K., & Li, W. (2022). An evaluation on the key dimensions to assess universities' innovation capability. *International Journal of Management and Allied Research*, 1(1), 105. <https://zapjournals.com/Journals/index.php/IJMAR>.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons. <https://books.google.iq/books>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Ganz, W., Dworschak, B., & Schnalzer, K. (2018, June). Competences and competence development in a digitalized world of work. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 312-320). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94334-3_31
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>

Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 258, 108790.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>

الذاتية المختصرة للمؤلفين (Authors Biography)

د. دلوفان أمين سلمان: أستاذ مساعد في قسم العلوم الادارية بجامعة زاخو. يهتم بأبحاث المنظمة والسلوك التنظيمي والقيادة، وله العديد من المنشورات في المجلات والمؤتمرات.