



هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي ؟ دراسة حالة كليات جامعة المثنى

خيرات عطية حمزة

أ.م.د. سلام جاسم حمود

باحثة في العلوم المالية والمصرفية

جامعة المثنى /كلية الادارة والاقتصاد

E-mail: khear.ati.fin@mu.edu.iq

E-mail: Iraqi_salam@mu.edu.iq

هل تعزز البراعة التنظيمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي ؟ دراسة حالة كليات جامعة المثنى

المستخلص:

يهدف البحث للتعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي في عينة تمثلت بكليات جامعة المثنى ، وقد تمحورت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات كان ابرزها التساؤل المتمثل بالحصول على اجابة عن الاتي: هل لابعاد البراعة التنظيمية دور في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي لكليات جامعة المثنى عينة البحث؟

وحدد البحث بفرضية رئيسية كان مفادها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البراعة التنظيمية واستراتيجيات التحول الرقمي ، وبعد الفرضية اتبع البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي لاختبار وتحليل نتائج الدراسة واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيع (230) استمارة استبيان وتم استرداد (221) استمارة استبيان وكان الصالح للتحليل (200) تم تحليلها باستخدام البرامج الاحصائية مثل برنامج (SPSS.V.26) وكذلك (AMOS.V.24) وتحليل المسار Path Analysis ، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو ان للبراعة التنظيمية دور ايجابي في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي في كليات جامعة المثنى

الكلمات الدالة : البراعة التنظيمية ، استراتيجيات التحول الرقمي



Abstract:

The research aims to identify the role of organizational Ambidexterity in promoting and adopting digital transformation strategies in a sample represented by the faculties of the University of Al-Muthanna Do the dimensions of organizational Ambidexterity have a role in promoting and adopting digital transformation strategies for the faculties of the University of Al-Muthanna, the research sample?

The research identified a main hypothesis that there is a statistically significant relationship between organizational Ambidexterity and digital transformation strategies. A questionnaire was valid for analysis (200), which were analyzed using statistical programs such as the program (SPSS.V.26) as well as (AMOS.V.24) and Path Analysis ,The most prominent findings of the research were that organizational Ambidexterity has a positive role in promoting and adopting digital transformation strategies in the faculties of the University of Al-Muthanna.

Keywords: Organizational Ambidexterity، Digital transformation strategies

المقدمة:

في ظل التحديات والتغيرات المستمرة التي تواجه بيئات الاعمال اليوم اصبح من الصعب على المنظمات البقاء والاستمرار بعملها من دون اجراء تغيرات معينة والبحث عن طرق كفيhle تمكنها من مواجهة هذه التحديات بالشكل الذي يمكنها من البقاء والمنافسة على المدى البعيد اذ ان العديد من المنظمات تبرز اهميتها من خلال امتلاكها استراتيجيات فعالة ذات استجابة سريعة للتغيرات في التكنولوجيا ومواكبة التطورات المستمرة في عالم الاعمال ، وتعد البراعة التنظيمية واحدة من اهم الخيارات التي تلجأ اليها العديد من المنظمات والتي تسعى من خلالها الى توفير عقليات متجددة لأعضائها لتمكنهم من التعامل مع المطالب المتضاربة في البيئة الخارجية بذكاء وفق طرق تنظيمية قادرة على تحقق الفاعلية والكفاءة للارتقاء بواقع المنظمة ، وفي نفس الاتجاه اوجب على المنظمات اجراء تحولات في اداء عملها وذلك من خلال تبني استراتيجيات حديثة تلائم التقنيات المتجددة في الوقت الحاضر اذا اظهرت الاحداث الحديثة بأن التكنولوجيا والبيانات الرقمية اصبحت من الادوات التي لا يمكن الاستغناء عنها في



مختلف منشآت الاعمال والتي تمكنها من التكيف مع التغيرات المستجدة التي تواجهها ووفقاً لذلك يعتبر التحول الرقمي من اهم المجالات التي باتت من الضروري على المؤسسات ان تتبناها لما له من الدور الكبير في خلق بيئة تنافسية تقنية قادرة على تحقيق اعلى مستويات الجودة وبأقل تكاليف.

وسيتم في هذا البحث لقاء الضوء على موضوعين حيويين لهم دور كبير في الارتقاء بواقع المنظمات هما (البراعة التنظيمية ، استراتيجيات التحول الرقمي) ، اذ تكون البحث من اربع مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث بينما تطرق المبحث الثاني الى الاطار المفاهيمي للبحث والمبحث الثالث تمثل بالجانب التطبيقي للبحث اما المبحث الرابع استعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تحديات كثيرة وخاصة في ظل الظروف الطارئة التي يمر بها البلد لذلك بات من الضروري عليها تبني استراتيجيات قادرة على مواكبة هذه التحديات فواقع هذه التحديات والتطورات التي تواجهها الجامعات اليوم فرضت عليها اجراء تحولات في نظم التعليم وبما ان اي التطور يكون مرهون بقدرة الجامعة على ادراك اهمية التغيرات ومراقبة اثارها على المدى البعيد والقصير وهذا يتطلب تكوين موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة عالية باعتبارها مقوما مهم من مقومات البقاء في عصر التحولات الرقمية ومن هنا انطلق فكرة البحث ، اذ تتمحور إشكالية البحث بالتساؤل رئيسي الاتي:-

هل لإبعاد البراعة التنظيمية دور في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي لكليات جامعة المثنى عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

تتبع اهمية البحث من خلال ما يلي :

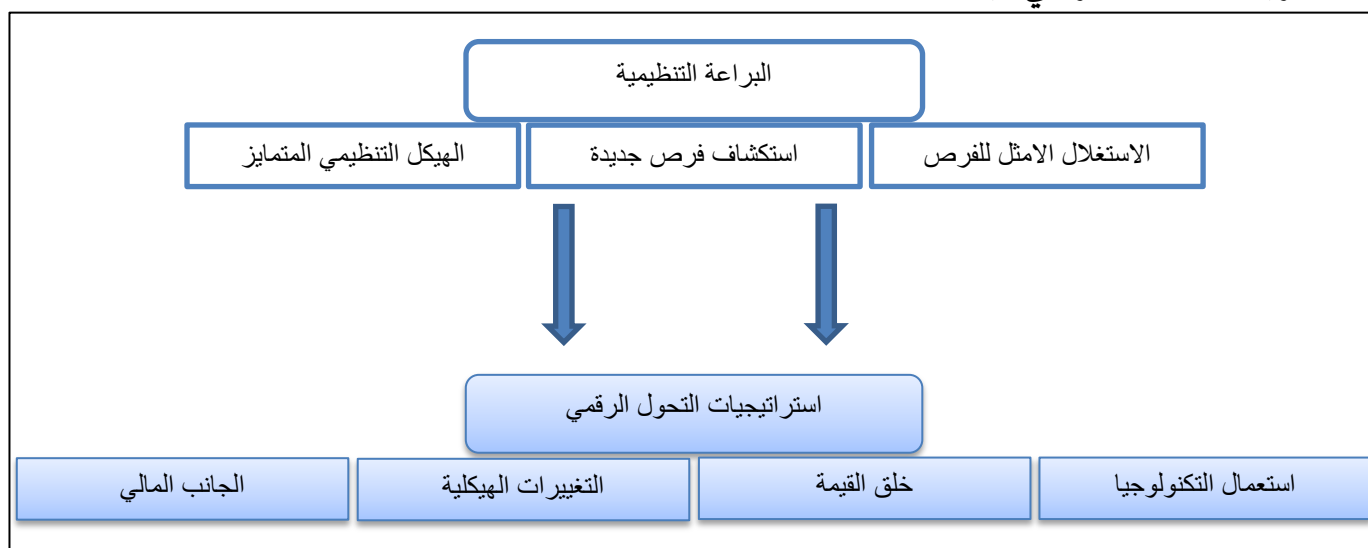
1. جمع البحث بين متغيرين حديثين لم يتم الجمع بينهما مسبقا على حد علم الباحث وهذه المتغيرات هي البراعة التنظيمية واستراتيجيات التحول الرقمي



2. تناوله لمتغيرين لهما أهمية كبيرة في مختلف مجالات الحياة العصرية التي تعتمد على التكنولوجيا كعصب أساسي لها .
 3. يقدم البحث أدلة يمكن الاسترشاد بها من قبل المسؤولين عن التطوير في التعليم الجامعي لمواكبة التطورات المتسارعة والاستفادة منها في توفير مقومات العصر الرقمي مما يساهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات
- ثالثاً: أهداف البحث

1. يهدف البحث بشكل أساسي الى زيادة الوعي بأهمية التكيف مع البيئة الرقمية الحالية لكسب ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة التغيرات المستمرة
2. التعرف على الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث سواء في جانب البراعة التنظيمية او استراتيجيات التحول الرقمي
3. التعرف على مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تبني وتعزيز استراتيجيات التحول الرقمي للعينة المبحوثة
4. يقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن من خلالها متابعة التحولات في التكنولوجيا ويحسن الاداء .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث



خامساً: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية رئيسية تمثلت :-

يؤثر متغير البراعة التنظيمية احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

ويتفرع منها الفرضيات التالية :-

1. الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر بعد الاستغلال الامثل للفرص احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد استكشاف فرص جديدة احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد الهيكل التنظيمي المتمايز احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

الجانب النظري للبحث

اولاً: البراعة التنظيمية:

1- مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة كلمة لاتينية تمتد جذورها الى عام 1976 والتي تعني استخدام كلتا اليدين في الوقت ذاته ويعد (Duncan) اول من ابتكر مصطلح البراعة وذلك في ضوء دراسات سابقة اوضحت حاجة المنظمات الى اعتماد هياكل تنظيمية متعددة قادرة على استثمار الموارد الحالية المتاحة لخلق قيمة للمنظمة في الامد القريب والكشف على امكانيات واستثمارات جديدة تضمن بقاءها واستمرارها في الامد البعيد ، اي خلق توازن نسبي بين الاداء الاستثماري والاستكشافي (Siadat Chaharmahali, 2010) ، وقد وردت العديد من المفاهيم التي توضح مفهوم البراعة التنظيمية اذ يرى (WaIrave et al, 2010) البراعة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على عمل شيئين في وقت واحد والذي يتمثل باستكشاف فرص وامكانيات جديدة واستغلال الفرص الحالية ، ويرى (Canderasekaran, 2009) البراعة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على الابداع والعمل على تطوير وتحسين الاستراتيجيات الموضوعة بما يتناسب حجم التغيرات المستمرة كما انها تتطلب مواءمة الانشطة عبر المستويات تنظيمية متعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية



والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة ، اما (حمود و حمزة، 2022) فيعرفان البراعة التنظيمية على انها هي قابلية أو قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستغلالها في آن واحد وبما يضمن استدامة الميزة التنافسية لها في ظل بيئة ديناميكية متسارعة التغيرات ، ووضح (Du & Chen, 2018) البراعة على انها اجراء متزامن يتضمن امرين متناقضين غير متشابهين تقوم من خلاله المنظمة بالاستكشاف والاستغلال الامثل لما هو متاح من الموارد والاستثمارات ، و اضاف (Carmeli & Halevi, 2009) أن بيئات الأعمال هي بيئات معقدة ذات تحدٍ مستمر فالمنظمة البارة الذكية هي التي تمتلك قدرة وقابلية على مواجهة هذه التحديات من خلال إجراء تعديلات على الخطط والاستراتيجيات الموضوعة بالشكل الذي يتناسب مع حجم تغيرات البيئة وإحداث توازن بين عملياتها وأنشطتها المختلفة وقيامها بالبحث المستمر عن استثمارات جديدة تحقق لها ميزة تنافسية .

2- خصائص البراعة التنظيمية وشروطها:

اشار الباحثان (Bodweel & Chermack ، 2010) ان للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص تتمثل بالاتي

أ- الإدراك : ويقصد به قدرة الافراد العاملين في المنظمة على ادراك وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة اثناء سعيها في تحقيق اهدافها الموضوعية ، ويكون ذلك من خلال عملية المسح البيئي والبحث عن فرص وامكانيات جديدة مستندة على احداث توازن بين المركزية واللامركزية وقيام المنظمة بوضع آليات واستراتيجيات تدرك من خلالها مدى التغيرات والمطالب المتضاربة في البيئة الخارجية.

ب- الاستحواذ : يمثل الاستحواذ قدرة القيادة الاستراتيجية في المنظمات على اقتناص واغتنام الفرص الحالية المتاحة والعمل على ترتيب نماذج العمل لايجاد بدائل للفرص الجديدة .

ت- إعادة التشكيل : تتمثل بقدرة المنظمة على اعادة تشكيل الاصول بما يتناسب مع حجم التغيرات السوقية ، وتمثل عملية اعادة تشكيل الاصول مهمة كبير تتطلب الكفاءة والفاعلية لذلك فهي تعتبر ميزة استراتيجية .

اما (Bryson et al, 2008) فقد اوضح الشروط الاساسية لنجاح البراعة التنظيمية والتي تتمثل بما يلي:-



- أ- ينبغي وجود قصد استراتيجي يوضح توجه المنظمة وافكارها نحو الابداع لغرض البقاء والاستمرار على المدى البعيد.
- ب- وجود قيم تنظيمية ورؤية واضحة ومعرفة الهوية المشتركة للفريق لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة بكفاءة عالية من خلال استكشاف فرص جديدة واستغلال الفرص الحالية.
- ت- معرفة وتوضيح الاسباب التي دعت المنظمات الى المواصلة في استغلال الفرص الحالية المتاحة والبحث استكشاف فرص جديدة
- ث- ينبغي وجود تناسب بين قيادات المنظمة في مختلف المستويات باتجاه اهمية الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ودور البراعة التنظيمية في هذه الاستراتيجيات الموضوعة

3- ابعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت اراء الباحثين في البراعة التنظيمية في تحديد ابعاد البراعة التنظيمية وذلك تبعاً لاختلاف الاهداف التي يسعون الي تحقيقها لكن بعد اجراء المسح الميداني اعتمد الباحثين على ثلاث ابعاد رئيسية التي قدمها كل من (Benner & Tushman , 2003) ، (Hess & Rothaermel , 2008) ، (Jansen et al , 2008) ، (Jansen et al , 2005) ، (Prang & Schlegelmilch , 2009) والتي تتمثل بالاتي:

أ- الاستغلال الامثل للفرص : يمثل الاستغلال الامثل للفرص وفق ما اوضحه (Yigit, 2013) بأنه قدرة المنظمة على الاستفادة من الرؤية والممارسات المتاحة للمنظمة وذلك من خلال تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية لضمان بقاء المنظمة واستقرارها على المدى القريب ، اما (Liu, 2010) فعرف الاستغلال بأنه العملية التي يتم من خلالها صقل و إعادة استخدام ما هو موجود في المنظمة من منتجات بذلك فهو يحقق للمنظمة عوائد ايجابية يمكن التنبؤ بها بعيداً عن المخاطر.

ب- استكشاف فرص جديدة : يعرف على انه قدرة المنظمة على التوسع في انشطتها وذلك من خلال استكشاف والبحث عن فرص وامكانيات جديدة لغرض التنوع وزيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها وابتكار منتجات جديدة لدخول في الأسواق الناضجة والتي تمكن المنظمة من المنافسة على المدى البعيد (Zabiegalski, 2015)



ت- الهيكل التنظيمي المتميز: يعرف على انه العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بأنشاء هياكل خاصة ومستقلة لكل من أنشطتها الخاصة بالاستغلال الامثل للفرص والانشطة الخاصة بالبحث والاستكشاف عن فرص جديدة إلى وحدات تنظيمية متميزة (Raisch et al, 2009)

ثانياً: استراتيجيات التحول الرقمي:

1- مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي نالت اهتمام كبير خلال السنوات القليلة الماضية اذ اصبح ضرورة حتمية يفرضها التطور المتسارع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات ، وربما لا يوجد تعريف محدد وثابت للتحول الرقمي لأنه يمثل مصطلح شاملاً يستخدم في كافة المجالات سواء في مجالات التعليم وادارة الاعمال او في الصحة والصناعة والتجارة وغيرها من المجالات الاخرى (Ebert & Duarte, 2018) ، لذا فقد وردت العديد من المفاهيم التي توضح مفهوم التحول الرقمي فقد عرفه (شحاته، 2020) من منظور اداري واقتصادي على أنه استخدام التكنولوجيا من خلال الحاسب الالي والانترنت لغرض لإنشاء قيمة اقتصادية اكثر كفاءة وفعالية ، في حين عرفه (Haggans، 2014) من منظور الجامعات على انه اجبار الجامعة في اعادة التفكير في الالية المعتمدة على الكتب والمحاضرات ، اما (Licka & Gautschi, 2017) فعرف التحول الرقمي على انه تحول تقني وثقافي والذي له تأثير على كافة المجالات اضافة الى انه يدعم الطرق والاساليب الجديدة المستحدثة والتي لا يمكن تجاهلها ، وبما ان التحول الرقمي بطبيعته متعدد المجالات لأنه يتضمن تغيرات في الاستراتيجيات والتنظيم وتكنولوجيا المعلومات فقد عرفه (Verhoefa et al, 2019) على انه نموذج عمل رقمي يساهم في خلق قيمة كبيرة للمؤسسة ، اما (الحدراوي وشاكر ، 2011) فيرى ان التحول الرقمي هو عملية احداث تغيرات جذرية في اساليب وطرق العمل وذلك بالاعتماد على الاساليب والتقنيات الحديثة المتطورة وتوظيف الابتكار من اجل تحقيق النجاح والنهوض بواقع المنظمة وتقديم افضل الخدمات للمستفيدين بأقل جهد وكلفة ، اما (أمين ، 2018) فعرفه على انه عملية انتقال من النظام التقليدي الى النظام الرقمي القائم على تقنيات متطورة لدعم وتطوير وابتكار ما يتم تقديمه من خدمات ومنتجات ذات كفاءة وفاعلية تساهم في خلق قيمة للمؤسسة ، ويتفق معه (Berghaus , 2018) فقد عرف التحول الرقمي على انه استخدام الكفاءة في العمليات ليتم خلق قيمة للمؤسسة.



2- أهداف التحول الرقمي:

أوضحت الكثير الابحاث والادبيات السابقة ان عملية التحول الرقمي تتضمن العديد من الاهداف التي تتمحور بشكل رئيسي في قيام المؤسسات بخلق قيمة عن طريق الفكر الرقمي والابتكارات المتطورة في عرض المنتجات والخدمات وذلك باستخدام نماذج عمل ذات انماط جديدة قائمة على تقنيات حديثة مبتكرة مناسبة لمتطلبات وسلوكيات المجتمع الجديدة ومن هذه الاهداف نذكر ما يلي : (Matt et, al., 2015) ، (Berghaus ، 2018) ، (Goerzig & ، (Lukonga , 2018)، Bauernhans, 2018)، (عبدالكريم ، 2010)

- أ- تهدف عملية التحول الرقمي الى تشجيع المؤسسات ودفعها الى تبني استراتيجيات تحول ذات نهج واضح يلتزم بها جميع اصحاب المصلحة.
- ب- يهدف التحول الى تطوير نظم تكنولوجياية وثقافية واقتصادية أكثر كفاءة وابتكار وتعاونية.
- ت- التطوير الشامل والكفاءة في انجاز العمليات والخدمات ومن ثم تقديمها باسعار مناسبة للعملاء وبكل سهولة.
- ث- يهدف التحول الرقمي الى تغيير انظمة التعليم والعمل التقليدية والتوجه نحو تقنيات مستقبلية تخلق قيمة للمؤسسة في الامد البعيد وتحقق لها التميز في العمل الرقمي.
- ج- يهدف التحول الى الحد من التكاليف العالية في التحولات بين الدول.
- ح- تهدف التكنولوجيا الرقمية الحديثة الى بيان اداء العمليات على مستويات مبتكرة والعمل على تطوير نماذج الاعمال والخدمات الانتاجية.
- خ- يعزز حماية البيانات الرقمية والحفاظ عليها وضمان متطلبات الاستقلالية والثقة.

3- ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي:

اعتمد الباحث على الابعاد التي قدمها كل من (حمود ، ابو طبيخ ، 2020) (Matt et al , 2016) والتي تتناسب مع متغيرات البحث الحالي وهي اربعة ابعاد رئيسية تمثلت بما يلي:-

- أ- استعمال التكنولوجيا : تعرف التكنولوجيا على انها المهارة والخبرة والمعرفة المتراكمة اضافة الى الوسائل والادوات المادية التي يستخدمها الافراد لغرض الاستفادة من الموارد المتاحة واستغلالها لغرض اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية المختلفة (الميلود ، 2017)



ب- **خلق القيمة** : يتمثل هذا البعد بسلسلة من الأنشطة المترابطة والضرورية لخلق المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن وتوجد تسع عناصر تساهم في خلق قيمة لنموذج الأعمال وتتمثل ب(الاداء ، التخصيص ، التصميم ، العلامة التجارية ، الحالة ، السعر ، تخفيض التكاليف ، تخفيض المخاطر ، وإمكانية الوصول) لهذه العناصر دور كبير في تقوية عمل المؤسسة مما يمكنها من خلق قيمة لها على المدى البعيد وتقديم الخدمات بشكل افضل (porter, 1985) .

ت- **التغيرات الهيكلية** : تعد التغيرات الهيكلية ضرورة حتمية لغرض توفير اساس للعمليات الجديدة في المنظمة وتتمثل هذه التغيرات بالاختلافات الهيكلية في اعداد المنضمين وخاصة الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة (Matt et al , 2016).

ث- **الجانب المالي** : يعد الجانب المالي القوة المحركة لعملية التحول الرقمي في المنظمة والتي يتم من خلاله القيام بصيانة دورية وتدريب الافراد العاملين والحفاظ على أعلى مستوى في تقديم الخدمات والمنتجات وبما يتناسب مع حجم التطورات والتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية (العريشي ، 2000)

الجانب العملي

اولا: الوصف الاحصائي

1- متغير البراعة التنظيمية:

يبين الجدول (1) ان متغير البراعة التنظيمية حصل على وسط اجمالي مقداره (4.05) و باهمية نسبية (0.81) و انحراف معياري مقداره (0.575)، في الوقت الذي حصل فيه بعد استكشاف الفرص الجديدة على الترتيب الاول بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية من حيث الوسط الحسابي بوسط مقداره (4.17) و انحراف معياري (0.578)، فيما حصل بعد الاستغلال الامثل للفرص على الترتيب الاخير من بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية بوسط حسابي مقداره (3.97) و انحراف معياري (0.614).



الجدول (1) حجم العينة، البيانات المفقودة، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى

الاستجابة، الأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لابعاد متغير البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	الهيكل التنظيمي المتمايز	استكشاف فرص جديدة	الاستغلال الأمثل للفرص	حجم العينة
200	200	200	200	200
0	0	0	0	0
4.05	4.02	4.17	3.97	البيانات المفقودة
.575	.534	.578	.614	الوسط الحسابي
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	الانحراف المعياري
.81	.80	.83	.79	مستوى الاستجابة
-----	2	1	3	الأهمية النسبية
				الأهمية الترتيبية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

2- متغير استراتيجيات التحول الرقمي

بين الجدول (2) ان متغير استراتيجيات التحول الرقمي حصل على وسط اجمالي مقداره (4.12) و بأهمية نسبية (.82) و انحراف معياري مقداره (.602)، في الوقت الذي حصل فيه بعد التغيرات الهيكلية على الترتيب الاول بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي من حيث الوسط الحسابي بوسط مقداره (4.25) و انحراف معياري (.587)، فيما حصل بعد خلق القيمة على الترتيب الاخير من بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي بوسط حسابي مقداره (4.02) و انحراف معياري (.678).

الجدول (2) حجم العينة، البيانات المفقودة، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الاستجابة، الأهمية

النسبية والأهمية الترتيبية لابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي

استراتيجيات التحول الرقمي	الجانب المالي	التغيرات الهيكلية	خلق القيمة	استعمال التكنولوجيا	حجم العينة
200	200	200	200	200	200
0	0	0	0	0	0
4.12	4.07	4.25	4.02	4.15	البيانات المفقودة
.602	.560	.587	.678	.584	الوسط الحسابي
مرتفع	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع	الانحراف المعياري
.82	.81	.85	.80	.83	مستوى الاستجابة
-----	3	1	4	2	الأهمية النسبية
					الأهمية الترتيبية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.v.26

ثانيا: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسة: يؤثر متغير البراعة التنظيمية احصائيا في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

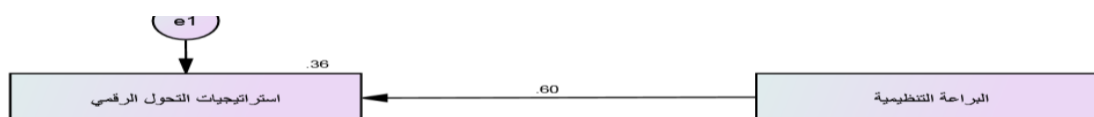
يبين كل من الشكل (2) والجدول (3) النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة حيث يتضح من الشكل (2) ان معامل التفسير الضاهر اعلى متغير استراتيجيات التحول الرقمي قد بلغ (.36)، مما يشير الى ان متغير البراعة التنظيمية للكلية عينة الدراسة يفسر ما مقداره (36%)



من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي، فيما يرجع (64%) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي.

كما يتبين من الشكل (2) أعلى السهم المتجه من البراعة التنظيمية باتجاه استراتيجيات التحول الرقمي أن معامل التأثير (β) قد بلغ (0.60). وبالتالي فإن تغير مقداره وحدة انحراف معياري واحدة في متغير البراعة التنظيمية من شأنه أن يعزز استراتيجيات التحول الرقمي في جامعة المثنى بنسبة (60%)، كما أن مقدار النسبة الحرجة الظاهرة في الجدول (3) قد بلغ (10.572) وهي أكبر من (1.96) المحدد للقبول وبمستوى معنوية (0.000).

بالاعتماد على النتائج أعلاه تقبل الفرضية الرئيسية.



الشكل (2) مسار الانحدار وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضية الرئيسية

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

جدول (3) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين متغيري البراعة التنظيمية و استراتيجيات التحول الرقمي

	β	Estimate	S.E.	C.R.	P
البراعة التنظيمية <--- استراتيجيات التحول الرقمي	0.600	.614	.058	10.572	***

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى : يؤثر بعد الاستغلال الأمثل للفرص إحصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

يبين كل من الشكل (3) والجدول النموذج الهيكلية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية حيث يتضح من الشكل (3) أن معامل التفسير الضاهر أعلى متغير استراتيجيات التحول الرقمي قد بلغ (0.46)، مما يشير إلى أن أبعاد متغير البراعة التنظيمية لكليات جامعة المثنى يفسر ما مقداره (46%) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي، فيما يرجع (54%) من التغيرات التي تحدث على متغير استراتيجيات التحول الرقمي لمتغيرات غير داخلية في البحث الحالي.



كما يتبين من الشكل (3) أعلى السهم المتجه من بعد الاستغلال الأمثل للفرص باتجاه استراتيجيات التحول الرقمي أن معامل التأثير (β) قد بلغ (0.16). وبالتالي فإن تغير مقداره وحدة انحراف معياري واحدة في بعد الاستغلال الأمثل للفرص من شأنه أن يعزز استراتيجيات التحول الرقمي في جامعة المثنى بنسبة (16%)، كما أن مقدار النسبة الحرجة الظاهرة في الجدول (4) قد بلغ (2.726) وهي أكبر من (1.96) المحدد للقبول وبمستوى معنوية (0.006). وهي أقل من (0.05).

بالاعتماد على النتائج أعلاه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد استكشاف فرص جديدة احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

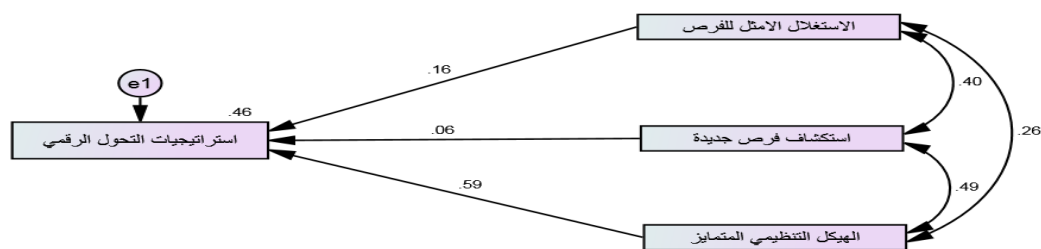
يتبين من الشكل (3) أعلى السهم المتجه من بعد استكشاف فرص جديدة باتجاه استراتيجيات التحول الرقمي أن معامل التأثير (β) قد بلغ (0.06). وبالتالي فإن تغير مقداره وحدة انحراف معياري واحدة في بعد استكشاف فرص جديدة من شأنه أن يعزز استراتيجيات التحول الرقمي في جامعة المثنى بنسبة (6%)، كما أن مقدار النسبة الحرجة الظاهرة في الجدول (4) قد بلغ (0.993) وهي أقل من (1.96) المحدد للقبول وبمستوى معنوية (0.321). وهي أكبر من (0.05).

بالاعتماد على النتائج أعلاه ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد الهيكل التنظيمي المتمايز احصائياً في متغير استراتيجيات التحول الرقمي.

يتبين من الشكل (3) أعلى السهم المتجه من بعد الهيكل التنظيمي المتمايز باتجاه استراتيجيات التحول الرقمي أن معامل التأثير (β) قد بلغ (0.59). وبالتالي فإن تغير مقداره وحدة انحراف معياري واحدة في بعد الهيكل التنظيمي المتمايز من شأنه أن يعزز استراتيجيات التحول الرقمي في جامعة المثنى بنسبة (59%)، كما أن مقدار النسبة الحرجة الظاهرة في الجدول (4) قد بلغ (9.798) وهي أكبر من (1.96) المحدد للقبول وبمستوى معنوية (0.000). وهي أقل من (0.05).

بالاعتماد على النتائج أعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.



الشكل (3) مسار الانحدار وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للفرضيات الفرعية

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

جدول (4) التقديرات الخاصة بنموذج التأثير بين ابعاد متغير البراعة التنظيمية و استراتيجيات التحول الرقمي

		β	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات التحول الرقمي	الاستغلال الأمثل للفرص	.155	.114	.042	2.726	.006
استراتيجيات التحول الرقمي	استكشاف فرص جديدة	.063	.049	.049	.993	.321
استراتيجيات التحول الرقمي	الهيكل التنظيمي المتميز	.586	.497	.051	9.798	***

المصدر : مخرجات برنامج Aoms.v.24

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

من خلال المسح الميداني لمجتمع البحث وعينته توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح العلاقة النظرية والعملية بين متغيرات البحث وتمثلت الاستنتاجات بما يلي :-

1. يتضح من النتائج العملية ان اهتمام عينة البحث بتبني استراتيجيات التحول الرقمي كانت بمستوى عالي جداً مما يدل على ان عينة البحث ذات قدرة على استشعار التغيرات البيئية التي يمكن ان تواجهها وذات قدرة على الاستجابة المناسبة لهذه التغيرات.
2. اكدت النتائج العملية على ان للبراعة التنظيمية بابعادها دور ايجابي في تعزيز وتبني استراتيجيات التحول الرقمي.



3. يلاحظ الباحث من خلال النتائج العملية ان بعد استكشاف الفرص ليس له دور في تبني استراتيجيات التحول الرقمي .
4. لاحظ الباحث من خلال النتائج العملية الى تقدم بعد الاستكشاف ضمن متغير البراعة التنظيمية حيث حاز على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية مما يدل على ان عينة البحث تهتم بشكل كبير بعملية استكشاف والبحث عن فرص جديدة تضيف قيمة للمؤسسة على المدى البعيد وتساهم في مواجهة التغيرات المستمرة.
5. اوضحت النتائج ان عينة البحث المتمثلة بكليات جامعة المثنى تمتلك هياكل تنظيمية متميزة لكل من عملياتها بشكل منفصل وفق لذلك فقد احتل بعد الهيكل التنظيمي المتميز على المرتبة الثانية ضمن متغير البراعة التنظيمية.
6. تراجعت الاهمية النسبية لبعد الاستغلال ضمن متغير البراعة التنظيمية اذ احتل المرتبة الثالثة والاخيرة من حيث الاستجابة والاهمية النسبية له مما يدل على ضعف امكانية العينة المبحوثة على تحسين عملياتها الحالية.
7. اشارات النتائج الاحصائية الى تقدم بعد التغيرات الهيكلية ليحتل المرتبة الاولى ضمن متغير استراتيجيات التحول الرقمي مما دل توفير الاساس للعمليات الرقمية من قبل العينة المبحوثة اضافة الى اعتماد النماذج الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمية.
8. اظهرت النتائج العملية على توافر بعد التكنولوجيا في كليات جامعة المثنى عينة البحث والذي يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويساهم في تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل اوصول خدماتها وبهذا احتل بعد التكنولوجيا المرتبة الثانية ضمن متغير استراتيجيات التحول الرقمي.
9. لاحظ الباحث فيما يخص بعد الجانب المالي انه احتل المرتبة الثالثة ضمن متغير استراتيجيات التحول الرقمي مما يدل على ان عينة البحث تستخدم قدرتها المالية لغرض تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.
10. تراجعت الاهمية النسبية لبعد خلق القيمة ضمن متغير استراتيجيات التحول الرقمي ليحتل المرتبة الاخيرة مما يدل على ان العينة المبحوثة تساهم في خلق قيمة لها من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

ثانيا: التوصيات:

1. يوصي الباحث الكليات عينة البحث باستغلال استراتيجيات التحول الرقمي بالشكل الامثل لزيادة قدرة عينة البحث على استشعار التغيرات البيئية التي



- يمكن ان تواجهها من خلال اقامة ورش تدريبية لتوعية الموظفين بأهمية استراتيجيات التحول الرقمي.
2. تهيئة بيئة العمل والمناخ التنظيمي الداعم للبراعة التنظيمية والعمل على تعزيزها في كليات المبحوثة من خلال العمل بروح الفريق الواحد لما لذلك من أثر في استكشاف واستغلال الفرص الامر الذي يعزز من استراتيجيات التحول الرقمي لديها .
3. ينبغي على عمادات الكليات عينة البحث الاهتمام بتطوير استكشاف الفرص الجديدة من خلال تبني اراء ومقترحات العاملين وتشجيعهم المستمر للتعبير عن توقعاتهم بكل شفافية .
4. يوصي الباحث بالاهتمام وتوعية الموظفين بأهمية أبعاد البراعة التنظيمية على حدّ سواء من خلال اقامة دورات تدريبية في الكليات المبحوثة .
5. زيادة الاهتمام بابعاد (التكنولوجيا ، الجانب المالي ، خلق قيمة) للارتقاء بها في عينة البحث من خلال توعية العاملين بأهمية هذه الابعاد الحاسمة في التحول الرقمي في كليات عينة البحث المتمثلة بكليات جامعة المثنى.

المصادر:

المصادر العربية:

1. امين، مصطفى أحمد ، (2018) " التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة "، مجلة الادارة التربوية ، العدد (19).
2. الحدراوي، رافد حميد عباس ن، شاكر ، عمار يوسف ، (2011) ، " انعكاس تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية "، جامعة الكوفة ، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد (34).
3. حمود ، سلام جاسم ، ابو طيخ ، انمار مظفر هادي ، (2020) ، " تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق الحد من التنافس : استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال كعامل وسيط "، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المثنى.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



4. حمود ، سلام جاسم ، حمزة ، خيرات عطية ، (2022) ، " دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والاداء المالي في المصارف من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية " ، رسالة ماجستير ، جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد.
5. شحاته ، محمد موسى علي ، (2020) ، " انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية بجمهورية مصر العربية " ، جامعة كفر الشيخ ، كلية التجارة ، العدد (9).
6. عبدالكريم نن، عشور ، (2010) ، " دور الادارة الالكترونية في تفعيل الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر " ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة.
7. العريشي ، محمد بن سعيد محمد ، (2000) ، " إمكانية تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة " ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى.
8. الميلود ، سحانين ، (2017) ، " مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة " ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية.

المصادر الاجنبية

1. Berghaus , S. , (2018) " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany .
2. Bodwell, W. & Chermack, T. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. Technological Forecasting & Social Change, Vol(77) ,No(2), pp. 193–202.
3. Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008), December. Strategic orientation and ambidextrous public organizations. In Conference Paper, Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University ,pp. 3-5.
4. Carmeli, A., & Halevi, M. Y., (2009), "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity", The Leadership Quarterly, Vol.(20),No.(2),pp. 207-218.
5. Chandrasekaran, A. ,(2009). Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the InnovationImprovement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations, University of Minnesota .
6. Du, J., & Chen, Z. (2018). " Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China", International Journal of Innovation Studies, Vol. (2), No.(1), pp.42- 52.
7. Duncan, R. B. (1976) "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation" . In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D.



- Slevin (Eds.), The management of organization: Strategy and implementation, New York: NorthHolland, pp. 167-188.
8. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). **Digital Transformation. IEEE Softw.**, 35(4), 16-21.
9. Goerzing , D., Bauernhahs , T . (2018) , "**Enterprise architectures for the digital transformation small and medium – sized enterprises** . 11th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering
10. Haggans,H.(2014). **Public Digital Policies in Higher education acomparative survey between spain , france, Italy and the united kingdom.** Future of the campus in a Digital world.
11. Licka,P &Gautschi,P.(2017).**Survey the digital future of higher education –what does it look like and how can it be shaped?.berinfor,Germany.**
12. Liu, H. (2010, August). **Competence Exploration and Exploitation and Innovation.** In 2010 International Conference on Management and Service Science pp.1-3. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577384>
13. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). **Digital transformation strategies.** Business & information systems engineering, 57(5), 339-343
14. Porter , Michael E , (1985) "**Competitive Advantage**" , by Publisher hose, The Free Press ·New York.
15. SiadatandChaharmahali S.M., (2010)" **Achieving Organizational Ambidexterity Understanding and explaining ambidextrous organizations**" , Master Thesis, Linkoping University
16. Verhoefa, P. C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., & Donga, J. Q. (2019) (**Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.** Journal of Business Research, pp. 889-901
17. Walrave, B., Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2010). **Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model.** 2010-04-01]. <http://alexandria.tue.nl/repository/books/674758.pdf>.
18. Yigit, M., (2013), **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization,** ,Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden.
19. Zabiegalski, E. 2015 "**Learning Ambidexterity in Organization**", Doctor thesis, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.