

تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية
بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة

The Effect of Strategic Learning in adopting Digital Business Strategies through the Mediating Role of Strategic Capabilities Analytical Exploratory Research of the views of a sample of Mobile Telecommunications Companies Managers in Holy City of Karbala

م.م. علاء حسين فاضل الطرفي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد, كربلاء, العراق
Asst. lect. Alaa Hussein Fadhil Al-Turfi
College of Administration and Economics \ Karbala University ,
Karbala, Iraq
alaa.hussein@uokerbala.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ الاستلام: 12-05-2021
• تاريخ ارسال : 20-05-2021
التعديلات
• تاريخ قبول: 23 - 05-2021
النشر

المستخلص

هدف البحث إلى اختبار الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجيات الاعمال الرقمية بالتطبيق في عينة من شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، ولأجل تحقيق ذلك، قد تم اختيار شركة اسيا سيل وزين العراق وكورك تليكوم والكفيل امنية وعراق سيل ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شمل (64) مستجيباً من المديرين عينة البحث، إذ اشتملت العينة على مديري الفروع ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية والفنية والهندسية فضلاً عن المديرين المفوضين للوكالات الخاصة. إذ استخدم معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومعادلة الانحدار البسيط فضلاً عن الأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) باعتماد برنامج SPSS V.23، في حين تم اعتماد اختبار Sobel لأثبت حقيقة معنوية المتغير الوسيط. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن الامكانيات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية للشركات عينة البحث في ظل التنافس في قطاع الاتصالات المتنقلة العراقي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية بين التعلم الاستراتيجي من اجل تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية ضمن قطاع الاتصالات المتنامي بسرعة بما ينسجم مع تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للشركات عينة البحث فضلاً عن موظفيها عبر فروعها المتنوعة جغرافياً.

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، الامكانيات الاستراتيجية، استراتيجيات الاعمال الرقمية.

Abstract

The aim of the research is to test the mediating role of the strategic capabilities in strengthening the relationship between strategic learning and digital business strategies by application in a sample of mobile telecommunications companies in the holy Karbala province, and in order to achieve this, Asia Cell, Zain Iraq, Korek Telecom, Al-Kafeel Security and Iraq Sale have been selected as an applied field. To search by distributing a questionnaire that included (64) respondents managers of the research sample companies, it included branch managers, department heads, divisional officials, administrative, technical and engineering units, as well as managing directors of private agencies. The simple correlation coefficient (Pearson) was used, and the simple regression equation as well as descriptive statistical methods (arithmetic mean, standard deviation) by adopting SPSS V.23 program, while the Sobel test was approved to prove the significance of the mean variable. And one of the most important conclusions that was reached is that the strategic capabilities have an effective influence in enhancing the relationship between strategic learning and the digital business strategy of companies, the research sample in light of competition in the Iraqi mobile telecommunications sector. The research was concluded with a number of

recommendations, the most prominent of which is the need to employ the mediating role of the strategic potential in enhancing the influential relationship between strategic learning in order to adopt a digital business strategy within the rapidly growing telecommunications sector in line with the provision of new services that add value to the companies of the research sample as well as their employees across its geographically diverse branches.

Key words: Strategic Learning, Strategic Capabilities, Digital Business Strategies.

المقدمة

لقد أصبح التطور والتغيير المتسارع سمة العصر الحالي وخاصة في المجال الرقمي إذ تواجه المنظمات العربية بشكل عام والعراقية على وجه الخصوص ضعف في البنى التحتية الرقمية مما يفرض على المنظمات تحديات متنوعة وخاصة في البقاء والنمو وتقوية مركزها التنافسي واقتناص الفرص وتطوير الاستراتيجيات وتسخير إمكانات المنظمة في ظل هذه المنافسة المحددة يتطلب من المنظمات ان تمتلك تعلم استراتيجي يواكب بناء هذا التطور المعرفي والتجديد والتكيف مع بيئتها وضرورة تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية وتوظيف بنيتها التحتية الرقمية والتكيف للحصول على الفرص وخاصة فيما تمتلكه المنظمة من إمكانات استراتيجية في رفع مستوى ادائها واستثمار اصولها، وقد جاءت فكرة البحث واهميتها لتسليط الضوء على هذه الجوانب المهمة المتمثلة ب التعلم الاستراتيجي والإمكانات الاستراتيجية واستراتيجيات الاعمال الرقمية وكشف العلاقات بينهما ضمن بيئة الاتصالات المتنقلة العراقية.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث العلمي وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث.

لقد فرضت جائحة فايروس كورونا العديد من التحديات في بيئة الاعمال العراقية وخاصة في الجانب البشري والمالي والمادية وكذلك عدم وجود بنى تحتية تكنولوجية رقمية وإعلان حالة التقشف في البلد مما حتم على المنظمات العراقية توظيف معرفتها في التعلم الاستراتيجي من اجل التكيف مع هذا الظرف وتبني استراتيجيات اعمال رقمية من اجل المنافسة وتوظيف إمكاناتها من اجل النمو والبقاء بالشكل الذي يسهم في استدامة النمو والبقاء، إذ تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ((هل تمتلك الشركات عينة البحث تعلم استراتيجي يؤثر في تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية من خلال الإمكانيات الاستراتيجية؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل تمتلك الشركات عينة البحث مقدرات التعلم الاستراتيجي بشكل يسهم في تعزيز استراتيجياتها للأعمال الرقمية؟
- هل تمتلك الشركات عينة البحث إمكانات استراتيجية تحقق الاستثمار الامثل لمقدرات التعلم الاستراتيجي في دعم استراتيجيات الاعمال الرقمية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين متغيرات البحث في الشركات عينة البحث؟
- هل توجد علاقة تأثير لمتغيرات البحث في الشركات عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال الدور الوسيط المهم الذي تؤديه الإمكانيات الاستراتيجية في العلاقة التأثيرية للتعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجيات الاعمال

الرقمية التي تعد ضرورة ملحة وسمة معاصرة لأي منظمة تعمل في بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي الرقمي والتي تتسم بتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بشكل مستمر إذ يمكن وصفها بأنها بيئة مليئة بالفرص الاستثمارية وذات طلب متجدد ومرغوب للتكنولوجيا الرقمية لأغلب فئات المجتمع العراقي وحتى لأي بيئة اخرى لدول العالم ومن جهة اخرى انه يسלט الضوء على اهمية دور قطاع الاتصالات النقالة في توفير الخدمات الرقمية المتنوعة. ويمكن بيان اهمية البحث من خلال الآتي:

- تسليط الضوء على اهمية التمتع بالتعلم الاستراتيجي في الشركات عينة البحث.
- تسليط الضوء على اهمية الإمكانيات الاستراتيجية في استجابتها لمتطلبات النجاح المعاصرة في الشركات عينة البحث.
- التعرف على اهمية تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية الشركات عينة البحث في ضل جائحة كورونا وما افرضته من تحديات على بيئة الاعمال المعاصره.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد تأثير الدور الوسيط للإمكانات الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجيات الاعمال الرقمية، ومدى إفادة الشركات من هذه النتائج في رسم توجهاتها الاستراتيجية نحو النمو والبقاء.

ثالثاً: أهداف البحث

- يهدف البحث إلى تحديد الدور الوسيط للإمكانات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية للتعلم الاستراتيجي في استراتيجيات الاعمال الرقمية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :
- تحديد مدى ادراك عينة البحث لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

اجل الاستفادة من تقنياتها ومقدراتها ومواردها الرقمية التي تدعم تقديم الخدمات الرقمية وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق المستمرة.

خامساً: نموذج البحث الفرضي

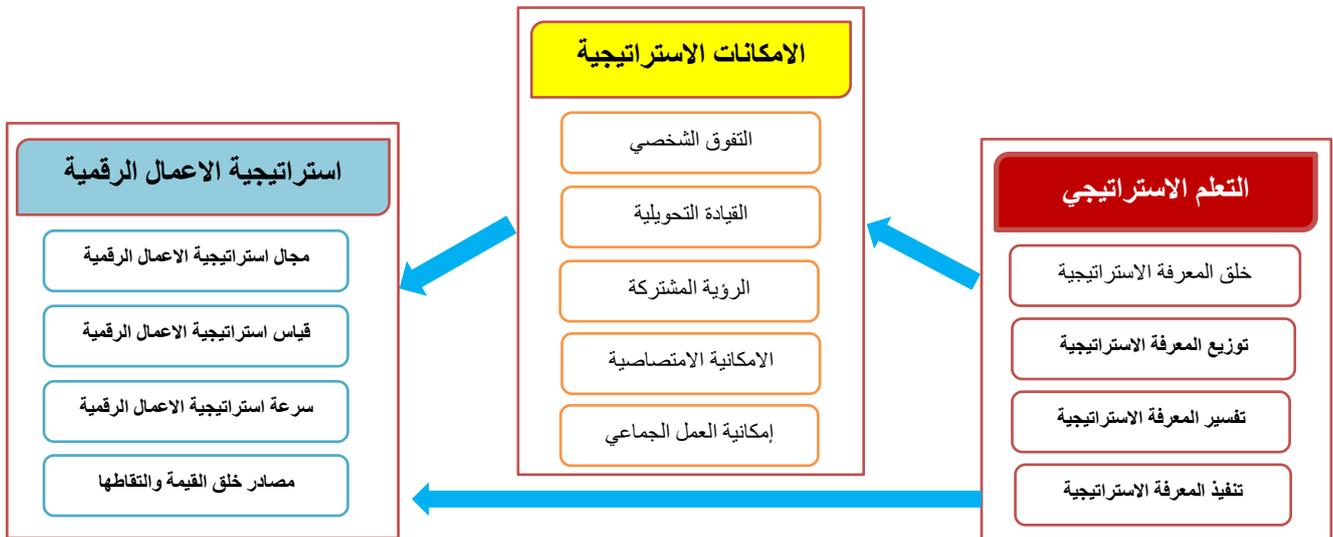
في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء نموذج فرضي يبين الدور الوسيط للإمكانات الاستراتيجية في العلاقة التأثيرية للتعليم الاستراتيجي في استراتيجيات الاعمال الرقمية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الرصينة ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا الانموذج المتغيرات الآتية :

1. **المتغير المستقل:** يتمثل بالتعلم الاستراتيجي وابعادها المتمثلة بـ(خلق المعرفة الاستراتيجية وتوزيع المعرفة الاستراتيجية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية).
2. **المتغير الوسيط:** يتمثل بالإمكانات الاستراتيجية وابعادها المتمثلة بـ(التفوق الشخصي والقيادة التحويلية والرؤية المشتركة والامكانية الامتصاصية وامكانات العمل الجماعي).
3. **المتغير المعتمد:** يتمثل استراتيجيات الاعمال الرقمية وأبعادها المتمثلة بـ(مجال استراتيجي الاعمال الرقمية وقياس استراتيجي الاعمال الرقمية وسرعة استراتيجي الاعمال الرقمية ومصادر خلق القيمة والنقاطها) ومثلما يبينها شكل (1)

- تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية في الشركات عينة البحث.
- اختبار اتجاه تأثير التعلم الاستراتيجي والإمكانات الاستراتيجية في تبني استراتيجيات الاعمال الرقمية للشركات عينة البحث.
- تحديد الدور الوسيط للإمكانات الاستراتيجية في تعزيز تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجي الاعمال الرقمية في الشركات عينة البحث.

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. **التعلم الاستراتيجي:** قدرة تعلم عالية المستوى تمكن المنظمة من بناء المعرفة الاستراتيجية والتفكير المستمر في تجديد امكاناتها الجوهرية وصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف مع بيئتها للحصول على المزايا التي تدعم مركزها التنافسي.
2. **الإمكانات الاستراتيجية:** مجموعة من الامكانيات النادرة التي تساهم في بناء وتطوير استراتيجياتها التنافسية ودمج مهاراتها ومعرفتها وادائها والاستفادة من موجوداتها ومواردها في تعزيز مقدراتها الجوهرية والتي تساهم في البقاء والنمو والمنافسة.
3. **استراتيجية الاعمال الرقمية:** استراتيجية تنظيمية تنفذ وتتكامل بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل وتكون معززة بالاتصالات الالكترونية من



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحث استناداً للأدبيات

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة الاستراتيجية والإمكانات الاستراتيجية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفسير المعرفة الاستراتيجية والإمكانات الاستراتيجية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ المعرفة الاستراتيجية والإمكانات الاستراتيجية بأبعادها.

خامساً: فرضيات البحث : اعتمد البحث الحالي في معالجته للمشكلة على الفرضيات الآتية :

1. **الفرضية الرئيسة 1:** وجود ارتباط معنوي بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده والإمكانات الاستراتيجية، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق المعرفة الاستراتيجية والإمكانات الاستراتيجية بأبعادها.

2. **الفرضية الرئيسية 2:** وجود ارتباط معنوي بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده واستراتيجية الأعمال الرقمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خلق المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفسير المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 3. **الفرضية الرئيسية 3:** وجود ارتباط معنوي بين الامكانات الاستراتيجية بأبعادها واستراتيجية الأعمال الرقمية، انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفوق الشخصي واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامكانية الامتصاصية واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين امكانات العمل الجماعي واستراتيجية الأعمال الرقمية بأبعادها.
 4. **الفرضية الرئيسية 4:** يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في الامكانات الاستراتيجية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية:
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخلق المعرفة الاستراتيجية في الامكانات الاستراتيجية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في الامكانات الاستراتيجية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفسير المعرفة الاستراتيجية في الامكانات الاستراتيجية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الامكانات الاستراتيجية.
 5. **الفرضية الرئيسية 5:** يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في استراتيجية الأعمال الرقمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية:
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخلق المعرفة الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفسير المعرفة الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
6. **الفرضية الرئيسية 6:** يوجد تأثير معنوي للإمكانات الاستراتيجية في استراتيجية الأعمال الرقمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتفوق الشخصي في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للرؤية المشتركة في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للامكانية الامتصاصية في استراتيجية الأعمال الرقمية.
 - يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لامكانات العمل الجماعي في استراتيجية الأعمال الرقمية.
7. **الفرضية الرئيسية 7:** يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في استراتيجية الأعمال الرقمية من خلال الإمكانيات الاستراتيجية.
- سادسا : حدود البحث**
1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات النقالة (زين العراق، واسيا سيل، كورك تليكوم، الكفيل امنية، عراق سيل) في محافظة كربلاء المقدسة لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تعد الشركات الأساسية لتقديم الخدمات الرقمية، وبما تتمتع به من سمعة جيدة ومقبولة في مجال اعمالها.
 2. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (64) عضواً من مديري الشركات ورؤساء اقسامها والمديرين المفوضين للشركات المتحصلة منها وكالات حصرية.
- سابعا : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :**
1. **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريح.
 2. **أدوات الإطار الميداني:** وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.
- ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي : من أجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الأساليب الإحصائية:**
- أ. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري والتباين).
 - ب. **الأساليب الإحصائية التحليلية:** وتتمثل بالآتي (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R^2)، اختبار (F)، اختبار (t)، قيمة البيتا.

المزايا مثل توليد أداء متفوق للمنافسة والحفاظ على المنافسة. وكذلك تؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي.

ويرى (Moon & Lee,2015:629) انه من خلال التعلم الاستراتيجي يمكن للمنظمات بناء القدرة على الاستعداد بشكل استباقي لأوجه عدم اليقين في المستقبل. وأشار (Sirén et al.,2017:145) تعتبر مكونات التعلم الاستراتيجي مهمة بشكل خاص في البيئات الاستكشافية حيث يجب على المنظمات تحديد مكان تحقيق ميزتها التنافسية، لأنها توجه عملية التباين والاختيار والاحتفاظ بمبادرات ريادة الأعمال. يرى (Price et al.,2019:107) ان اهميته بالنسبة للبيئات المعقدة والمشكلات المعقدة ان التعلم هو الاستراتيجي اذ يدعم التعلم الاستراتيجي تحقيقاً أعمق في التفكير الذي يوجه استراتيجيات المنظمة ويحدد الأدلة التي يجب جمعها حول النتائج التي تولدها هذه الاستراتيجيات ويسمح للمنظمة بفهم هذا الدليل، ويعزز تطبيق تلك المعرفة الجديدة في القرارات المتعلقة بالاستراتيجية.

3. ابعاد التعلم الاستراتيجي

لقد اعتمد الباحث في قياس متغير التعلم الاستراتيجي على الابعاد التي طرحها (Sirén,2012:504) والتي تتكون من اربع ابعاد هي خلق، وتوزيع، وتفسير، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وقد اتفق عليها كلاً من (Idris 73 & AL-Rubaie,2013) و (Aldahhan et al.,2018:170) والتي يمكن ان نبينها بالاتي:

أ- خلق المعرفة الاستراتيجية

أن خلق المعرفة يتم اكتسابه من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ويجب أن يركز خلق المعرفة على تبادل المعلومات وتقاسمها وعلى النهج الذي تتبناه المنظمات المتمثل بالعصف الذهني وورش العمل ونهج الاتصال الموجه نحو الفريق اي أن خلق المعرفة يعتمد على توصيل المعلومات الداخلية والعلاقة بين الأفراد التي تشبه الشبكات المستقلة داخل المنظمة والمعرفة الموجودة في تبادل المعلومات الشبكية. اذ تركز المنظمة على التدفقات المعلوماتية المنتشرة والمقدمة داخل المنظمة (Shih et al.,2010:78-80). وأشار (Esterhuizen et al.,2012:355) اليها من وجهتين هما المخزون والعملية اذ يشير المخزون انه يساهم في مخزون المعرفة المنظمي وانها توفر وظيفة أداء ملموسة قابلة للقياس مثل الأصول المادية وينخفض مخزون المعرفة الحالي حيث تصبح بعض المعرفة زائدة عن الحاجة أو تتخفف أهميتها. بينما العملية هي الديناميكية والتفاعلية الموجه نحو العملية والتي تركز على العلاقات التي تشارك في خلق المعرفة الجديدة. وبين (Reid,2013:4) انها عملية اجتماعية من جانب المتعلمين والتي تنشأ عندما يعتمد المتعلمين على معتقداتهم وفهمهم وجمعون المعلومات واستعدادهم للعمل .

ب- توزيع المعرفة الاستراتيجية:

ت. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الاطر المفاهيمية لمتغيرات البحث المتمثلة ب (التعلم الاستراتيجي, الامكانات الاستراتيجية، واستراتيجية الاعمال الرقمية) من حيث المفهوم والاهمية والابعاد الفرعية لها وكالاتي:

اولاً : التعلم الاستراتيجي

1. مفهوم التعلم الاستراتيجي

يشير مفهوم التعلم الاستراتيجي بأنه الجهود التي تبذل لدمج البيانات المؤكدة والتفكير المستمر في استراتيجيات التغيير الاجتماعي (Coffman & Beer,2011:1). وعرف (Sirén,2012:500) انه عملية تعلم عالي المستوى في المنظمة من اجل ان تستوعب المنظمات المعرفة والتي تمكنها من إجراء التغييرات على استراتيجيتها. وبين (Sirén et al.,2012:21) أنه عملية تعلم عالية المستوى يتم من خلالها استيعاب المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من الأنشطة الاستراتيجية التي تسعى وراء الفرص والسعي وراء المزايا بطريقة تحسن من مركزهم التنافسي. ويرى (Idris & AL-Rubaie,2013:71) انه عملية تعتمد على التعلم لصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها. ووضح (Sirén,2014:14) أنه القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تتكون من عمليات داخل المنظمة لإنشاء المعرفة الاستراتيجية ونشرها وتفسيرها وتنفيذها.

وترى (Sirén et al.,2017:145) انها قدرة على التكيف طويلة الأجل تسمح للمنظمات بالانفصال عن مسارها الاستراتيجي الحالي وتجديد امكاناتها الجوهرية. وبين (Price et al.,2019:107) هو آلية أساسية يمكن من خلالها للمنظمات أن تعزز القدرة على التكيف أثناء سعيها للتغيير الاجتماعي. وعن طريق ما تقدم يمكن صياغة تعريف اجرائي لمفهوم التعلم الاستراتيجي بالاتي: (هو قدرة تعلم عالية المستوى تمكن المنظمة من بناء المعرفة الاستراتيجية والتفكير المستمر في تجديد امكاناتها الجوهرية وصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة والتكيف مع بيئتها للحصول على الفرص والمزايا وتقوية مركزهم التنافسي).

2. اهمية التعلم الاستراتيجي

تتضح أهمية التعلم الاستراتيجي كونه يحسن فعالية وكفاءة الاستراتيجيات الرائدة في السوق ويجعل السلوك الريادي الذي يسعى للحصول على الفرص أكثر قبولاً للمديرين الذين يتجنبون المخاطرة وبالتالي تحسن من إنشاء الأعمال الجديدة والميزة التنافسية (Sirén et al.,2012:21). وبين (Idris & AL-Rubaie.,2013:71) ان اهميته تتضح لكونه يوفر رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة وأن تنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي من شأنه أن يزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تؤدي إلى العديد من

بالبقاء وزيادة قيمتها بمرور الوقت. ووضح (Misigo,2017:32) هي الامكانية على تطوير الاستراتيجيات القائمة على الاسس الصحيحة وامكانية تطبيق التفكير الاستراتيجي وإدارة المنظمة بشكل استراتيجي. وعن طريق ما تقدم يمكن ان نعرف الامكانيات الاستراتيجية اجرائياً بأنها: مجموعة من الامكانيات النادرة التي تساهم في بناء وتطوير استراتيجياتها التنافسية ودمج مهاراتها ومعرفتها وادائها والاستفادة من موجوداتها ومواردها في تعزيز مقدرتها الجوهرية والتي تساهم في البقاء والنمو والمنافسة.

2. اهمية الامكانيات الاستراتيجية

ان اهمية الامكانيات الاستراتيجية تعد مهمة رئيسية لاستراتيجية التصنيع اذ تسمح الامكانيات للمنظمة بتطوير واستغلال الموارد من أجل تحقيق الربح من خلال منتجاتها وخدماتها وبمساعدة امكانيات المنظمة يتم تحويل عوامل مدخلات الانتاج إلى منتجات وخدمات. (Gröbler,2010:652) وبين (Simon et al.,2011:1306) ان اهميتها تكمن في خصائصها المميزة والمتمثلة بـ (صعوبة تقليدها، أنها ذات قيمة للزبون، تكون أفضل من تلك التي ينتجها أو يمتلكها المنافسون).

ووضح (Joyce & Slocum.,2012:185) ان الامكانيات الاستراتيجية تمكن المنظمة من تعزيز مقدراتها المميزة والتي تمثل نقاط القوة التنافسية عند استخدامها ضد نقاط الضعف لدى المنافس. و اشار (Brinkmann,2015:66) بينما تأخذ الامكانيات الاستراتيجية في الحسبان الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة فأنها تركز على أصول المنظمة ومواردها ومكانتها في السوق وتوقع مدى قدرتها على تطبيق الاستراتيجيات في المستقبل. وتعد مكوناً رئيسياً في الحفاظ على استمراريتها المالية والنمو، رغم وجود المنافسين في السوق الحرة. ويرى (Misigo,2017:1) ان اهمية الامكانيات الاستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تحسين القيمة التي يدركها السوق / العملاء هي المقدرات الجوهرية.

3. ابعاد الامكانيات الاستراتيجية

لقد تم اعتماد ابعاد (García-Morales et al.,2006:193) في توضيح معايير الامكانيات الاستراتيجية بناءً على دراستنا للإمكانيات الاستراتيجية والتي اعتمدت في هذه الدراسة وكما مبين في الآتي:

أ- التفوق الشخصي

هو امكانية النمو والتعلم على المستوى الشخصي. اذ يتم التركيز على مجال التعلم في المنظمة المتعلمة الذي ينتمي لها الفرد. وتمكننا من التعمق في رؤيتنا الشخصية، إلى ما نرغب فيه حقاً، وتركيز جميع الجهود على تطوير مهاراتنا وقدراتنا الشخصية والمهنية (García-Morales et al.,2007:547). وبين (Bui et al.,2013:167) هي الطريقة التي يتم بها تصور التفوق الشخصي في ضوء التركيز على المفاهيم

ان توزيع المعرفة هو النشر الداخلي للمعرفة الاستراتيجية المكتسبة على المستوى الفردي من خلال المحادثات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة (Sirén et al.,2012:503). وبين (Sirén et al.,2012:22) تعد توزيع المعرفة الاستراتيجية نقطة انطلاق مهمة لتطوير المعرفة التنظيمية المشتركة وهو أمر مهم في رسملة استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال.

ج- تفسير المعرفة الاستراتيجية

أن عملية التفسير يتم فيها إعطاء المعنى للمعلومات الجديدة ويتم تطوير الفهم المشترك لها (Sirén et al.,2012:503). ويرى (Sirén et al.,2012:22) ان قدرة المنظمة تؤثر على تطوير التفسير المشترك للمعرفة في كيفية تصرف الأفراد وكيفية أداء المنظمة. وضح (Aldahhan et al.,2018:170) هي الفعل في تفسير المعرفة والأفكار والمعلومات من منظور الفرد اعتماداً على نوع المعلومات ووقت حدوثها.

د- تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

اذ يشير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية إلى إضفاء الطابع المنظمي على المعرفة في الجوانب الجماعية للمنظمة مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات (اذ يشار إليها مجتمعة باسم الذاكرة التنظيمية) (Sirén,2012:503). و اشار (Sirén et al.,2012:23) انها عملية رسمية تضيف الطابع المنظمي على المعرفة الاستراتيجية الجديدة في الجوانب غير البشرية للمنظمات. بين (Aldahhan et al.,2018:170) هو عملية الاستفادة القصوى أو الاستفادة من المعرفة المتاحة لتحقيق النجاح على المدى الطويل للمنظمة.

ثانياً : الامكانيات الاستراتيجية

1. مفهوم الامكانيات الاستراتيجية

عرف مفهوم الامكانيات الاستراتيجية انها حزم معقدة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمكن المنظمات من تنسيق الأنشطة والاستفادة من أصولها (Chen et al.,2008:421). وبين (Beneditto et al.,2008:112) انها الدرجة التي يمكن أن تساهم بها في تطوير المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية واخيراً أداء المنظمة اذن هي امكانية المنظمة على نشر الموارد الداخلية ودمج الموارد الخارجية التي تم تنسيقها عن قصد لتحقيق بناء المنظمة والحالة النهائية المرغوبة. ويرى (Gröbler,2010:652) من وجهة نظر إدارة العمليات تعد الامكانيات الاستراتيجية هي مساهمة المصنع في عوامل نجاح المنظمة للمنافسة وإنها تعد نقاط القوة في المصنع التي تدعم من خلاله استراتيجية المنظمة وتساهم على النجاح في السوق.

واشار (Toften & Hammervoll,2010:738) أنها مجموعة نادرة من الموارد والمقدرات اللازمة للمنظمة لنموها واستمراريتها. ويرى (Brinkmann,2015:66) هي امكانيات المنظمة على توظيف الاستراتيجيات التنافسية التي تسمح لها

الفريق بإيصال المعلومات ذات العلاقة بشكل مفتوح وتنسيق أنشطتهم ودعم بعضهم البعض في مناقشات الفريق وعمل المهام الفردية ، وكذلك توطيد والحفاظ على معايير العمل ذات الجهد المرتفع والتي تؤدي الى اتخاذ قرارات أفضل وأسرع وتنفيذ لاحق للإجراء التصحيحي إذا تطلب الأمر.

ثالثاً : استراتيجية الأعمال الرقمية

1. مفهوم استراتيجية الأعمال الرقمية

غالبًا ما تستخدم مصطلحات مثل الاستراتيجية الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الرقمنة للإشارة الى مصطلح استراتيجيات الاعمال الرقمية. ومع ذلك وبشكل عام ، يطلق معظم الباحثين اصطلاح استراتيجية الأعمال الرقمية. وذلك لأنه يمنع الخلط المحتمل مع تمييزها عن تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات ، واستراتيجيات العمل التي تبين الجانب الرقمي بوضوح كمفتاح لاستراتيجية العمل الشاملة (Reijnen,2018:14). وقد عرفها (Bharadwaj et al.,2013:472) بأنها الاستراتيجية التنظيمية الموضوعية والمنفذة من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لإنشاء ميزة تنافسية. وبين (Woodard et al.,2013:538) هي نمط من الإجراءات التنافسية المتعمدة التي تقوم بها منظمة ما بينما تتنافس اثناء تقديم منتجات أو خدمات مُمكنة رقمياً. ويرى (Mithas et al.,2013:512) بأن استراتيجية الأعمال الرقمية هي الحجم الذي تشارك فيه أي منظمة في كل فئة من أنشطة تكنولوجيا المعلومات. وبين (Chaffey,2015:185) هو الاسلوب الذي يمكن من خلال تطبيقات الاتصالات الإلكترونية الداخلية والخارجية والتي تدعم وتؤثر على استراتيجية العمل. وأشار (Chi et al.,2016:86) هي الاستراتيجية على مستوى الاعمال والتي تؤثر على قيمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأعمال. وصف (Holotiuuk & Beimborn,2017:991) بأنه مفهوم ناشئ من تقاطع نظم المعلومات والإدارة الاستراتيجية. وأشار (Ross et al.,2016:3) بأنها استراتيجية أعمال مستوحاة من مقدرات التقنيات القوية والتي يسهل الوصول إليها وتهدف إلى تقديم مقدرات أعمال فريدة ومتكاملة بطرق تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار. وبين (Kahre et al.,2017:4706) بأنها دمج استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والذي يشكل الشرط الرئيسي لقيادة الابتكارات والبقاء في المنافسة. ووضح (Dang & Vartiainen,2019,1) هي تعني استراتيجية أعمال مستوحاة من التقنيات الرقمية والمقدرات الرقمية والموارد الرقمية وذلك لتحقيق العائد وفرص الانتاج القيمة. وعن طريق ما تقدم من تعريفات مختلفة لاستراتيجية الأعمال الرقمية يمكن صياغة تعريف اجرائي لمفهوم استراتيجية الأعمال الرقمية والذي يخص هذه الدراسة والمتمثل بالآتي: هي استراتيجية تنظيمية تنفذ وتتكامل بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل وتكون معززة بالاتصالات الإلكترونية من اجل الاستفادة من تقنياتها ومقدراتها ومواردها الرقمية والتي تدعم تقديم

الذاتية الفردية للقيم والأهداف والتنمية الشخصية والمهنية.

ويرى (Celik et al.,2016:211) هو الالتزام الذي يوضح الرؤيا الشخصية والتركيز على طاقاتنا وتنمية مثابرتنا ورؤية الواقع بشكل موضوعي.

ب- القيادة التحولية

هي عملية معقدة وديناميكية يؤثر فيها القادة على قيم رؤوسهم ومعتقداتهم وأهدافهم. اذ هؤلاء القادة ينقلون المنظمات نحو المستقبل، ويدركون الاحتياجات البيئية ويسهلون التغييرات المناسبة (Korejan & Shabazi,2016).

وصف (Alqatawenh,2018:19) هي القيادة التي تتجاوز حوافز الأداء، لتطوير وتشجيع العمال فكريا وإبداعياً، وجعل اهتماماتهم الخاصة إلى جزء أساسي من مهمة المنظمة. وبين (Abazeed,2018:119) أنها القيادة التي تساعد على رفع مستوى الإنجاز والتطوير الذاتي ، مع تعزيز تطوير المجموعات والمنظمات.

ج- الرؤية المشتركة

هي صورة واضحة ومشاركة للحالة المستقبلية المرغوبة التي يتعرف عليها أعضاء المنظمة مع أنفسهم، وهي في الأساس رؤية تم استيعابها من قبل أعضاء المنظمة (Hoe,2007:12). عرفها (Kantabutra & Avery.,2009:11) بأنها التشابه في سمات الرؤية ومحتوى العاملين وصورة رضا الزبائن بين رؤى القائد والمرؤوسين. وبين (Celik et al.,2016:211) بأنها الأهداف والقيم ومشاعر الالتزام المشتركة بعمق في المنظمة.

د- القابلية الامتصاصية

الامتصاصية هي متغير استراتيجي وديناميكي يرتبط بالإمكانات التنظيمية الأخرى (González & Muiña.,2014:924). ووضح (Zou et al.,2016:3) انها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي من خلالها تكتسب المنظمات المعرفة وتوسعها وتحولها وتستثمرها لإنتاج امكانية تنظيمية ديناميكية. وقد تم التمييز بين الامكانية الامتصاصية المتوقعة والمنجزة اذ تركزت الامكانية الامتصاصية المتوقعة على اكتساب المعرفة واستيعابها، اما الامكانية الامتصاصية المنجزة تتضمن نقل المعرفة واستثمارها. وأشار (Ali et al.,2018:109) انها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تحصل في ضوءها المنظمات على المعرفة وتوسعها وتحولها وتستثمرها من أجل إنتاج قدرة تنظيمية ديناميكية.

هـ - امكانات العمل الجماعي

هو إمكانية المنظمة التي تضمن ان الأشخاص الذين يعملون معاً لديهم مهارات وتفاعلات تتكامل لتسهل انجاز الأهداف المخطط لها (García-Morales et al.,2006:193). وأشار (Brinckmann & Hoegl,2011:38-40-41) انه يتم التعرف على امكانات العمل الجماعي من خلال جودة التعاون بين أعضاء الفريق المؤسسين فيما بينهم في الفرق ذات الامكانات العالية للعمل الجماعي حيث يقوم أعضاء

مجال وصول منتجاتها الى السوق اذ يساعد فهم مجال استراتيجية الأعمال الرقمية على فهم علاقتها بالشركات والصناعات والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبيئة الخارجية وكيف يمكن أن تكون استراتيجية الأعمال الرقمية أكثر فاعلية في مجموعة متنوعة من الإعدادات. (Bharadwaj et al., 2013:473). وبين (Kahre et al., 2017:4707) هو الذي يحدد مجموعة المنتجات والخدمات والتي تسلط الضوء على أن استراتيجيات الأعمال الرقمية لا توحد استراتيجيات المنظمات وتقنية المعلومات / نظم المعلومات فحسب بل انها تدمج النظام البيئي للأعمال بأكمله.

ب- **قياس استراتيجية الأعمال الرقمية** : ويقصد بها الاستفادة من تأثيرات الشبكة حيث تصبح ذا أهمية متزايدة بسبب زيادة الاتصال بين الشركاء والمنافسين (Kahre et al., 2017:4707). ويرى (Murawski et al., 2018:3) انه يرتبط القياس بمنافع من انخفاض تكاليف وحدة المنتجات اذ تتيح التقنيات الرقمية العديد من الفرص لزيادة الحجم الذي يمكن ان نشير اليه من أربع طرق وكما مبين بالاتي:

- إن ظهور وتطوير التقنيات السحابية (على سبيل المثال ، كل شيء كخدمة) يتيح الوصول عند الطلب إلى مجموعة مشتركة من الموارد القوية والحديثة. أصبحت الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية والتطبيقات أكثر مرونة وقليلة التكاليف الثابتة.
- يكون دور للشبكات وبالتالي يكون تأثير الشبكة أكثر أهمية. أي بمعنى تأثير الشبكة على قيمة المنتج أو الخدمة تزيد من استخدام المستهلك لها. الأمثلة الكلاسيكية هي خدمات الوسائط الاجتماعية مثل (Twitter & Facebook) ومنصات التسوق عبر الإنترنت مثل (Amazon) والألعاب عبر الإنترنت.
- يرتبط التوسع في بيئة رقمية بالبيانات الضخمة اذ ان جميع الشبكات المذكورة من قبل تنتج كميات هائلة من البيانات ويمكن للمنظمة الاستفادة من تحليل البيانات الكبيرة ، على سبيل المثال ، من حيث تحسين العملية ، التأثير إيجابياً على نطاقها.
- يمكن أن يتأثر الحجم بالشراكات والتحالفات. الأمثلة النموذجية على ذلك هو قطاع السفر والضيافة ، وكذلك مشاركة أنظمة الحجز وبرامج الولاء.

ج- **سرعة استراتيجية الأعمال الرقمية** : الى جانب الاتصال فإن الرقمنة تؤدي أيضاً إلى زيادة سرعة أنشطة الأعمال (Kahre et al., 2017:4707). وضح (Reijnen, 2018:16) انه تم الاقرار بأن التوقيت عامل حاسم في الإدارة الاستراتيجية التقليدية ، ويزداد أهمية في العصر الرقمي. لكونه يسرع إطلاق المنتجات والخدمات الجديدة من خلال استراتيجيات الأعمال الرقمية للمنظمات التي تقدم منتجات وخدمات رقمية فقط ، مثل Amazon ، ولكن أيضاً المنظمات التي ستمدج العناصر الرقمية في منتجاتها المادية لتبقى

المنتجات والخدمات الرقمية وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق المستمرة.

2. أهمية استراتيجية الأعمال الرقمية

تتمثل أهمية استراتيجية الأعمال الرقمية اذ أصبح التحول الرقمي موضوعاً رئيسياً للمنظمات في جميع أنحاء العالم. ومن المتوقع أن تقع المنظمات غير القادرة على التكيف مع العالم الرقمي بلا شك ضحية لـ "الداروينية الرقمية"، حيث قد تختفي هذه المنظمات الحالية وبينما المنظمات الأكثر قابلية للتكيف، والتي تستجيب للاتجاهات التكنولوجية، ستبقى على الساحة التنافسية. ومع ذلك، فإن تاريخ التقدم التكنولوجي للمنظمات يعاني من المحاولات الفاشلة والتي تركز فقط على التقنيات دون ان تراعي مجالات القرار الاستراتيجي الذي يكون اوسع نطاقاً (Ismail et al., 2017:1). وأشار (Chaffey, 2015:185-186) ان اهميتها تكون عندما تريد المنظمات أن تستند استراتيجية اعمالها الرقمية الى أهداف المنظمة اذ من الطبيعي أن تدعم استراتيجية الأعمال الرقمية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك تدعم استراتيجيات التسويق الوظيفي وإدارة سلسلة التوريد. ومع ذلك يجب أن تستند أهداف هذه المنظمة إلى الفرص والتهديدات الجديدة المتعلقة بتبني الشبكة الإلكترونية والتي تم تحديدها في ضوء تحليل البيئة والأهداف المحددة في استراتيجية الأعمال الرقمية. لذلك يمكن القول أن استراتيجية الأعمال الرقمية لا يجب أن تدعم استراتيجية المنظمة فقط بل يجب أن تؤثر عليها أيضاً. وبين (Palekar & Sedera, 2015:3) ان اهميتها تتضح في ضوء الاتي:

أ. استراتيجية الأعمال الرقمية تتجاوز الحدود التقليدية لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بأهداف العمل.

ب. إنها تلخص وتدرج بان الموارد الرقمية للمنظمة يكون "نظام إيكولوجي" أوسع يتكون من البائعين والموزعين وشركاء الأعمال الذين يشاركون في بناء وتقديم منتجات وخدمات المنظمة.

ت. يصنع "قيمة تجارية تفاضلية من خلال الاستفادة من الميزة التنافسية والتميز الاستراتيجي" بدلاً من "مقاييس الكفاءة والإنتاجية القياسية" للمنظمة.

3. ابعاد استراتيجية الأعمال الرقمية

لقد تم اختيار نموذج (Bharadwaj et al., 2013:473) بناءً على دراستنا لاستراتيجية الأعمال الرقمية وقد اتفق مع هذه الأبعاد (Reijnen, 2018:16) والتي يمكن ان نبينها بالاتي:

أ- **مجال استراتيجية الأعمال الرقمية** : يرتبط أحد الأسئلة الأساسية في الإدارة الاستراتيجية بمجال المنظمة، والذي يحدد محفظة المنتجات والأعمال بالإضافة إلى الأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن السيطرة والملكية المباشرة للمنظمة. لقد ثبت أن أنماط مجال المنظمات ومنطق التنوع تؤثر على أداء الشركة والبحث الاستراتيجي يهتم بكيفية استخدام المنظمات على النحو الأمثل لمقدراتها الجوهرية والأصول والموارد الرئيسية لتوسيع

للتكنولوجيا أن تؤثر على خلق قيمة للصناعة والنظام البيئي بأكمله، بدلاً من منظمة واحدة فقط، مما يشير إلى أن استراتيجيات الأعمال الرقمية يجب أن تأخذ في الاعتبار إمكانيات خلق القيمة لكلاهما.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: مقاييس البحث

اعتمد الباحث في اختيار مقاييس البحث من خلال مصادر ضمن الأدبيات الإدارية، والتي تمتاز بالثبات والمصداقية العالية. إذ كان سلم الرتب (Likert) هو المعتمد في قياس ظواهر البحث وجدول (1) يوضح هذه المقاييس.

1. ثبات مقياس البحث

استخدم معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث، كما في جدول (1). وقد تراوحت قيمه بين (0.71-0.84) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية لان قيمتها أكبر (0.70) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تنصف بالاتساق الداخلي.

قادرة على المنافسة. إن تزايد اعداد فرص البقاء تتم من خلال الاتصال مع العملاء وجمع البيانات بشأن مطالبهم يعني أنها تسرع عملية صنع القرار في استراتيجيات الأعمال الرقمية وكذلك يتيح الاتصال إمكانية تنظيم النظام الإيكولوجي للمنظمة بشكل أكثر كفاءة، مما يعني إمكانية زيادة سرعة تسليم الامدادات والمنتجات النهائية. **د- مصادر خلق القيمة والتقاطها:** يتم توسيع مصادر خلق القيمة حيث تسمح التقنيات الرقمية بنماذج أعمال جديدة وتوسع من سلاسل التوريد والتسليم التقليدية (Kahre et al.,2017:4707). ويرى (Reijnen,2018:17) ان خلق القيمة هو جانب مهم من استراتيجيات الأعمال التقليدية إذ تضيف استراتيجيات الأعمال الرقمية إلى الوسائل التقليدية لخلق القيمة من خلال دمج العناصر الرقمية. وتتيح التكنولوجيا للمنظمات الحصول على قيمة من المعلومات التي يتم جمعها، خاصة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لتلبية متطلبات العميل الشخصية. تراعي استراتيجيات الأعمال الرقمية طرفاً متعددة لتقديم المنتجات والخدمات بأسعار ديناميكية، مما يؤدي إلى نماذج أعمال جديدة متعددة الجوانب. وكذلك يمكن

جدول (1) / ملخص مقاييس البحث

المتغير	البعد	الفقرات	الرمز	كرونباخ الفا	مصدر المقياس
التعلم الاستراتيجي	0.81				
	خلق المعرفة الاستراتيجية	5	CR	0.70	(Idris&AL-Rubaie,2013)
	توزيع المعرفة الاستراتيجية	5	DS	0.72	
	تفسير المعرفة الاستراتيجية	5	PR	0.74	
	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4	IM	0.75	
0.83					
الامكانيات الاستراتيجية	التفوق الشخصي	5	SP	0.73	(García-Morales et al.,2006)
	القيادة التحولية	5	LE	0.71	
	الرؤية المشتركة	6	VI	0.74	
	الامكانية الامتصاصية	5	CA	0.77	
	امكانيات العمل الجماعي	5	GW	0.72	
استراتيجية الاعمال الرقمية	0.88				
	مجال استراتيجية الاعمال الرقمية	4	BU	0.78	(Bharadwaj et al.,2013)
	قياس استراتيجية الاعمال الرقمية	4	MS	0.73	
	سرعة استراتيجية الاعمال الرقمية	5	SPE	0.76	
	مصادر خلق القيمة والتقاطها	4	RE	0.71	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات ومخرجات الحاسبة

ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث

يوضح جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد حسب المتوسط لمتغيرات البحث التعلم الاستراتيجي، والامكانيات الاستراتيجية، واستراتيجية الاعمال الرقمية حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4)

1-5 = ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry,2004:15): (1) - 1.80: منخفض جداً، 1.81 - 2.60: منخفض، 2.61 - 3.40: معتدل، 3.41 - 4.20: مرتفع، 4.21 - 5.0: مرتفع جداً) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS. V25) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث، أذ يعكس جدول (2) اعلى وسطا حسابياً موزوناً بلغ (3.98) لمتغير

(3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.230) وبمستوى اجابة مرتفع لجميع الابعاد, في حين كان اعلى متوسط حسابي لبعدها امكانات العمل الجماعي ضمن متغير الامكانات الاستراتيجية اذ بلغ (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.228) اما اقل متوسط كان من نصيب بعد القيادة التحويلية وقد كانت جميع الابعاد ضمن مستوى مرتفع كما ان جميع ابعاد المتغير المعتمد كانت ضمن مستوى مرتفع اذ احتل بعد سرعة استراتيجية الاعمال الرقمية المرتبة الاولى ثم مصادر خلق القيمة ثم مجال استراتيجيات الاعمال ثم في المرتبة الاخيرة بعد قياس استراتيجيات الاعمال الرقمية مما يعكس ادراك عينة البحث لماهية للتعلم الاستراتيجي, والامكانات الاستراتيجية, واستراتيجية الاعمال الرقمية.

التعلم الاستراتيجي وبانحراف معياري بلغ (0.218) مما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير, اذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير استراتيجية الاعمال الرقمية الذي حل بالمرتبة الثانية وقد بلغ المتوسط (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.27) في حين كان متغير الامكانات الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة اذ حقق متوسط (3.95) وبانحراف المعيارى بلغ (0.246) مما يعكس انسجام اجابات عينة البحث حول متغيرات البحث وضمن مستوى اجابة مرتفع, اما بالنسبة لأعلى متوسط حسابي للأبعاد كان من نصيب بعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية ضمن متغير التعلم الاستراتيجي اذ بلغ (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.220), اما اقل وسط حسابي كان من نصيب توزيع المعرفة الاستراتيجية اذ بلغ

جدول (2) / الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وابعادها

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
1	التعلم الاستراتيجي	3.98	0.218	مرتفع	اولا
2	خلق المعرفة الاستراتيجية	3.99	0.201	مرتفع	2
3	توزيع المعرفة الاستراتيجية	3.95	0.230	مرتفع	4
4	تفسير المعرفة الاستراتيجية	3.98	0.222	مرتفع	3
5	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4.01	0.220	مرتفع	1
6	الامكانات الاستراتيجية	3.95	0.246	مرتفع	ثالثا
7	التفوق الشخصي	3.95	0.230	مرتفع	3
8	القيادة التحويلية	3.93	0.238	مرتفع	5
9	الرؤية المشتركة	3.94	0.267	مرتفع	4
10	الامكانية الامتصاصية	3.98	0.252	مرتفع	2
11	امكانات العمل الجماعي	4.04	0.228	مرتفع	1
12	استراتيجية الاعمال الرقمية	3.97	0.227	مرتفع	ثانيا
13	مجال استراتيجية الاعمال الرقمية	3.98	0.245	مرتفع	3
14	قياس استراتيجية الاعمال الرقمية	3.91	0.218	مرتفع	4
15	سرعة استراتيجية الاعمال الرقمية	4.01	0.207	مرتفع	1
16	مصادر خلق القيمة والتقاطها	4.00	0.239	مرتفع	2

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسبة

ثالثا: اختبار الفرضيات

الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى اذ يظهر جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد التعلم الاستراتيجي والامكانات الاستراتيجية. وقيل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (4) يشير الى حجم العينة (64) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فهذا يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكما في جدول (3)

يستكشف الباحث من هذا الاختبار مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار اليه بهذا الصدد ان نموذج البحث الفرضي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج الوسيط اذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ(التعلم الاستراتيجي) والمتغير الوسيط ممثلاً بـ(الامكانات الاستراتيجية) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ(استراتيجية الاعمال الرقمية):

1. اختبار فرضيات الارتباط

أ. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى: (وجود ارتباط معنوي بين التعلم الاستراتيجي والامكانات الاستراتيجية) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط استخدم

التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن علاقة ابعاد التعلم الاستراتيجي في الامكانات الاستراتيجية التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (وجود ارتباط معنوي بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده والامكانات الاستراتيجية).

جدول (3) / قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات
إذ يشير جدول (4) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم الاستراتيجي و الامكانات الاستراتيجية , إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**700). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما, وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط

جدول (4) / مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم الاستراتيجي والامكانات الاستراتيجية

	التعلم الاستراتيجي	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	توزيع المعرفة الاستراتيجية	خلق المعرفة الاستراتيجية
الامكانات الاستراتيجية	.700**	.667**	.566**	.619**	.603**
	.000	.000	.000	.000	.000
	64	64	64	64	64

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن تحقيق جميع ابعاد التعلم الاستراتيجي علاقة ارتباط ايجابية وقوية مع استراتيجية الاعمال الرقمية والجدول (5) يوضح تلك العلاقة, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ب. فرضية الارتباط الرئيسية الثانية : تنص على (وجود ارتباط معنوي بين ابعاد التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية) اذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**702). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما, وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى

جدول (5) / مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية

	التعلم الاستراتيجي	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	توزيع المعرفة الاستراتيجية	خلق المعرفة الاستراتيجية
استراتيجية الاعمال الرقمية	.702**	.586**	.611**	.797**	.546**
	.000	.000	.000	.000	.000
	64	64	64	64	64

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

واستراتيجية الاعمال الرقمية, وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن ايجابية العلاقة بين ابعاد الامكانات الاستراتيجية واستراتيجية الاعمال الرقمية والتي كانت جميعها ضمن علاقة ارتباط قوية وطردية ودالة احصائيا, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

ت. الفرضية الرئيسية الثالثة : تنص هذه الفرضية على انه (وجود ارتباط معنوي بين الامكانات الاستراتيجية بأبعاده واستراتيجية الاعمال الرقمية) اذ يظهر جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغت (**68). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين الامكانات الاستراتيجية

جدول (6) / مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد الامكانات الاستراتيجية واستراتيجية الاعمال الرقمية

Correlations						
	الامكانات الاستراتيجية	امكانات العمل الجماعي	الامتناسية	الرؤية المشتركة	القيادة التحولية	التفوق الشخصي
استراتيجية الاعمال الرقمية	.680**	.774**	.584**	.644**	.714**	.358**
	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	64	64	64	64	64	64

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.23

2. اختبار علاقات التأثير

الامكانات الاستراتيجية) وللتأكد من مدى صحتها على الباحث اجراء اختبار الانحدار اذ يظهر جدول (7) إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (87.942) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي في الامكانات الاستراتيجية وبدرجة ثقة (99%). كما يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.490). بان التعلم الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على الامكانات الاستراتيجية. أما النسبة البالغة (51%) فتعزى لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث, كما يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.700). بان زيادة مستويات توافر التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الامكانات الاستراتيجية بنسبة (70%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية.

ان الهدف الاساسي لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات ووفقاً لطريقة بارون وكيني لاختبار النموذج الوسيط والذي تضمنته الفرضية الرئيسة الرابعة والخامسة والسادسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات واما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة بارون وكيني وهي تعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى (0.01) وباستخدام برنامج (SPSS v.23) أ. الفرضيات الرئيسة الرابعة : التي تنص (وجود تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في

جدول (7) / قيمة F المحسوبة لعلاقة تأثير التعلم الاستراتيجي في الامكانات الاستراتيجية (n = 64)

المسار	F	Sig.	R Square	S.C. Beta	T	Sig.
التعلم الاستراتيجي- الامكانات الاستراتيجية	87.942	0.000 ^b	0.490	0.700	9.431	0.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

الاستراتيجي يفسر ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاعمال الرقمية. والنسبة الباقية (51%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج. كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.702). أي أن الزيادة التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي لزيادة استراتيجية الاعمال الرقمية بنسبة (70%) من وحدة انحراف معياري واحد عليه تقبل الفرضية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة: والتي تنص على (وجود تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجية الاعمال الرقمية) وتظهر نتائج الجدول (8) إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (83.440) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي في استراتيجية الاعمال الرقمية وبدرجة ثقة (99%)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.493) أي أن التعلم

جدول (8) / قيمة F المحسوبة لعلاقة تأثير التعلم الاستراتيجي في استراتيجية الاعمال الرقمية (n = 64)

المسار	F	Sig.	R Square	S.C. Beta	T	Sig.
التعلم الاستراتيجي-استراتيجية الاعمال الرقمية	83.440	0.000 ^b	0.493	0.702 ^a	9.189	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاعمال الرقمية. والنسبة الباقية (53%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بالنموذج. كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.681). أي أن الزيادة بتغير الامكانات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة استراتيجية الاعمال الرقمية بنسبة (68%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما ان علاقة التأثير معنوية عليه تقبل الفرضية.

ت. اختبار الفرضية الرئيسة السادسة: والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإمكانات الاستراتيجية في استراتيجية الاعمال الرقمية) وتظهر نتائج الجدول (9) إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (80.712) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإمكانات الاستراتيجية واستراتيجية الاعمال الرقمية وبدرجة ثقة (99%)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.473) أي أن الامكانات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (47%)

جدول (9) / قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير للإمكانات الاستراتيجية في استراتيجية الاعمال الرقمية (n = 64)

Sig.	T	S.C. Beta	R Square	Sig.	F	المسار
.000	8.625	0.681 ^a	0.473	0.000 ^b	80.712	الإمكانات الاستراتيجية --- استراتيجية الاعمال الرقمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

الوسيط (Mediator Variable) وعلى وفق طريقة (Baron&Keeney,1986). اذ يلاحظ وجود تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في استراتيجية الاعمال الرقمية بوجود الامكانات الاستراتيجية كمتغير رقابي بلغت ($\beta=0.302, P<0.05$). ويستنتج من خلال النتائج المذكورة انفا أن المسار الانحداري حقق الشرط الاول والثاني والثالث وهو المسار من التعلم الاستراتيجي الى الامكانات الاستراتيجية الى استراتيجية الاعمال الرقمية وعليه ننقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة (الجدول 8) عن قيمتها في المعادلة الثانية (الجدول 7)) فإن هذا يعني بأن الامكانات الاستراتيجية يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد بشكل جزئي (Partial Mediation)، اما اذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد). وعليه فان متغير الامكانات الاستراتيجية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الثانية لمتغير الامكانات الاستراتيجية انخفضت من ($\beta = 0.702, P < .001$) الى ($\beta = 0.451, P < .001$). في الخطوة الثالثة مع ملاحظة ان قيمة F المحسوبة كانت اكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (1 %) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذجين كما في الجدول (10).

ث. **الفرضية الرئيسية السابعة:** تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط الامكانات الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية. اذ تنص الفرضية على (وجود تأثير معنوي غير مباشر للإمكانات الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية) ومن اجل اختبار الدور الوسيط فقد اعتمد الباحث طريقة (Baron&Kenny,1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الآتية:

1. وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
2. وجود تأثير معنوي بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
3. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
4. وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما: اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

وفي ضوء نتائج تحليل الفرضية الرابعة والخامسة يتبين تحقق الشرط الاول والثاني. ويعرض جدول (10) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير

جدول (10) / نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة لمتغير الامكانات الاستراتيجية

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	F	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.003	.310			3.354	.000
	التعلم الاستراتيجي	.451	.102	.528	47.896**	4.580	.000
	الإمكانات الاستراتيجية	.302	.125	.282		2.497	.029

a. Dependent Variable: استراتيجية الاعمال الرقمية

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار (متوفر على شبكة الانترنت فقط يدخل الباحث البيانات المطلوبة ويضغط كلمة حساب تخرج النتائج) والتي تعرض نتائجه في الجدول (11)، والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج الى المعاملات غير المعيارية (Unstandrized Coefficients) والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل

ويهدف التحقق من حقيقة توسط الامكانات الاستراتيجية للعلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الاعمال الرقمية وبحسب ما اشار له (Baron&Kenny,1986:1177) فانه يجب اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفا، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001)

كانت القيمة اقل. ويلاحظ من خلال نتائج جدول (11) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) لان قيمة (Z-Value) له كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط الامكانيات الاستراتيجية.

والمتغير الوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value) ، واذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فان هذا يشير ان المتغير الامكانيات الاستراتيجية هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا

جدول (11) / نتائج اختبار Sobel لتوسط الامكانيات الاستراتيجية

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	Path
P< .01	3.466 **	a= 0.600 b= 0.720 Sa= 0.064 Sb= 0.193	التعلم الاستراتيجي- الامكانيات الاستراتيجية- استراتيجية الاعمال الرقمية
<p>Note: 1= unstandardized regression coefficient for the association between IV and mediator 3 = unstandardized regression coefficient for the association between the mediator and DV s_a = standard error of a , s_b = standard error of b</p>			

استراتيجية اعمال رقمية تحقق أهدافها على مستوى قطاع اعمالها من خلال التركيز على نقاط قوتها المتمثلة بما تمتلكه من إمكانيات بشرية وتسويقية وخدمية في مختلف مجالات عملها لا سيما مراكز خدمات المشتركين او مراكز البيع المنتشرة في مركز واقضية المحافظة.

3. السعي الدائم الى تقديم مختلف الخدمات (البيع، الاستبدال، نقل الملكية، تقديم العروض، تفعيل الخدمات، الانترنت، ... الخ) عن طريق استراتيجية جديدة تعتمد في جل عملها على الطابع التقني وبشكل الالكتروني يضيف قيمة لزيائنها ولمنتجاتها وخدماتها المقدمة.

المصادر

Book :

1. Chaffey, Dave (2015) "Digital Business and E-Commerce Management Strategy, Implementation and Practice", Sixth edition, Pearson Education Limited, United Kingdom.,

Journals :

1. Abazeed, Riad Ahmad Mohammed, 2018, "Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan", International Journal of Business and Social Science, Vol 9, Number 1.
2. Aldahhan, Jinan Mahdi , Abbas,Zayad Ali & Albayati,Ghaidaa Mohammed Ali , 2018, "Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان هناك ادراك واضح لأفراد عينة البحث عن متغيراته وابعاده الفرعية وبمستوى مرتفع ما يعني ان (التعلم الاستراتيجي والإمكانيات الاستراتيجية واستراتيجية الاعمال الرقمية) كانت مدركة وجاري الإفادة منها في الشركات مجتمع البحث.
2. تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الثلاث مما يشير الى اثبات امكانية التعلم الاستراتيجي للشركات مجتمع البحث في قدرتها على تبني استراتيجيات اعمال رقمية تعزز من تنافسيتها في ظل مختلف الظروف والتحديات لا سيما جائحة كورونا.
3. تبين ان الإمكانيات الاستراتيجية توسطت العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجية الاعمال الرقمية أي انها تؤثر تأثيراً غير مباشر على العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (استراتيجية الاعمال الرقمية) مما يعزز تلك العلاقة ايجابياً.
4. ينصح ان الشركات مجتمع البحث كلما كثفت من عمليات التعلم الاستراتيجي ودعمت إمكانياتها الاستراتيجية فأنها ستنتج في تبني وتنفيذ استراتيجية الاعمال الرقمية والإفادة من مزاياها في مواجهة التحديات القائمة المتمثلة بجائحة كورونا.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة التركيز على ممارسة عمليات التعلم الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية العراقية وما تفرضه من تحديات امام قطاع الاتصالات المتنقلة القائم وذلك عن طريق اجراء بحوث التسويق واستخدام نظام الاستخبارات التسويقية وتطبيق نظم المعلومات وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة في تبني استراتيجية اعمال جديدة ذات طابع تقني.
2. ضرورة دعم وتجديد إمكانيات الشركات مجتمع البحث استراتيجياً بما يمكنها من صياغة وتنفيذ

- of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 2.
10. Chen, Lu-Jui, Chen, Chun-Chung & Lee, Wen-Ruey, 2008, "Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms", *J. Serv. Sci. & Management*, Vol. 1, pp. 111-122.
 11. Chi, Maomao, Zhao, Jing & Li, Yuanxiang, 2016, "Digital Business Strategy and Firm Performance: the Mediation Effects of E-collaboration Capability", *The Fifteenth Wuhan International Conference on E-Business – E-Business and Digital Innovation*.
 12. Coffman, Julia & Beer, Tanya, 2011, "Evaluation to Support Strategic Learning: Principles and Practices". <https://www.evaluationinnovation.org/publication/evaluation-to-support-strategic-learning-principles-and-practices/>
 13. Dang, Duong & Vartiainen, Tero, 2019, "Digital strategy patterns in information systems research", *Twenty-Third Pacific Asia Conference on Information Systems*, China.
 14. Esterhuizen, D., Schutte, C.S.L. & Toit, A.S.A. du, 2012, "Knowledge creation processes as critical enablers for innovation", *International Journal of Information Management*, Vol 32, 354–364.
 15. García-Morales, Víctor J., Llorens-Montes, Francisco Javier & Jover, Antonio J., 2007, "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, Vol 27, pp. 547–568.
 16. García-Morales, Víctor J., Moreno, Antonia Ruiz & Llorens-Montes, Francisco Javier, 2006, "Strategic capabilities and their effects on performance: entrepreneurial, learning, innovator and problematic SMEs", *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 3, No. 3.
 - education institutions", *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, Vol 4, Issue 6.
 3. Ali, Murad, Ali, Imran, Al-Maimani, Khalid A & Park, Kichan, 2018, "The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol 3.
 4. Alqatawneh, Aymn Sulieman, 2018, "Transformational leadership style and its relationship with change management", *Teorija ir Praktika Business : Theory and Practice*, Vol 19.
 5. Benedetto, C. Anthony Di, DeSarbo, Wayne S & Song, Michael, 2008, "Strategic Capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 55, NO. 3.
 6. Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A & Venkatraman, N., 2013, "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, pp. 471-482.
 7. Brinckmann, Jan & Hoegl, Martin, 2011, "Effects of initial teamwork capability and initial relational capability on the development of new technology-based firms", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol 5, pp. 37–57.
 8. Bui, Hong T.M., Ituma, Afam & Antonacopoulou, Elena, 2013, "Antecedents and outcomes of personal mastery: cross country evidence in Higher Education", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 167–194.
 9. Celik, Adnan, Akyazi, Turgut Emre & Akgemci, Tahir, 2016, "The Relationship between Shared Vision and Organizational Climate in Learning Organizations: A Study in the Banking Sector", *International Journal*

- Hawaii International Conference on System Sciences.
25. Kantabutra, Sooksan & Avery, Gayle C , 2009, "Shared Vision In Customer And Staff Satisfaction: Relationships And Their Consequences", The Journal of Applied Business Research, Vol 25, Number 4.
 26. Korejan, M. Moradi & Shahbazi, H ,2016, "An analysis of the transformational leadership theory", Journal of Fundamental and Applied Sciences ,Vol. 8, No. 3, p.452-461.
 27. Mithas, Sunil , Tafti, Ali & Mitchell, Will, 2013, "How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy", MIS Quarterly, Vol. 37, No. 2, pp. 511-536.
 28. model of strategic capabilities in manufacturing", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21, No. 6, pp. 651-669.
 29. Moon, Hanna & Lee, Chan, 2015, "Strategic learning capability: through the lens of environmental jolts", European Journal of Training and Development, Vol. 39 No. 7, pp. 628-640.
 30. Murawski, Matthias , Bühler, Julian , Martensen, Malte , Rademacher, Christina & Bick, Markus, 2018, "How Digital Business Strategy Affects Profitability: Opening the 'Black Box' of Performance", Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans.
 31. Palekar, Shailesh & Sedera, Darshana, 2015, "Destabilizing Digital Business Strategy through Competing-Complementarity of Social Media", Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).
 32. Price, Kelci M , Reid, Chera & Leahy, Suzanne Kennedy, 2019, "Building Principle-Based Strategic Learning: Insights From Practice", The Foundation Review, Vol 11, Issue 1.
 33. Reid, Steven, 2013, " The Leader's Role in Strategic Knowledge Creation
 17. González, Patricia Moro & Muiña, Fernando E. Garcia, 2014, "Absorptive capacity and smart companies", Intangible Capital, Vol 10, No 5, pp. 922-947.
 18. Größler, Andreas, 2010, "An exploratory system dynamics model of strategic capabilities in manufacturing", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 No. 6, pp. 651-669.
 19. Hoe, Siu Loon, 2007, "Shared vision: a development tool for organizational learning", Development and Learning in Organizations, VOL. 21, NO. 4, pp. 12-13.
 20. Holotiuk, Friedrich & Beimborn, Daniel, 2017, "Critical Success Factors of Digital Business Strategy", 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik, February 12-15, 2017, St. Gallen, Switzerland.
 21. Idris, Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, 2013, "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2.
 22. Ismail, Mariam H , Khater, Mohamed & Zaki, Mohamed, 2017 "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?", University of Cambridge, Cambridge Service Alliance https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
 23. Joyce, William F & Slocum, John W, 2012, "Top management talent, strategic capabilities, and firm performance", Organizational Dynamics, Vol 41, p.183—193.
 24. Kahre, Cathrin , Hoffmann, David & Ahlemann, Frederik, 2017, "Beyond Business-IT Alignment - Digital Business Strategies as a Paradigmatic Shift: A Review and Research Agenda", Proceedings of the 50th

41. Toften, Kjell & Hammervoll, Trond , 2010, "Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 28, No. 6, pp. 736-753.
 42. Woodard, C. Jason, Ramasubbu, Narayan, Tschang, F. Ted & Sambamurthy, V, 2013, "Design Capital and Design Moves: The Logic of Digital Business Strategy", MIS Quarterly Vol 37, No 2, pp.537-564.
 43. Zou, Bo , Guo, Feng & Guo, Jinyu, 2016, "Absorptive capacity, technological innovation, and product life cycle: a system dynamics model", Springer Plus, Vol 5.
- Thesis :**
1. Brinkmann, Daniel, 2015, "Strategic capability through business intelligence applications", A thesis submitted to The University of Gloucestershire in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Business Administration in the Faculty of Business, Education and Professional Studies.
 2. Misigo, Imbambi Richard , 2017, "Influence of Strategic Capabilities on Competitive Advantage of Sugar Companies in Western Kenya", A Thesis Submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
 3. Reijnen, Crystal, 2018, "The OMC Approach: Towards a Method for Digital Business Strategy Formulation", Master Thesis Department of Information and Computing Sciences Utrecht University, Utrecht, The Netherlands.
- and Mobilization", International Journal for Leadership in Learning, Vol. 1, No. 1.
 34. Ross, Jeanne W , Sebastian, Ina M , Beath, Cynthia , Mocker, Martin , Moloney, Kate G & Fonstad, Nils O, 2016, "Designing and Executing Digital Strategies", Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.
 35. Shih, Kuang-Hsun , Chang, Chia-Jung & Lin, Binshan, 2010, Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 1, pp. 74-89.
 36. Simon, Alan, Kumar, Vanya, Schoeman, Peter, Moffat, Pirrie & Power, Damien 2011, "Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures Some pointers from five Australian studies", Management Decision, Vol. 49, No. 8, pp. 1305-1326.
 37. Siren, C. (2014). Strategic Learning : A Route to Competitive Advantage? Univert, 256.
 38. Sirén, Charlotta, Hakala, Henri, Wincent, Joakim & Grichnik, Dietmar, 2017, "Breaking the Routines: Entrepreneurial Orientation, Strategic Learning, Firm Size, and Age", Long Range Planning, Vol 50, Issue 2.
 39. Sirén, Charlotta A , 2012, "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study", Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization, Vol. 19, No. 6, pp. 497-517.
 40. Sirén, Charlotta A, Kohtamäki, Marko & Kuckertz, Andreas, 2012, "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol 6, PP. 18-41 .