



## The Role of Strategic knowledge Management in Achieving Digital Maturity through the pillars of Strategic Implementation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of workers at Asia Cell Telecom Company\*

Luma sabah saida<sup>(1)</sup>, Asst. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah<sup>(2)</sup>

Tikrit University - Faculty of Administration and Economics<sup>(1),(2)</sup>

(1) [lumamtzaid@gmail.com](mailto:lumamtzaid@gmail.com) (2) [hadminstration81@tu.edu.iq](mailto:hadminstration81@tu.edu.iq)

### Key words:

strategic knowledge management, digital maturity, strategic implementation foundations, Asia Cell Communications Company.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

|                  |              |
|------------------|--------------|
| Received         | 09 Jun. 2024 |
| Accepted         | 11 Jun. 2024 |
| Available online | 30 Jun. 2025 |

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Luma sabah saida**  
**Tikrit University**

### Abstract:

The study aims at identifying the role of strategic knowledge management in its dimensions (strategic meaning making, exploring strategic knowledge, sharing strategic knowledge, exploiting strategic knowledge) in achieving digital maturity through its dimensions (initiation, empowerment, integration, improvement, leadership) through the foundations of strategic implementation. With its dimensions (good strategy, appropriate organization, and effective management), in Asia Cell Communications Company. To achieve this goal, the researcher resorted to using the descriptive analytical method in order to collect, describe, and analyze data. The data is collected using a questionnaire, which is the main tool for the study. The study population is represented by the total number of employees at Asia Cell Company, which numbered (700) individuals. A non-random (purposive) sample was selected, consisting of (243) individuals. Questionnaires were distributed to them, and (209) questionnaires were retrieved, (6) of which were not suitable for statistical analysis. While the total number of questionnaires suitable for statistical analysis was (203).

The study reaches a set of results, the most prominent of which is that strategic knowledge management has a role in achieving digital maturity through the pillars of strategic implementation at Asia Cell Communications Company, which indicates that the pillars of strategic implementation have a significant impact by mediating the interrelation between strategic knowledge management and the digital maturity of the company. The study also recommends the need to give more space to strategic knowledge and the foundations of strategic implementation, as this has an impact on achieving digital maturity.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

**دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ  
الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات\***

الباحثة: لمى صباح سيدا  
أ.م.د. حاتم علي عبدالله  
جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد

[hadminstration81@tu.edu.iq](mailto:hadminstration81@tu.edu.iq)

[lumamtzaid@gmail.com](mailto:lumamtzaid@gmail.com)

**المستخلص**

يهدف البحث إلى التطرق لدور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق النضج الرقمي من خلال أبعاده (البدء، التمكين، التكامل، التحسين، الريادة) من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بأبعادها (الاستراتيجية الجيدة، التنظيم المناسب، الإدارة الفاعلة) في شركة اسيا سيل للاتصالات. ولتحقيق هذا الهدف فقد لجأ الباحثان الى استعمال المنهج الوصفي التحليلي بغية جمع ووصف وتحليل البيانات، إذ جمعت البيانات من خلال الاستبانة التي تمثل الاداة الرئيسية للدراسة. وتمثل مجتمع البحث بمجموع العاملين في شركة اسيا سيل الذين بلغ عددهم (700) فرداً اختيرت عينة غير عشوائية (قصدية) تمثلت بـ (243) فرداً، وجرى توزيع الاستبانات على العاملين وتم استلام (209) استبانة (6) منها غير صالحة للتحليل الاحصائي، بينما كان العدد الكلي للاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هو (203).

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن لإدارة المعرفة الاستراتيجية دور في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في شركة اسيا سيل للاتصالات، الأمر الذي يدل على أن مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لها تأثير معنوي بتوسطها للترابط بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والنضج الرقمي للشركة. كما أوصى البحث بضرورة إعطاء مساحة أكبر للمعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، لما لذلك من أثر في تحقيق النضج الرقمي.  
**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة الاستراتيجية، النضج الرقمي، مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، شركة اسيا سيل للاتصالات.

**المقدمة:**

تدرك منظمات الأعمال إن ما تشهده بيئة العمل من تغييرات نتيجة التغير المتسارع في العوامل التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والمعرفية مما يجعلها تواجه صعوبات مختلفة يجعل التعامل معها على نحو يضمن لها البقاء والمنافسة على المدى الطويل. في هذا الصدد توسعت البحوث العلمية والدراسات التي درست المتغيرات المؤثرة على تطور المنظمات ونتيجة لذلك تولدت مفاهيم إدارية حديثة أصبحت محل نظر من قبل منظمات الأعمال ومن هذه المفاهيم مفهوم النضج الرقمي وهي مرحلة البلوغ في التحول الرقمي وتعد من المفاهيم المهمة لأثرها في ديمومة المنظمات في ظل البيئات الديناميكية المتسارعة، وهنا يأتي دور ادره المعرفة الاستراتيجية حيث تعمل على تقديم تصور تمكن المنظمات في العثور على المعلومات والمعرفة الحيوية اللازمة للعمليات واختيارها وتنظيمها ونشرها ونقلها، والتي قد تكون وسيلة تضمن بواسطتها تحقيق النضج

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

،ولتحقيق ذلك قد تحتاج منظمات الاعمال الى الاعتماد على متركزات التنفيذ الاستراتيجي لضمان نجاح عملية التنفيذ في أي منظمة.

من هنا فإن ادارة المعرفة الاستراتيجية في المنظمات وبما تمتلكه من القدرة على استحداث معلومات قيمة للمنظمة تستطيع من خلالها إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز الادارة الفاعلة للمنظمة على الصياغة الجيدة لاستراتيجية والتنظيم المناسب للعلاقات بين العاملين التي تعتبر ركائز التنفيذ الاستراتيجي لتحقيق النضج الرقمي للمنظمات.

وفي ذات الصدد فإن أهمية هذا البحث تركز على التطرق لدور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال متركزات التنفيذ الاستراتيجي وتكمن اهميتها في أهمية متغيراتها الحديثة والتي تعد مهمة لمنظمات الاعمال بشكل عام ولشركات الاتصالات بشكل خاص في البيئة العراقية، وإن فكرة موضوع البحث جعلت من شركة اسيا سيل للاتصالات ميداناً للدراسة. وعليه يهدف البحث الحالية الى معرفة دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال متركزات التنفيذ الاستراتيجي في شركة اسيا سيل للاتصالات، ومحاولة تقديم الاستنتاجات والتوصيات في ضوء ما تتوصل اليه من نتائج. وفي محاولة الوصول الى ذلك، جرى تقسيم البحث الى اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث في حين اختص المبحث الثاني بعرض الاطار النظري بينما خصص المبحث الثالث للجانب الميداني في حين تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تتسم بيئة الأعمال بعدم الاستقرار، ويعود السبب إلى عدد من المتغيرات التي زادت من الاضطرابات، والتي أثرت بموجبها بشكل مباشر على جميع المنظمات. ونظراً لان العصر الحالي يتسم بالرقمنة وانتشار استخدام البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والانترنت عبر الهاتف، فقد تطلب من جميع المنظمات ومنها شركات الاتصال التحول بنماذج اعمالها الى نماذج رقمية وصولاً الى النضج الرقمي لكي تحقق الميزة التنافسية، الا ان هذا التحول لا يمكن احداثه الا من خلال قدرات العاملين الذين يمتلكون المعرفة وعن طريق ادارة المعرفة الاستراتيجية لكي يتحقق العمل بمقدرات العاملين الذين يصلون المنظمة الى النضج الرقمي. ونتيجة عدم إمكانية المنظمات في الاعتماد ذاتياً للتحول الى الرقمنة الا من خلال المعرفة الاستراتيجية نظراً لما تتضمنه من حكمة وابتكار ومقدرات نتيجة لتراكم المعرفة من الخبراء الاستراتيجيين لغرض اغتنام الفرص الناشئة والتكيف مع البيئة المضطربة. وتكون متركزات التنفيذ الاستراتيجي خارطة طريق التي من خلالها يحدث هذا التحول عبر الاستراتيجية الجيدة والتنظيم المناسب والادارة الفاعلة والتي تزيد من إلهام العاملين لتحقيق النجاح في النضج الرقمي. واستناداً لما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال تساؤل رئيسي يتمثل بـ (ما دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال متركزات التنفيذ الاستراتيجي؟)، وتوخياً للدقة فقد صيغت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية ومتركزات تنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي في الشركة المبحوثة؟

2. ما هو تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة عنها؟

3. ما هو تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية في متركزات التنفيذ الاستراتيجي في الشركة المبحوثة عنها؟

4. ما هو دور متركزات التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة عنها؟

5. هل تتوسط متركزات التنفيذ الاستراتيجي العلاقة بين ادارة المعرفة الاستراتيجية وتحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة عنها؟

### ثانياً: أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث بالآتي:

- 1- تسليط الضوء على متغيرات ادارة المعرفة الاستراتيجية، ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، والنضج الرقمي، وبيان مدى العلاقة المنطقية و الفكرية بينهما .
- 2- ان البحث الحالي يعد البحث الوحيد الذي يربط بين متغيرات ادارة المعرفة الاستراتيجية، ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، والنضج الرقمي.
- 3- يستعرض البحث الحالي اهم مساهمات الباحثين السابقة والنتائج التي توصلوا اليها في هذا المجال، وإيضاح ما يقدمه البحث الحالي تكملةً لجهودهم السابقة.
- 4- ان البحث يكتسب اهميته من اهمية الميدان المبحوث وهي شركة اسيا سيل للاتصالات التي تعمل على تقديم الخدمات الى المجتمع، كما يمكن ان تساهم المتغيرات الثلاثة للبحث عبر الاطلاع عليها من قبل الشركة وفهمها في تمكينها للتكيف مع العوامل البيئية المتسارعة وبما ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

- هدف البحث بشكل رئيس الى معرفة ادارة المعرفة الاستراتيجية في الميدان المبحوث، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدداً من الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:
- 1- التعرف على علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي في الشركة المبحوثة.
  - 2- معرفة تأثير ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة.
  - 3- معرفة تأثير ادارة المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
  - 4- معرفة تأثير مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة.
  - 5- بيان تأثير ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

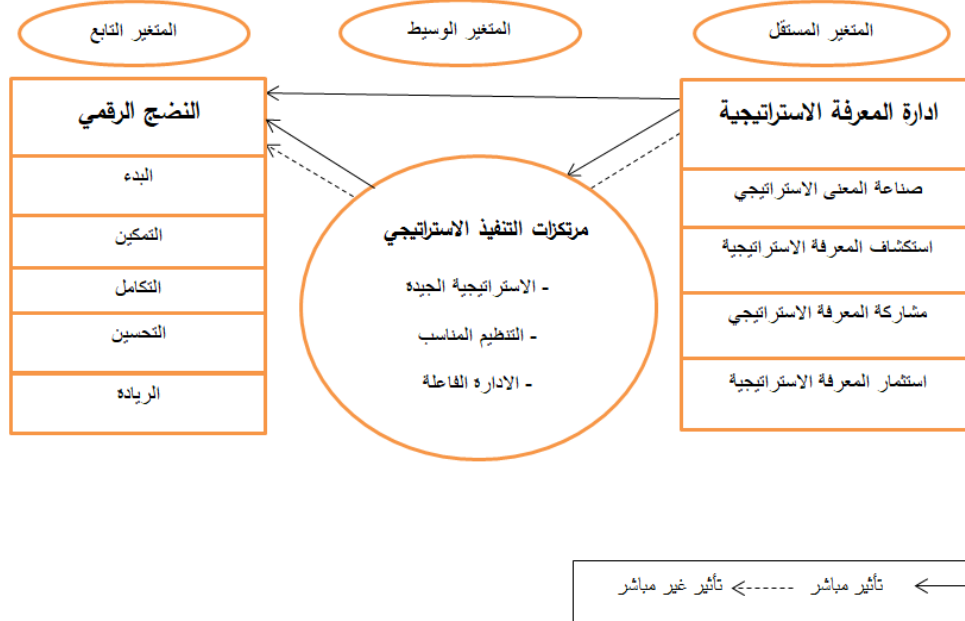
### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات المنبثقة عنه:

يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، إذ جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وبعد إجراء مراجعات واسعة ومكثفة للدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة العلاقات و التأثير بين الأبعاد والمتغيرات الرئيسة والفرعية داخلاً لمشكلة البحث ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي وبذلك يتم تقديم هذا المخطط ليكون مشتملاً على جميع متغيرات البحث بصورة اجمالية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط و التأثير فيما بينها منفردة أو مجتمعة، ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر وضوحاً وتفصيلاً يمكن النظر إليه على أن يكون من ثلاثة اجزاء متفاعلة هي :

- 1- **المتغير المستقل:** يتمثل بإدارة المعرفة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها ( صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية ) والتي تم تحديدها بالاعتماد على الدراسة النظرية لـ (عيشوش، 2016).

**2-المتغير الوسيط:** يتمثل بمرتكزات التنفيذ الاستراتيجية المتمثلة أبعادها (الاستراتيجية الجيدة، التنظيم المناسب، الإدارة الفاعلة) والتي تم تحديدها بالاعتماد على المقالة ضمن مدرسة هارفرد للأعمال لـ (Premozic&Lovric,2022:1).

**3-المتغير التابع:** يتمثل بالنضج الرقمي والمتمثل أبعاده (البداء، التمكين، التكامل، التحسين، الريادة) والتي تم تحديدها بالاعتماد على الدراسة النظرية لـ (Valdez-de-Leon,2016).



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

**المصدر:** من اعداد الباحثين.

وينبثق عن المخطط الفرضيات الآتية:

**الفرضية الاولى (Ha1):** توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي في الشركة المبحوث عنها.

**الفرضية الثانية (Ha2):** يوجد تأثير معنوي ايجابي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي في الشركة المبحوث عنها.

**الفرضية الثالثة (Ha3):** يوجد تأثير معنوي ايجابي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في الشركة المبحوث عنها.

**الفرضية الرابعة (Ha4):** يوجد تأثير معنوي ايجابي لمرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في النضج الرقمي في الشركة المبحوث عنها.

**الفرضية الخامسة (Ha5):** يتعاظم تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في الشركة المبحوث عنها.

#### خامساً: منهج البحث:

لغرض تحقيق اهداف البحث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والذي يصنف ويحلل العلاقة بين أبعاد البحث وقيمتها ويقارنها وفق أسس علمية منهجية ويصف المشكلة المدروسة، والاستفادة منه في الجانب الميداني عبر تحليل الاستبانة للوصول الى النتائج.

### سادساً: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من شركة اسيا سيل للاتصالات، إذ تكونت وحدة التحليل والمعاينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات، تم اختيار عينة قصدية من اجمالي المجتمع الشركة، حيث قام الباحثان وفقاً لمعادلة (ثومبسون) بتوزيع (243) استبانة على موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة (206) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن (6) منها غير صالحة للتحليل وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (203) استبانة، ليكون حجم العينة النهائي (203) فرداً من موظفي شركة اسيا سيل للاتصالات.

### المبحث الثاني: الإطار النظري إدارة المعرفة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية

أشار (Jali,et.al,2016:412) الى ان إدارة المعرفة الاستراتيجية تعتبر القدرة على تحديد وإنشاء ونقل ودمج واستغلال موارد المعرفة الموجودة في المنظمة سواء كانت على المستوى الفردي او الجماعي او التنظيمي التي تتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة والتفاعلات لتحسين وإنشاء ابتكارات جديدة أي المنتجات والعمليات والخدمات عالية الجودة التي تعد بدورها الجانب الرئيسي للميزة التنافسية وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

وقد اشار (Gakuo&Rotich,2017:22) حظيت إدارة المعرفة الاستراتيجية باهتمام كبير في الآونة الأخيرة وذلك بسبب الاعتراف المتزايد الذي تم منحه للمعرفة كمصدر للنجاح والاستدامة، إذ تواجه المنظمات منافسة شديدة مما يتوجب عليها الاستفادة من مواردها المعرفية بشكل فعال لخلق مزايا تنافسية وتطوير قدرة أكبر على التصرف والتكيف مع أدواق واحتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار ولتحقيق هذه الميزة التنافسية من الضروري أن تتبنى المنظمات فلسفة إدارة المعرفة بوصفها موجوداً استراتيجياً أساسياً لابتكار المنتجات والعمليات واتخاذ القرارات والتكيف والتجديد التنظيمي إذ تسهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين تقديم الخدمات.

نتيجة لذلك فإن (Sousa&Rocha,2019:223) قد عد مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية نهجا متميزا لإدارة العاملين والأنظمة استجابةً للتغيرات التي تحدث في بيئة مضطربة ووسيلة لتحسين أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما يؤكد عليه (Ferreira,et.al,2020:121) من ان هذا المفهوم مرتبط بالعمليات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعرفة وإنشائها ومشاركتها لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز قدرة المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

#### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية

تكمن أهمية ادارة المعرفة الاستراتيجية وفق تصورات الباحثين بالآتي:

1. تتيح للمنظمات التركيز على الإدارات الأكثر ابتكاراً، وتحفز على الإبداع والابتكار المستمر لأعضائها، وتساعد أيضاً في حل المشكلات واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحسين نتائج الابتكار والأداء (Cabrillo&Dahms,2018:628)
2. تساعد المنظمة في تطوير وزيادة الإبداع والخدمات وتقديم منتجات جديدة ومتميزة، وتسهم في الحفاظ على البقاء والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية السريعة، فضلاً عن مساعدة المنظمات بشكل كبير في بناء علاقات سليمة مع الزبائن إذ تؤثر بشكل كبير على رضا الزبائن والأداء العام، مما يجعل هذه الإدارة تسهم في تعزيز قدرة المنظمة في الحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه بناء على الخبرة والمعرفة (Eubayd&Mohammed,2020:225).
3. تؤدي الى زيادة الوعي بالتغيرات التي تحدث في بيئة العمل وبالتالي تعزز وتطور فهم المنظمات لاحتياجات الخدمة، علاوة على تحسين عملية صنع القرار وجودة الخدمات من خلال حلقة مستمرة

من تبادل المعرفة والتي تؤدي الى زيادة قدرات الابتكار، وتقود إدارة المعرفة الى التعلم الفردي والتنظيمي وبالتالي تعمل على تغيير سلوك وثقافة العاملين (Hujala&Laihonen,2021:210).

### ثالثاً: ابعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية

إن إدارة المعرفة الاستراتيجية عملية تساعد المنظمات في العثور على المعلومات والمعرفة الحيوية اللازمة للعمليات واختيارها وتنظيمها ونشرها ونقلها (Idrees,et.al,2023:2). إذا اتفق الباحثين (عشوش، 2016: 71-79)، (عبيد، 2020: 165) و (Eubayd&Mohammed,2020:225) على ابعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية:

- 1- صناعة المعنى الاستراتيجي: يأتي صناعة المعنى الاستراتيجي من خبرات ومهارات العاملين باستخدام أساليب مختلفة لتطوير المعرفة الحالية والسابقة، إذ تشمل المؤشرات العلمية لصناعة المعرفة: (وجود آلية مناسبة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مستوى استخدام المعرفة الخارجية، تشجيع العاملين على خلق المعرفة، مكافأة وتشجيع العاملين على الابتكار، طرح أفكار جديدة والحديث المستمر عن تجارب وإخفاقات المنظمة) تتضمن هذه العملية خلق معرفة جديدة في المنظمة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير، وتصميم العمليات، والاستثمار والتعلم، فضلاً عن ذلك تسعى المنظمة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية وداخلية مختلف (Eubayd&Mohammed,2020:225).
- 2- استكشاف المعرفة الاستراتيجية: إن استكشاف المعرفة يؤدي الى حصول الفرد أو المنظمة على المعرفة ويكون قادراً على عكسها وتطبيقها في العمل. وإن استكشاف المعرفة الجديدة يكون من خلال التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع مصادر المعرفة (Dung,et.al,2020:525).
- 3- مشاركة المعرفة الاستراتيجية: إن مشاركة المعرفة تعني تبادل الأفكار والمهارات والخبرات بين العاملين والمعرفة الحقيقية تنشأ عندما يتم مشاركتها، الأمر الذي يتطلب وجود اتصال بين العاملين يربط بعضهم البعض (الحاكم والفيليت، 2020: 143).
- 4- استثمار المعرفة الاستراتيجية: يشير استثمار المعرفة إلى تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وحل المشكلات والتنسيق من قبل العاملين في المنظمات، ويحقق العاملين ذلك من خلال تطبيق واعتماد أفضل الممارسات في مهامهم اليومية وهذا يعني أن هذه العملية تضع المعرفة موضع التنفيذ، وإن تطبيق المعرفة المكتسبة من الأخطاء أو التجارب السابقة تؤدي إلى تحسينات في عمليات المنظمة، ويصبح استخدام المعرفة استثماراً عندما يتم استخدام المعرفة كمعرفة أولية لإنشاء معرفة جديدة (Karageorgou,2022:234).

### مركزات التنفيذ الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:

أشار (Tawse&Tabesh,2021:25) ان التنفيذ الاستراتيجي عملية ديناميكية ومتكررة ومعقدة تتكون بدورها من أنشطة مختلفة يقوم بها المديرون والعاملين لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأضاف (سعد، 2023: 936) ان تنفيذ الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يتم ممارستها لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والإجراءات. وهذا يعني أن الاستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ ليتصرف العاملون بناءً عليها وبالتالي يشكلون المنظمة بطرق معينة (Brorström,2023:4). إذ اشار (Kadirova,2023:34) تعمل الادارة الاستراتيجية في هذه المرحلة على جعل الإجراءات التنظيمية متوافقة مع الهدف الاستراتيجي، إذ يعرض التنفيذ النتيجة النهائية لجهود المنظمة فيما يتعلق بالاستراتيجية ويصور أيضاً اتجاه تطور المنظمة في المستقبل، وأن هيكل والتنظيم والقيادة والموارد البشرية (العاملين) يلعبون دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية.



### ثانياً: أبعاد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي:

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الفرعية لتنفيذ الاستراتيجية إلا ان إحدى أهم الدراسات في مدرسة هارفرد للأعمال (Premozic&Lovric,2022:1) كانت قد ركزت على أهم الأبعاد وهي كالآتي:

1. الاستراتيجية الجيدة: إن صياغة الاستراتيجية هي عملية اختيار مسار العمل الملائم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وإن الصياغة تكون مدروسة وخاضعة للرقابة، و صياغة الاستراتيجية الفاعلة تهني المنظمات لجميع الاحتمالات المستقبلية (Yusufu&Oluwade:2023:228). في حين أشار ( Waliuddin,2023:263 ) الى انه يجب صياغة الاستراتيجية بشكل فعال، و يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية متكاملة مع العمليات التشغيلية، اذ تعد صياغة الاستراتيجية إحدى القرارات الحاسمة التي يتخذها قادة المنظمة في إدارة أعمالهم. حيث تلتزم الإدارة العليا بتحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Sinnaiah,et.al,2023:38).
2. التنظيم المناسب: التنظيم هو عملية جمع الاشخاص في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب رغباتهم وقدراتهم ، والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم(دريد،2022:16).
3. الإدارة الفاعلة: تشير إلى الأفراد الذين يعملون في مناصب مثل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والرئيس والمدير التنفيذي وغيرهم من كبار العاملين في المنظمات الذين يضمنون توفير الموارد لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح (Küpper,2022:9). الإدارة الفاعلة تعتمد على الأساليب والقوانين التي تتيح الاستفادة بشكل أفضل من العمل، وتجنب إضاعة الوقت والمال في عملية تنفيذ الاستراتيجية ، اضافة الى تعزيز إعداد وتدريب العاملين لزيادة كفاءتهم وقدرتهم لتنفيذ الاستراتيجية المنظمة بشكل فعال (Ávila-Rosales,et.al,2023:1402).

### النضج الرقمي

#### أولاً: مفهوم النضج الرقمي:

خلال عملية التكيف المستمرة مع المشهد الرقمي المتغير. و اضاف (Kaszás,et.al,2023:124) يعد النضج الرقمي مرآة توضح المرحلة التي وصلت إليها المنظمة ضمن طريق التحول الرقمي، كما يعكس أيضاً منظورا إداريا جديدا تماما مع التغييرات في المنتجات والخدمات والعمليات التجارية والكفاءات المطلوبة والثقافة التنظيمية والقدرات المتعلقة بإدارة عمليات التغيير. ويرى (Laaber,et.al,2023:2) النضج الرقمي على أنه القدرات والمواقف التي تمكن الأفراد من استخدام التقنيات الرقمية بطرق تدعم التنمية الفردية (النمو) والاندماج في المجتمع (التكيف). ويتوسع هذا المنظور ليشمل مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية لأن البيانات الرقمية تشكل تهديدات وتحديات محددة للأفراد.

#### ثانياً: أهمية النضج الرقمي:

- تكمن أهمية النضج الرقمي وفق تصورات الباحثين بالآتي:
- 1- إن النضج الرقمي يعكس العناصر الضرورية للعمليات الفاعلة ويصف مسار التحسين التدريجي من العمليات غير الناضجة إلى العمليات المنظمة الناضجة ذات الجودة والكفاءة الأعلى، علاوة على زيادة قدرة المنظمة على اختيار المشاريع وإدارتها بكفاءة عالية لدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ilin,et.al,2022:222).
  - 2- إن النضج الرقمي يتيح للمنظمات كيفية استجابة للتحديات من خلال استخدام التقنيات الرقمية، وتوفر فرصا لتغيير الطريقة التي تعمل بها إدارة الموارد البشرية، وتوفير التعلم والوصول المستمر إلى المعلومات في أي وقت ومكان، وإمكانية الوصول والتخزين وتبادل المعلومات



ومراقبة سير العمل والتعاون عن بعد، وبالتالي فإن التقنيات الرقمية المتاحة للمنظمة يمكنها تحسين عملياتها (Esther&Domingo,2023:4).

3- إن النضج الرقمي يؤدي إلى إيجاد حلول مناسبة في المنظمات والحصول على نتائج أعمال أفضل بسبب قدرتها العالية على التكيف، وتمكين المنظمات من الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية المتقدمة لتحقيق نجاح السوق في الظروف الجديدة للاقتصاد الرقمي (Łacka&Wojdyła,2023:258).

### ثالثاً: أبعاد النضج الرقمي:

إن النضج الرقمي يهدف إلى تحسين المنظمة عن طريق إحداث تغييرات كبيرة، من خلال الاستخدام الواسع للتقنيات الرقمية في أعمال المنظمة. إذ اتفق الباحثون على أن أبعاد النضج الرقمي (الاستراتيجية، المنظمة، التكنولوجيا، الثقافة، الزبون، الابتكار، العاملين)، من دون الإشارة إلى كيفية الاستعداد للنضج الرقمي وما هو مستوى النضج الرقمي، وبالتالي فقد تعاملت الدراسات مع النضج الرقمي كنتيجة نهائية للتحويل الرقمي، ونظراً لأن البحث الحالي قد تبنى المنظور الثاني للنضج الرقمي في مدى استعداد المنظمات رقمياً من خلال نضجها، وتوافقاً مع دراسة (Valdez-de-Leon,2016:22) الذي يبحث الأبعاد السابقة ضمن مستويات فرعية، ولأن هدف البحث هدفاً استراتيجياً فتم تبني هذه المستويات ضمن بعد الاستراتيجية وكالاتي:

1- **البداء:** يمكن تسميته بالجاهزية الرقمية من حيث صلته بحالة استعداد المنظمة للبداية بالتحويل الرقمي، إذ يعتمد البدء على الدعم المقدم من الإدارة العليا، حيث يشمل التحويل الرقمي جميع المجالات الوظيفية للمنظمة، مع إمكانية عالية لتحويل نماذج الأعمال والهيكل الإداري الحالية (Remane,et.al,2017:7).

2- **التمكين:** وهي عملية مستدامة ومستمرة مع استمرار زيادة مستوى التمكين للمنظمات، وان التمكين يؤكد على قدرة المنظمات على التكيف (Lingling&Ye,2023:3)، وقد اشار (Jiménez-Pitre,et.al,2022:1421) يعد التمكين جزءاً من قيمة المنظمة الجديدة ويعتمد التمكين على معرفة مدى فائدة وقابلية تطبيق الاستراتيجيات الرقمية في التدريب المستمر للعاملين، لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية من البرامج والأجهزة الرقمية التي تتبناها المنظمة، مما يؤدي إلى الإدارة الفاعلة ومراقبة الموارد التكنولوجية، كما يؤدي التمكين إلى تعزيز الكفاءات الرقمية للعاملين، ويعزز ثقة العاملين ومعرفتهم في استخدام الأدوات، والتي تكمن في التحفيز الشخصي والرضا عن الأدوات الرقمية للعمل.

3- **التكامل:** يشير التكامل إلى عملية دمج الأنشطة والعمليات الرقمية المتعددة للعمل أو المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة كبيرة في النطاقات المكانية والزمانية للمنظمة، وتعمل على تحسين العمليات الداخلية والخارجية، (Marvin,et.al,2016:662).

4- **التحسين:** عملية تغيير مقصودة ومخططة تحدث على مستوى المنظمة، ويعتمد نجاحها على حدوث تغيير في مواقف العاملين، يجب أن تؤدي هذه التغييرات إلى تغييرات في العمل (Beverborg,et.al,2021:16)، فقد اضاف (Yang,2022,102) ان التحسين الرقمي يستخدم التكنولوجيا الرقمية لإنشاء أو تعديل العمليات الحالية للمنظمة لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة.

5- **الريادة:** أن الريادة تركز على التميز والتفرد عن طريق الابتكارات وادخال تكنولوجيا متطورة وتنمية الأسواق من خلال الاعتماد على النماذج الجديدة من أجل الحصول على الخدمات بطرق مبدعة لمواجهة المنافسة وغزو الأسواق سواء عن طريق منظمة جديدة أو قائمة (الجبوري,2020:29). في حين أضاف (Paul,et.al,2023:2) تشير ريادة الرقمية إلى التقدم التكنولوجي وتأسيس منظمة جديدة ذات فكرة عمل مبتكرة وطرق جديدة لإنشاء وأداء الأعمال، باستخدام منصة إلكترونية في شبكات البيانات، تقدم خدماتها على أساس خلق القيمة

إلكترونيًا، ومن الضروري أن يكون عرض القيمة هذا ممكنًا فقط من خلال تطوير تكنولوجيا المعلومات.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

سوف يتم في هذا المبحث تحليل العلاقات العملية بين متغيرات البحث من خلال معرفة الصدق والثبات فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتأثير.

#### أولاً: اختبارات الصدق والثبات:

لجأ الباحثان لمعرفة موثوقية الاستبيان الى اختبار كرونباخ الفا الذي بلغ للنموذج بشكله الاجمالي 0.87 وهو ما يشير الى ان الاستبيان موثوق وان بيانات المستحصله منه مقبولة وصالحة للتحليل، اذ اشار (Sakran & Bouge,2016:67) الى ان البيانات تكون صالحة للتحليل عندما تكون اكبر من 70%.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط:

اعتمد الباحثان على مقياس ارتباط بيرسون، لاختبار الفرضيات الخاصة بالارتباط، ويعد ارتباط بيرسون واحد من أهم أنواع الارتباطات وذلك لأنه يعمل على قياس علاقة الارتباط بين ثلاث متغيرات.

**1. الفرضية الاولى (Ha1):** توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي.

**الجدول (1) : مصفوفة ارتباط ادارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي ونضج الرقمي**

| المتغيرات                 | ادارة المعرفة الاستراتيجية | مرتكزات تنفيذ الاستراتيجي |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| مرتكزات تنفيذ الاستراتيجي | 0.739                      | 1.000                     |
|                           | 0.000                      | 0.000                     |
|                           | 203                        | 203                       |
| النضج الرقمي              | 0.754                      | 0.718                     |
|                           | 0.000                      | 0.000                     |
|                           | 203                        | 203                       |

**المصدر:** من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

يبين الجدول رقم (1) اعلاه أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة (0.739) وبدرجة معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان الارتباط معنوي، والذي يعكس ان ادارة المعرفة الاستراتيجية لها ارتباط طردي قوي بمرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، وايضاً هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية والنضج الرقمي بمقدار (0.754) وهذا يعني ان ادارة المعرفة الاستراتيجية هي مؤشر قوي للوصول الى النضج الرقمي في شركة اسيا سيل للاتصالات، عند درجة معنوية (0.000) وهي ادنى من (0.05) وهذا يشير ان الارتباط معنوي، اضافة الى ذلك وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي بمقدار (0.718) وهذا يعني ان مدى توافر مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بأبعادها هو مؤشر ذو انعكاس طردي بمقدار قوي جداً للوصول الى النضج الرقمي في شركة اسيا سيل للاتصالات، وبدرجة معنوية (0.000) والتي هي ادنى من (0.05) وهذا يعني ان الارتباط معنوي، وهذه النتائج متوافقة مع ما تناولناه في الجانب النظري ، من الارتباطات بين المتغيرات ، وهذا الذي يجعل من البحث مبرراً كافياً لقبول الفرضية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي والنضج الرقمي).

### ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير:

يتضمن اختبار فرضيات التأثير التعرف على مستوى علاقات التأثير بين متغيرات البحث (المباشر، وغير مباشر) من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط للمتغيرات.

**1. الفرضية الثانية (Ha2):** يوجد تأثير معنوي إيجابي لإداره المعرفة الاستراتيجية على النضج الرقمي.

قاما الباحثان بتحليل الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية وبيان مدى تأثير إداره المعرفة الاستراتيجية على النضج الرقمي.

**الجدول (2): نتائج اختبار تأثير إداره المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي**

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |        |         |                               | تحليل التباين<br>ANOVA |         | Model Summary         |                |       |       |
|----------------------------------|--------|---------|-------------------------------|------------------------|---------|-----------------------|----------------|-------|-------|
| Sig                              | T      | $\beta$ |                               | Sig                    | F       | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | Model |
| 0.000                            | 5.181  | 0.761   | (Constant)                    | 0.000                  | 264.259 | 0.566                 | 0.568          | 0.754 | 1     |
| 0.000                            | 16.256 | 0.761   | ادارة المعرفة<br>الاستراتيجية |                        |         |                       |                |       |       |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

بينت نتائج الجدول رقم (2) اعلاه أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لإدارة المعرفة الاستراتيجية تفسر بنسبة (0.568) من التغيرات التي تحصل في النضج الرقمي في شركة اسيا سيل للاتصالات، أما فيما يتعلق بالتغيرات الأخرى فهي ترجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ومن خلال الاطلاع على قيمة ( $F$ ) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة ( $F > 3.96$ ) حيث انها تمثل ( $F = 264.259$ ) وقيمة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، وعبر ملاحظة ( $\beta$ ) معامل الميل نجد بأن النضج الرقمي موجود في شركة اسيا سيل للاتصالات بقيمة (0.761) لكن بوجود إدارة المعرفة الاستراتيجية سوف يزداد النضج الرقمي بمقدار (0.761)، وما يؤكد هذا التأثير المعنوي القيمة ( $T = 16.256$ ) التي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) والتي تعتبر اقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث تعني ان زيادة إدارة المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد النضج الرقمي بنسبة (0.761).

بالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الاستراتيجية على النضج الرقمي).

لمعرفة أي بعد من أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية له تأثير أكبر على النضج الرقمي، لجأ الباحثان لتحليل الانحدار المتعدد وكما موضح في الجدول التالي:

**الجدول (3): نتائج اختبار تأثير أبعاد إداره المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي**

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |       |         |                                 | تحليل التباين<br>ANOVA |        | Model Summary         |                |       |       |
|----------------------------------|-------|---------|---------------------------------|------------------------|--------|-----------------------|----------------|-------|-------|
| Sig                              | T     | $\beta$ |                                 | Sig                    | F      | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | Model |
| 0.550                            | 0.598 | 0.109   | (Constant)                      |                        |        |                       |                |       |       |
| 0.001                            | 3.358 | 0.61    | استكشاف<br>المعرفة              | 0.000                  | 90.850 | 0.572                 | 0.578          | 0.760 | 1     |
| 0.001                            | 3.528 | 0.68    | الاستراتيجية<br>مشاركة المعرفة  |                        |        |                       |                |       |       |
| 0.000                            | 4.555 | 0.325   | الاستراتيجية<br>استثمار المعرفة |                        |        |                       |                |       |       |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

تظهر نتائج الجدول رقم (3) اعلاه ان أبعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية لا تؤثر جميعها في النضج الرقمي، اذ بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square} = 0.572$ ) وهي يشير بأن أبعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية تفسر بنسبة (0.572) من التغيرات الحاصلة في النضج الرقمي، ومن خلال الاطلاع على قيمة (F) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة ( $F > 3.96$ ) حيث انها تمثل ( $F = 90.850$ ) وعند مستوى معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، ولبيان أي من الأبعاد أضاف تأثيراً وتفسيراً كبير في النضج الرقمي نلجأ الى ملاحظ قيمة معاملات الانحدار (B) وهي قيمة الميل الحدي، حيث يبين ان ثلاثة أبعاد (استكشاف المعرفة الاستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، استثمار المعرفة الاستراتيجية) ذات تأثير معنوي ودلالة احصائية في النضج الرقمي، وقد اكدت ذلك قيمة (T) كانت بنسبة (3.358) لاستكشاف المعرفة الاستراتيجية و(3.528) لمشاركة المعرفة الاستراتيجية و (4.555) لاستثمار المعرفة الاستراتيجية وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وتعتبر معنوية عند مستوى ( $\text{Sig} = 0.000$ ) لاستثمار المعرفة الاستراتيجية و(0.001) ( $\text{Sig} = 0.001$ ) لاستكشاف ومشاركة المعرفة الاستراتيجية وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اما ما يخص اكثر الأبعاد تأثيراً في النضج الرقمي، حيث يتبين من الجدول اعلاه بأن استثمار المعرفة الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً في شركة اسيا سيل للاتصالات، من خلال ملاحظة قيمة معامل الانحدار (B) له والذي قيمته (4.555)، وهذا يعني إذا زادت استثمار المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد النضج الرقمي بنسبة (4.555). نلاحظ في الجدول (3) انه تم استبعاد بعد صناعة المعنى الاستراتيجي لان قيمة ( $T = 1.744$ ) وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة (0.083) وهي اعلى من (0.05) وهذا يشير ان هذا البعد ليس له دور في عمليات ادارة المعرفة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالميدان (شركة اسيا سيل للاتصالات) ووفقاً لإجابات العينة المبحوثة.

2. **الفرضية الثالثة (Ha3):** يوجد تأثير معنوي ايجابي لأداره المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي.

**الجدول(4): نتائج اختبار تأثير اداره المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي**

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |        |                               | تحليل التباين<br>ANOVA |         | Model Summary |       |       |       |
|----------------------------------|--------|-------------------------------|------------------------|---------|---------------|-------|-------|-------|
| Sig                              | T      | $\beta$                       | Sig                    | F       | Adj<br>$R^2$  | $R^2$ | R     | Model |
| 0.000                            | 7.738  | 1.125                         | 0.000                  | 241.654 | 0.544         | 0.546 | 0.739 | 1     |
| 0.000                            | 15.545 | 0.720                         |                        |         |               |       |       |       |
|                                  |        | (Constant)                    |                        |         |               |       |       |       |
|                                  |        | ادارة المعرفة<br>الاستراتيجية |                        |         |               |       |       |       |

**المصدر:** من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version 26.

تظهر نتائج الجدول رقم (4) اعلاه أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لإدارة المعرفة الاستراتيجية تفسر بنسبة (0.546) من التغيرات الحاصلة في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في شركة اسيا سيل للاتصالات، أما فيما يتعلق ببقية التغيرات فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلة في النموذج، ومن خلال الاطلاع على قيمة (F) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة ( $F > 3.96$ ) حيث انها تمثل ( $F = 241.654$ )، وقيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، ومن خلال ملاحظة ( $\beta$ ) معامل الميل نجد بأن مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي موجودة في شركة اسيا سيل للاتصالات بقيمة (1.125) لكن بوجود ادارة المعرفة الاستراتيجية سوف تزداد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بمقدار (0.720)، وإن هذا التأثير المعنوي تؤكد قيمة ( $T = 15.545$ ) التي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) والتي تعتبر اقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث تعني ان الزيادة ادارة المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف تزيد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة (0.720).

بالتالي نقبل الفرضية الثالثة والتي تنص على إنه ( يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي).

لمعرفة أي بعد من أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية لها تأثير أكبر في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لجأ الباحثان لتحليل الانحدار المتعدد وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول(5): نتائج اختبار تأثير أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |       |       |              | تحليل التباين<br>ANOVA |         | Model Summary     |                |       |       |
|----------------------------------|-------|-------|--------------|------------------------|---------|-------------------|----------------|-------|-------|
| Sig                              | T     | β     |              | Sig                    | F       | AdjR <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | Model |
| 0.550                            | 2.028 | 0.329 | (Constant)   |                        |         |                   |                |       |       |
| 0.001                            | 3.014 | 0.190 | صناعة المعنى |                        |         |                   |                |       |       |
|                                  |       |       | الاستراتيجي  |                        |         |                   |                |       |       |
|                                  |       |       | استكشاف      |                        |         |                   |                |       |       |
| 0.001                            | 3.887 | 0.275 | المعرفة      | 0.000                  | 117.709 | 0.634             | 0.640          | 0.800 | 1     |
|                                  |       |       | الاستراتيجية |                        |         |                   |                |       |       |
| 0.000                            | 6.370 | 0.394 | استثمار      |                        |         |                   |                |       |       |
|                                  |       |       | المعرفة      |                        |         |                   |                |       |       |
|                                  |       |       | الاستراتيجية |                        |         |                   |                |       |       |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

تظهر نتائج الجدول رقم (5) اعلاه أن أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية لا تؤثر جميعها في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، وان (Adjusted R Square = 0.634) معامل التحديد المعدل وهي تشير بأن أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية تفسر بنسبة (0.572) من التغيرات الحاصلة في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، ومن خلال الاطلاع على قيمة (F) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة (F>3.96) إذ انها تمثل (F=117.709) وعند مستوى معنوية (Sig=0.000) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، وليبان أي من الأبعاد أضاف تأثيراً وتفسيراً كبيراً في النضج الرقمي نلجأ الى ملاحظة قيمة معاملات الانحدار (B) وهي قيمة الميل الحدي، حيث يبين ان ثلاثة أبعاد (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، استثمار المعرفة الاستراتيجية) ذات تأثير معنوي ودلالة احصائية في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، وقد اكدت ذلك قيمة (T) وهي كانت بنسبة (3.887) لاستكشاف المعرفة الاستراتيجية و(3.014) لصناعة المعنى الاستراتيجي و (6.370) لاستثمار المعرفة الاستراتيجية والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي بذلك تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (Sig=0.003) لصناعة المعنى الاستراتيجي و(Sig=0.000) لاستكشاف استثمار المعرفة الاستراتيجية وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اما ما يخص اكثر الأبعاد تأثيراً في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، حيث يتبين من الجدول رقم(26) بأن استثمار المعرفة الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً في شركة اسيا سيل للاتصالات، من خلال ملاحظة معامل الانحدار (B) نجد ان قيمته تساوي (0.394)، حيث تعني إذا زادت استثمار المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة (0.329).

نلاحظ من الجدول (5) انه تم استبعاد بعد مشاركة المعرفة الاستراتيجية لان قيمة (T=1.853) وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة (0.065) وهي اعلى من (0.05) وهذا يشير ان هذا البعد ليس له دور في عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالميدان (شركة اسيا سيل للاتصالات) ووفقاً لإجابات العينة المبحوثة.

3. الفرضية الرابعة (Ha4): يوجد تأثير معنوي لمرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في النضج الرقمي.  
 الجدول (6) : نتائج اختبار تأثير مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي على النضج الرقمي

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |        |         |                                   | تحليل التباين<br>ANOVA |         | Model Summary      |                |       |       |
|----------------------------------|--------|---------|-----------------------------------|------------------------|---------|--------------------|----------------|-------|-------|
| Sig                              | T      | $\beta$ |                                   | Sig                    | F       | Adj R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | Model |
| 0.001                            | 3.444  | 0.597   | (Constant)                        | 0.000                  | 213.348 | 0.512              | 0.515          | 0.718 | 1     |
| 0.000                            | 14.744 | 0.744   | مرتكزات<br>التنفيذ<br>الاستراتيجي |                        |         |                    |                |       |       |

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

تظهر نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمرتكزات التنفيذ الاستراتيجي تفسر بنسبة (0.515) من التغيرات التي تحصل في النضج الرقمي في شركة اسيا سيل للاتصالات، أما فيما يتعلق ببقية التغيرات فإنها تعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وعبر الاطلاع على قيمة (F) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة ( $F > 3.96$ ) حيث انها تمثل ( $F = 213.348$ )، وقيمة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، وبملاحظة ( $\beta$ ) معامل الميل نجد بأن النضج الرقمي موجود في شركة اسيا سيل للاتصالات بقيمة (0.597) لكن بوجود مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي سوف يزداد النضج الرقمي بمقدار (0.744)، وان التأثير معنوي تؤكد قيمة ( $T = 14.744$ ) التي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) والتي تعتبر اقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث تعني ان زيادة مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد النضج بنسبة (0.744).

بالتالي نقبل الفرضية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لمرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في النضج الرقمي).

لمعرفة أي بعد من أبعاد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لها تأثير أكبر في النضج الرقمي لجأ الباحثان لتحليل الانحدار المتعدد وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول (7): نتائج اختبار تأثير أبعاد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي في النضج الرقمي

| معاملات الانحدار<br>Coefficients |       |         |                        | تحليل التباين<br>ANOVA |        | Model Summary      |                |       |       |
|----------------------------------|-------|---------|------------------------|------------------------|--------|--------------------|----------------|-------|-------|
| Sig                              | T     | $\beta$ |                        | Sig                    | F      | Adj R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     | Model |
| 0.678                            | 0.415 | 0.092   | (Constant)             | 0.000                  | 93.359 | 0.478              | 0.483          | 0.695 | 1     |
| 0.000                            | 5.260 | 0.415   | الاستراتيجية<br>الجيدة |                        |        |                    |                |       |       |
| 0.000                            | 5.549 | 0.409   | التنظيم<br>المناسب     |                        |        |                    |                |       |       |

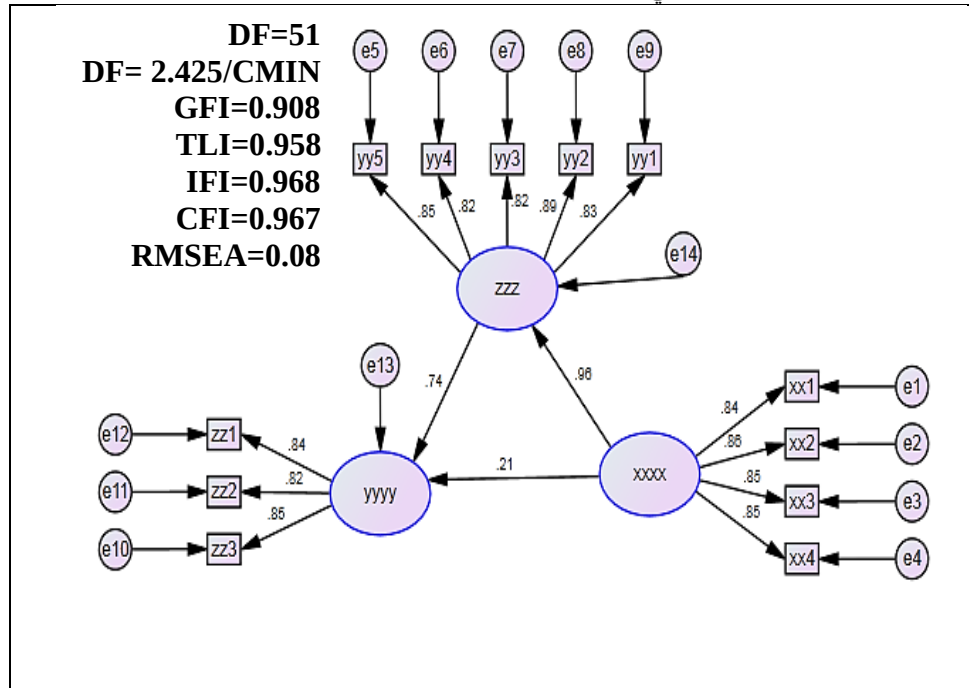
المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS Version26.

تظهر نتائج الجدول رقم (7) اعلاه أن أبعاد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لا تؤثر جميعها في النضج الرقمي، اذ بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R Square = 0.478$ ) وهي تعني بأن أبعاد مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي تفسر بنسبة (0.478) من التغيرات الحاصلة في النضج الرقمي، ومن خلال الاطلاع على قيمة (F) من الجدول اعلاه تبين ان قيمة ( $F > 3.96$ ) حيث انها تمثل ( $F = 93.359$ ) وعند مستوى معنوية ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يشير الى ان النموذج معنوي وصالح للتحليل، ولبيان أي من الأبعاد أضاف تأثيراً وتفسيراً كبيراً في النضج الرقمي نلجأ الى ملاحظة قيمة معاملات الانحدار (B) وهي قيمة الميل الحدي، إذ إن البعدان (الاستراتيجية الجيدة،

التنظيم المناسب ذات تأثير معنوي ودلالة احصائية في النضج الرقمي، وقد اكدت ذلك قيمة (T) والتي كانت بنسبة (5.260) للاستراتيجية الجيدة و(5.549) للتنظيم المناسب والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي بذلك تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (Sig=0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اما ما يخص اكثر الأبعاد تأثيراً في النضج الرقمي، حيث يبين الجدول رقم(28) بأن الاستراتيجية الجيدة هي الأكثر تأثيراً في شركة اسيا سيل للاتصالات، من خلال ملاحظة قيمة معامل الانحدار (B) له والذي قيمته (0.415)، حيث تعني إذا زادت الاستراتيجية الجيدة بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد النضج الرقمي بنسبة (0.415).

نلاحظ من الجدول (7) انه تم استبعاد بعد الادارة الفاعلة لان القيمة له (T=1.420) وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.984) وعند مستوى دلالة (0.065) وهي اعلى من (0.157) وهذا يشير ان هذا البعد ليس له دور في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لأسباب تتعلق بالميدان (شركة اسيا سيل للاتصالات) ووفقاً لإجابات العينة المبحوثة.

**4. الفرضية الخامسة (Ha5):** يتعاضد تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي من خلال مرتكزات تنفيذ الاستراتيجية.



الشكل (2) نموذج دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي

**المصدر :** من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS AMOS Version24.

تظهر نتائج الشكل رقم (2) اعلاه ان معيار (CMIN/DF=2.425) يُعبر عن نسبة مربع كاي الى درجة الحرية جاء اقل من (5) وان هذه النسبة تعتبر مقبولة، اما قيم (GFI=0.908) (TLI=0.958)، (IFI=0.968)، (CFI=0.967) فقد جاءت اقل من (1) مما يؤكد ان جميع معايير الجودة مطابقة للنموذج وبالتالي يعبر عن جودة هذا النموذج، ولمعرفة قوة واتجاه التأثير ومعنويته، تم الاعتماد على نموذج التقديرات وكما مبين في الجدول (29):



**الجدول(8): تقديرات نموذج دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال  
 مرتكزات تنفيذ الاستراتيجي (التأثيرات المباشرة والغير المباشرة)**

| نوع التأثير                 | المتغيرات                      | المسار | المتغيرات                      | التقدير | المعنوية |
|-----------------------------|--------------------------------|--------|--------------------------------|---------|----------|
| التأثيرات المباشرة          | ادارة المعرفة الاستراتيجية     | -----  | النضج الرقمي                   | 0.21    | 0.000    |
|                             | ادارة المعرفة الاستراتيجية     | -----  | مرتكزات التنفيذ<br>الاستراتيجي | 0.96    | 0.000    |
|                             | مرتكزات التنفيذ<br>الاستراتيجي | -----  | النضج الرقمي                   | 0.74    | 0.000    |
| التأثيرات الغير<br>المباشرة | ادارة المعرفة الاستراتيجية     | -----  | النضج الرقمي                   | 0.710   | 0.000    |

**المصدر:** من اعداد الباحثين اعتماداً على برنامج AMOS Version 26.

ان الجدول رقم (8) الخاص بتقديرات النموذج يبين ان جميع النتائج جاءت معنوية كونها اقل من مستوى المعنوية (0.05) ، وهذا يدل على صحة النموذج ووجود تأثير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة، ادارة المعرفة الاستراتيجية والنضج الرقمي بنسبة (0.21) ،وتأثير ادارة المعرفة الاستراتيجية ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة(0.96)، وتأثير مرتكزات التنفيذ الاستراتيجية والنضج الرقمي بنسبة (0.74) ، و بناءً على الجدول اعلاه يتبين ان أقوى قيمة تأثير مباشرة في النضج الرقمي وذلك من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة (0.74) وهي قوية عند مستوى دلالة (0.000)، اضافة الى وجود تأثير غير مباشر بين ادارة المعرفة الاستراتيجية والنضج الرقمي عبر مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي بنسبة (0.710) وهي قوية عند مستوى معنوية (0.000).  
 بناءً على ما تقدم من نتائج جدول التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تقبل الفرضية الخامسة والتي تنص على (يتعاضد تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية في النضج الرقمي من خلال مرتكزات تنفيذ الاستراتيجي).

#### **المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات، قدم الباحثان جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### **اولاً: الاستنتاجات:**

بنيت على أساس نتائج البحث التي تم التوصل اليها، من اجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية البحث واهدافه وتعرض مرتبة حسب ما تم ذكره، كالآتي:

1. كلما اهتمت الشركة المبحوث عنها بإدارة المعرفة الاستراتيجية التي تعتبر مصدراً مهما للميزة التنافسية والتي يكتسب الموظفون من خلالها المعرفة واستخدامها في نماذج عمل ملموسة مما يمنح الشركة المبحوثة مكانة فريدة ومزايا لا مثيل لها سيؤدي ذلك الى زيادة النضج الرقمي التي هي المرحلة الاخيرة من التحول الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة بالصياغة الجيدة للاستراتيجية والتنظيم المناسب للأعمال والمهام العاملين في الشركة وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم وان تكون هناك ادارة فاعلة تعمل على منح المسؤولين والصلاحيات وتحفز العاملين وتمكنهم وتعمل على تدريبهم للوصول الى الاهداف المطلوبة.

2. تؤثر ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال استغلال المعرفة الاستراتيجية ومن خلال مشاركتها واستكشافها وعلى العكس من ذلك فيما يتعلق في صناعة المعنى الاستراتيجي فإنه لا يسهم في تحقيق النضج الرقمي في الشركة المبحوثة.
3. تؤثر مرتكزات التنفيذ الاستراتيجية بشكل ايجابي في تحقيق النضج الرقمي ولا سيما من خلال التنظيم المناسب على الرغم من سعي ادارة الشركة على صياغة الاستراتيجية الجيدة الا انها لم تؤثر ايجاباً في تحقيق النضج الرقمي.
4. تؤثر ادارة المعرفة الاستراتيجية بشكل ايجابي في مرتكزات التنفيذ الاستراتيجية من خلال استغلال المعرفة ومن خلال مشاركتها واستكشافها.
5. ان ادارة المعرفة الاستراتيجية المتمثلة بصناعة المعنى الاستراتيجي واستكشاف ومشاركة واستغلال المعرفة الاستراتيجية لها تأثير غير مباشر على النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي.

### ثانياً: التوصيات:

تتضمن هذه الفقرة مجموعة من التوصيات الذي يقدمها البحث في ضوء الاستنتاجات المذكورة سابقاً:

1. العمل على امتلاك ادارة المعرفة الاستراتيجية، وتبني مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لما لهما ارتباط وثيق مع النضج الرقمي.  
\*آلية التنفيذ: من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وايجاد بيئة مناسبة تحفز على مشاركة المعرفة واستثمارها، وتوفير الدعم للعاملين في الشركة المبحوثة.
2. التركيز على اهمية ادارة المعرفة الاستراتيجية لما لها من اثر في النضج الرقمي.  
آلية التنفيذ: من خلال تبني ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية من صناعة المعنى الاستراتيجي للمعرفة واكتساب المعرفة ومشاركتها واستثمارها، والتي يمكن ان تساهم في تحقيق النضج الرقمي.
3. العمل والتشجيع على تبني ادارة المعرفة الاستراتيجية لما لها من أثر في تعزيز مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي.
- آلية التنفيذ: من خلال اشتراكهم بدورات تدريبية من اجل زيادة خبراتهم وتطوير قسم البحث والتطوير في الشركة المبحوثة التي تعمل على خلق معرفة جديدة وترفع من مستوى الفرد والمنظمة، فضلاً عن استخدام جلسات العصف الذهني وجلسات الجماعية بمساعدة الكمبيوتر كم اجل اكتساب ومشاركة المعرفة بين العاملين .
4. الاستثمار في تبني مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي لما لها اثر في تحقيق النضج الرقمي.  
آلية التنفيذ: من خلال تشكيل فريق متخصص لمراقبة التغيرات الداخلية والخارجية وتقييمها بصورة مستمرة، وتكليف العاملين بمهام يتوجب بموجبها العمل مع اقسام وفروع اخرى للشركة وانشاء شبكة اتصال بينها.
5. اعطاء مساحة اكبر لإدارة المعرفة الاستراتيجية، ومرتكزات التنفيذ الاستراتيجي، لما في ذلك اثر في تحقيق النضج الرقمي.
- \*آلية التنفيذ: من خلال توفير تقنيات لاكتساب المعرفة فضلاً عن تشجيع العاملين لمشاركة المعرفة فيما بينهم واستثمارها في حل المشكلات او ابتكار خدمات جديدة، وكذلك العمل على اشراك العاملين في برامج الحث والتطوير والمؤتمرات والندوات لتمكينهم من صناعة المعنى الاستراتيجي.
6. توفير ادارة تعمل على دعم العاملين وتعزيز ثقتهم في استخدام تقنيات الحديثة ومكافئتهم وتوزيع الادوار بين العاملين بشكل مناسب، فضلاً عن العمل على ايجاد طرق بديلة وصياغة سيناريوهات واستراتيجيات جديدة وبصورة جيدة بما يساهم في تحقيق النضج الرقمي.
- \*آلية التنفيذ: من خلال توفير تقنيات لاكتساب المعرفة فضلاً عن تشجيع العاملين لمشاركة المعرفة فيما بينهم واستثمارها في حل المشكلات او ابتكار خدمات جديدة، وكذلك العمل على اشراك العاملين

في برامج الحث والتطوير والمؤتمرات والندوات لتمكينهم من صناعة المعنى الاستراتيجي، وتوفير ادارة تعمل على دعم العاملين وتعزيز ثقّتهم في استخدام تقنيات الحديثة ومكافئتهم وتوزيع الادوار بين العاملين بشكل مناسب، فضلاً عن العمل على ايجاد طرق بديلة وصياغة سيناريوهات واستراتيجيات جديدة وبصورة جيدة بما يسهم في تحقيق النضج الرقمي.

### المصادر:

1. الجبوري، سيف خلف عطا الله، (2020)، "إمكانية بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات- دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل" رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الحاكم، علي عبد الله، والفليت، خلود عطية احمد، (2020)، "أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة"، مجلة المثني للعلوم الإدارية، المجلد(10)، العدد(1)، العراق.
3. دريد، حنان، (2022)، "تنظيم وهياكل المؤسسة"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
4. سعد، صابرين عربي، (2023)، "الادارة الاستراتيجية كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بمنظمات المجتمع المدني"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد(64) مجلد (4)، 962-923.
5. عبيد، فاطمة علاء الدين عبيد،(2020)، "انعكاس ممارسات ادارة العرفة الاستراتيجية في تحسين الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي/وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة بغداد، المجلد(26)، العدد(122)، العراق.
6. عيشوش، رياض، 2016، "دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية-جزائر" أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
7. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
8. Ávila-Rosales, F. M., Zambrano-Alcívar, K. G., Mendoza-García, K. A., & Párraga-Zambrano, L. A. (2023). Administrative Management, Importance For The Microenterprise. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 1401-1411.
9. Beverborg, A., Feldhoff, T., Maag Merki, K., & Radisch, F. (2021). Concept and design developments in school improvement research: longitudinal, multilevel and mixed methods and their relevance for educational accountability (p. 4.1.3 Improvement tools. These consist of an aligned set of organizational tools aimed at favoring exploration, such as workplace redesign:

10. Brorström, S. (2023). The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 3-17.
11. Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of knowledge management*, 22(3), 621-648.
12. Dung, T. Q., Bonney, L. B., Adhikari, R. P., & Miles, M. P. (2020). Entrepreneurial orientation, knowledge acquisition and collaborative performance in agri-food value-chains in emerging markets. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 521-533.
13. Esther, C. M., & Domingo, R. S. (2023). The role of digitalization in business and management a systematic literature review, Department of Economics and Business Administration, Faculty of Economy and Business Studies, University of Burgos, Burgos, Spain, 1-43
14. Eubayd, F.A., & Mohammed, A. A. M.(2020)." Evaluation of strategic knowledge management practices at the Industrial Development and Research Institute - Iraqi Ministry of Industry (IDRMII)". *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, VOL.10, NO.3,PP: (222-234)
15. Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of knowledge management*, 24(2), 121-126
16. Gakuo, E. W., & Rotich, G. (2017). Effect of strategic knowledge management on performance of commercial banks in Kenya. *International academic journal of human resource and business administration*, 2(3), 19-45.
17. Hujala, T., & Laihonon, H. (2021). Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 203-221.
18. Idrees, H., Xu, J., Haider, S. A., & Tehseen, S. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100350.
19. Jali, M. N., Abas, Z., Ariffin, A. S., & Baluch, N. H. (2016). Social innovation and strategic knowledge management processes: a critical conceptual overview.
20. Jiménez-Pitre, I., Molina-Bolívar, G., & Pitre, R. (2022). DIGITAL EMPOWERMENT AND INNOVATION FOR TRANSFORMATION IN UNIVERSITIES 4.0. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(2), 1420-1429.

21. Kadirova, S. I. (2023). STRATEGIC MANAGEMENT AS A KEY TO ENHANCING THE ECONOMIC POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE. RESEARCH AND EDUCATION, 2(7), 32-37.
22. Karageorgou, Z. (2022). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES ON TEACHERS'DIGITAL SKILLS. European Journal of Education Studies, 9(.7
23. Kaszás, N., Ernszt, I., & Jakab, B. (2023). THE EMERGENCE OF ORGANIZATIONAL AND HUMAN FACTORS IN DIGITAL MATURITY MODELS. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 28(1), 123
24. Küpper, A. (2022). Diversity and career patterns of top management teams with a focus on eastern europe.
25. Laaber, F., Florack, A., Koch, T., & Hubert, M. (2023). Digital maturity: Development and validation 107. Ilin, I., Borremans, A., Levina, A., & Esser, M. (2022). Digital transformation maturity model. In Digital Transformation and the World Economy: Critical Factors and Sector-Focused Mathematical Models (pp. 221-235). Cham: Springer International Publishing.of the Digital Maturity Inventory (DIMI). Computers in Human Behavior, 143, 107709.
26. Łacka, I., & Wojdyla, P. (2023). Digital maturity of cluster enterprises and the implementation of Industry 4.0 solutions according to the results of selected studies. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska,247-281.
27. Lingling, L., & Ye, L. (2023). The impact of digital empowerment on open innovation performance of enterprises from the perspective of SOR. Frontiers in Psychology, 14.
28. Marvin, D. C., Koh, L. P., Lynam, A. J., Wich, S., Davies, A. B., Krishnamurthy, R., ... & Asner, G. P. (2016). Integrating technologies for scalable ecology and conservation. Global Ecology and Conservation, 7, 262-275.
29. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
30. Paul, J., Alhassan, I., Binsaif, N., & Singh, P. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. Journal of Business Research..
31. Premozic, T. T & Lovric,D. (2022)," 3 main steps to help implement the strategy",Harvard Business Review,1-6.

32. Remane, G., Hanelt, A., Wiesboeck, F., & Kolbe, L. M. (2017, June). Digital Maturity in Traditional industries-an Exploratory Analysis. In ECIS (p.1-10).
33. Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.
34. Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50.
35. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Strategic knowledge management in the digital age: JBR special issue editorial. *Journal of Business Research*, 94, 223-226.
36. Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
37. Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology innovation management review*, 6(8).
38. Waliuddin, A. N. (2023). Analysis of Business Strategy Implementation and Consumer Behavior In Purchase and Its Relationship To Company Value At CV. Homie Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(03), 261-275.
39. Yang, S. (2022). An Analysis of the Digital Improvement for Online Food Shopping on Chengdu Residents' Consumer Usage Behaviour. *Learning & Education*, 10(6), 101-102.
40. YUSUFU, O. S., & OLUWADE, D. O.(2023)." Strategy formulation and performance of selected SMEs in Kogi State". Prince Abubakar Audu University, Anigba, *Journal of Business, Innovation and Creativity* ,VOL.1 NO.1,pp: (227-237).