

**THE STRATEGIC ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
ACHIEVING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE THROUGH DIGITAL
SKILLS**

Marwaa Asseel Mohammed Jawad
 Sothern Technical University, Technical College of Management, Basra, Iraq
 Marwaaaseel242@gmail.com

Assist Prof Dr. Abdulridha Nasser Mohsin
 Sothern Technical University, Technical College of Management, Basra, Iraq
 Dr.abdnaser@stu.edu.iq

| ABSTRACT | KEYWORDS |
|---|---|
| <p>The study aimed to reveal the strategic role of knowledge management in achieving organizational excellence through digital skills. For the purpose of achieving the objectives of the study, the deductive analytical approach was used to analyze the information and obtain accurate results. In order to ensure the existence of a relationship between the study variables, a questionnaire tool was used to collect information about the study variables and their dimensions, and they were analyzed through a set of statistical tools and methods provided by the statistical software package (SPSS, SMART PLS, AMOS). Asiacell Communications Company was selected as a population for the current study, and the sample consisted of (341) employees.</p> <p>The most prominent results of the study were the existence of an influence and connection to the strategic role of knowledge management in achieving organizational excellence through the mediation of digital skills. Among the most prominent recommendations of the study is to revitalize and activate the knowledge management strategy by working on the academic rooting of knowledge performance and placing it within the organizational structure independently.</p> | <p>Knowledge, management, knowledge management strategy, digital skills, organizational excellence.</p> |

Introduction

الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط المهارات الرقمية

المستخلص

هدفت الدراسة الى الكشف عن الدور الاستراتيجي لأداره المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط المهارات الرقمية.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحليل المعلومات والحصول على نتائج دقيقة، ومن أجل التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة تم توظيف اداة الاستبانة لجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة وابعادها وتم تحليلها من خلال مجموعه من الأدوات والاساليب الإحصائية التي توفرها حزمه (). وتم تحديد شركه اسياسيل للاتصالات كمجتمع للدراسة SPSS, SMART PLS, AMOS البرامج الإحصائية (الحالية وتكونت العينة من (341) موظف.

وكانت ابرز نتائج الدراسة هو وجود علاقة تأثير وارتباط للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط المهارات الرقمية. ومن ابرز توصيات الدراسة هو تنشيط استراتيجية ادارة المعرفة وتفعيلها من خلال العمل على التأصيل الاكاديمي لأداء المعرفة وجعلها ضمن الهيكل التنظيمي بشكل مستقل.

الكلمات المفتاحية: اداره المعرفة، استراتيجية أداره المعرفة، المهارات الرقمية، التميز التنظيمي.

المقدمة Introduction

ان مفهوم المعرفة هو مصطلح قديم يرافق الانسان منذ الازل، الا ان التطورات المستمرة والتغيرات الهائلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وما يرافقها من تقدم تكنولوجي والذي يعتبر اكبر تطور في حياة الانسان، هذا (Amayreh, 2021:1) بدورة كان عامل اساسي لتطور مفهوم المعرفة والاكثر تأثيرا على حياة الانسان (1)

في ظل التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي كان لها أثر كبير في اجراء تعديلات استراتيجية للمنظمات، حيث تواجه منظمات الأعمال اليوم مجموعه من التحديات والصعوبات لمواكبه ما يحدث في العالم من تطورات وتغييرات سريعة و في مختلف المجالات وبشكل خاص مع تطور ونمو المجتمع بشكل مستمر بالتزامن مع تطور التكنولوجيا ، وهذا ما جعلها تخضع لمتطلبات التكنولوجيا وادخالها في جميع اعمالها، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات بشكل مستمر للبحث عن سبل المعرفة وما تكتنزه من طرق لإيجاد المعلومات ومشاركتها بشكل متكامل واستقطاب المهارات والخبرات المختلفة من خلال مجموعه من العمليات والاستراتيجيات المعرفية وتحديد دورها في المنظمة. وهذا ما جعل ادارة المعرفة احد اهم الجوانب الادارية التي تمكن المنظمات من الارتفاع الى مستويات اعلى ، الأمر الذي بدوره يساعد منظمات الأعمال اليوم على اكتشاف ما هو جديد من تقنيات وامكانيه تطبيقه على أرض الواقع للبقاء في ظل المنافسة السريعة وتحقيق اهدافها والوصول الى التميز الذي تسعى اليه المنظمات.

حيث هدفت الدراسة الحالية الى دراسة استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في الشركة محل الدراسة فضلا عن دراسة مدى تحقيق التميز التنظيمي كمتغير تابع وبتوسط المهارات الرقمية وعلاقتها مع بعضها البعض لبناء نموذج مفاهيمي يمكن من خلاله تحقيق الهدف الجوهرى للدراسة الا وهو (الكشف عن دور الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط المهارات الرقمية) بالإضافة الى تقديم توصيات بناءه وقابلة للتنفيذ في مجال الدراسة.

الجزء الاول: المنهجية العلمية للدراسة

1- مشكلة الدراسة Study Problem

تشير الادبيات الى اهمية ادارة المعرفة بأعتبارها احد النظم الادارية الحديثة ودورها المؤثر في تحقيق ما تصبوا (Magd et al,2021) الية المنظمات وعلى الرغم من الاهمية البارزة لادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي (ودورها في مواجهه التغيرات والتطورات ومواكبتها لتقنيات العصر الرقمي من خلال مجموعة من الممارسات والعمليات الخاصة بادارة المعرفة المستندة بشكل اساسي على بناء وتنمية المهارات ولاسيما الرقمية منها، ورغم ذلك يلاحظ هناك نقص في الادبيات فيما يخص متغيرات الدراسة في مجالات متعددة ولاسيما مجالات الاتصالات والتكنولوجيا وهذا ما دعا الباحثة الى اجراء استطلاعا اوليا لشركة اسياسيل للاتصالات باعتبار نظم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات احد الاركان الاساسية في مجال عملها ولاكتشاف امكانية تشخيص نموذج الدراسة في الشركة وبناء على المقابلات الشخصية غير المهيكلة التي اجرتها الباحثة لعدد من المسؤولين في الشركة اتضح للباحثة الجوانب التالية :

1. وجود مؤشرات واضحة لادارة المعرفة من خلال مجموعة من المهام التي تقوم بها الشركة في المقابل عدم وجود فهم واضح وتطبيق صريح لابعاد ادارة المعرفة (اكتشاف, تخزين, مشاركة, تطبيق المعرفة) مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الربط الاستراتيجي لهذه الابعاد مع اهداف الشركة غير مشخص بشكل دقيق .
 2. وجود بعض مجالات التميز التنظيمي كتميز الزبائن وتميز الخدمة الا ان هناك حاجة الى التركيز بشكل اكبر ووسع على تميز الاستراتيجية ذات التأثير طويل في الاهداف .
 3. وجود مهارات رقمية واضحة لدى الشركة الا ان هناك حاجة الى توظيف هذه المهارات بشكل يتناسب مع ادارة المعرفة بأطار استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي.
 4. هناك حاجة الى التركيز وتوسيع الافق نحو مفاهيم وعمليات ادارة المعرفة وامكانية ادخالها بأطار استراتيجي ضمن الاستراتيجية العامة للشركة.
- وفي هذا السياق شكلت هذه الجوانب دافعا وحافزا للباحثة لاختيار شركة اسياسيل مجالا للدراسة وفي ضوء ذلك يبرز تساؤل رئيسي ومهم وهو ((كيف يمكن صياغة الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في الشركة من اجل تحقيق التميز التنظيمي باسناد الدور الوسيط للمهارات الرقمية))

2- اهداف الدراسة Study objective :

تتجسد اهداف الدراسة الى هدف جوهرى واهداف فرعية في الاتي:

- 1- يتمثل الهدف الجوهرى للدراسة هو الكشف عن دور الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسط المهارات الرقمية.
- 2- الاهداف الفرعية تتمثل في الاتي:

- أ- تشخيص الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة من خلال تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة.
- ب- تشخيص ابعاد الدور الوسيط للمهارات الرقمية .
- ت- تشخيص مجالات وابعاد التميز التنظيمي في ظل الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة .
- ث- تبني اطار مفاهيمي لنموذج ادارة المعرفة في ضوء التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ج- تبني نموذج مفاهيمي قادر على استيعاب الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للمهارات الرقمية .
- ح- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ في مجال البناء المعرفي وجذب التقنيات والتكنولوجيا التي تساهم في تعزيز وتحقيق اهداف المنظمة.

3- اهمية الدراسة Study Significance

تنبثق اهمية الدراسة من خلال اهمية متغيرات الدراسة التي سيتم دراستها بشكل واقعي وعميق ويمكن تصنيفها كالآتي:

1. **الاهمية المعرفية** : يتمثل الجانب المعرفي في اهمية البحث من خلال المتغيرات المشبعة بالاثراء المعرفي والمفاهيم المتمثلة لكل من المتغير المستقل (الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة) و الذي يتمثل في عمليات ادارة المعرفة (اكتشاف ومشاركة وتطبيق وتخزين المعرفة) و المتغير المعتمد التميز التنظيمي المتمثل بكل من (تميز الاستراتيجية, تميز الموارد البشرية, تميز الخدمة, التميز المعرفي) والمتغير الوسيط المهارات الرقمية من خلال (الفنية او التقنية (التشغيلية), , مهارات معالجة المعلومات, مهارات التواصل والتفاعل و مهارات انشاء المحتوى و انتاجه).
2. **الاهمية التطبيقية**: يتمثل بإمكانية تطبيق النموذج بأحدى منظمات الاعمال وقياس تأثيره في مجال التميز التنظيمي الذي يعتبر ضرورة ملحة في ظل الابتكارات والتطورات المستمرة في العصر الحالي .
3. **جوانب اخرى** : طموح ورغبة الباحثة في ربط المفاهيم والمواضيع التي درستها واطلعت عليها خلال السنة التحضيرية بالجوانب التطبيقية والعملية وامكانية تجسيدها على ارض الواقع.

4- فرضيات الدراسة Study Hypothesis

تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية كمحاولة للإجابة عن التساؤلات التي ذكرت في مشكلة الدراسة حيث تم تقسيم الفرضيات الى ثلاث انواع (الارتباط, التأثير المباشر , والتأثير الغير مباشر) وتم صياغة سبعة فرضيات رئيسية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث وتتفرع منها فرضيات فرعية لقياس العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة وسيتم اختبارها احصائية لقياس مدى صحة الفرضيات, وتتمثل في الآتي:

اولا: فرضيات الارتباط

(H1)الفرضية الرئيسة الأولى 1-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة والتميز التنظيمي

(H 2) الفرضية الرئيسة الثانية 22-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد المهارات الرقمية والتميز التنظيمي)

(H3) الفرضية الرئيسة الثالثة 3-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة والمهارات

ثانيا: فرضيات التأثير المباشر:

(4H4 - الفرضية الرئيسة الرابعة)

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي

(5H5- الفرضية الرئيسة الخامسة)

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد المهارات الرقمية و التميز التنظيمي)

(6H6الفرضية الرئيسة السادسة)

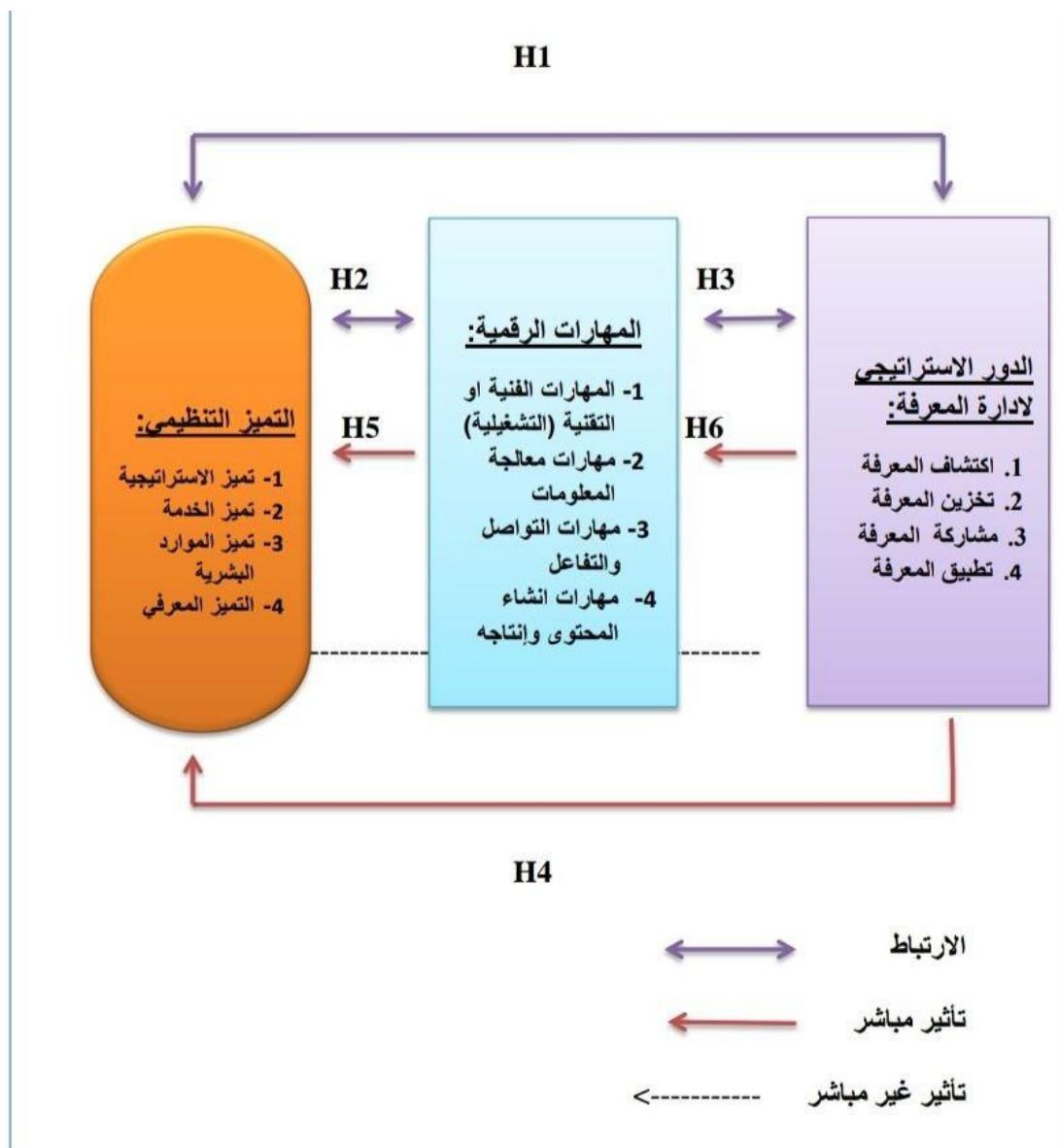
(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة المهارات الرقمية

ثالثا: فرضية التأثير غير مباشر

(7H7الفرضية الرئيسة السابعة)

توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية معنوية للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للمهارات الرقمية.

5- النموذج الفرضي للدراسة Hypothetical model for the study



الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة : من اعداد الباحثة يوضح العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على (Sekaran, Uma&Bougie, Roger,2016,Research methods for business:A skill Buildind Approach ,p. 79)

Knowledge Management Strategy Concepts اولاً: مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة:

1- عوامل نجاح وفشل استراتيجية ادارة المعرفة

- التزام ودعم القيادة : يمكن للقيادة إظهار التزامهم ودعمهم من خلال تعزيز أهمية إدارة المعرفة للأفراد داخل الشركات ، المتمثلة في رفع معنويات الموظفين، وتعزيز ثقافة خلق المعرفة ومشاركتها.
- تكنولوجيا المعرفة: تستند بشكل اساسي علة تطوير الانظمة والتقنيات التي تمكّم الافراد من تبادل العرفة والمعلومات ومشاركتها مع بعضهم البعض بطريقة تظهر دقتها واتساقها.
- الهدف الاستراتيجي: يجب ان يكون الهدف الاستراتيجي لإدارة المعرفة واضح ومفهوم بالنسبة للأفراد العاملين في الشركات لامكانية تحقيقه وضمان التزامهم به لتحقيق نجاح ادارة المعرفة.
- الهيكل التنظيمي: يتطلب تنفيذ ادارة المعرفة هيكل تنظيمي يتسم بوجود ثقافة تنظيمية مناسبة وتوزيع عادل للمسؤوليات.
- رأس المال البشري: المورد البشري هو الناقل الرئيسي للمعرفة والمعزز لامكانية تنفيذ المعرفة بشكل ناجح وفعال حيث من دون الافراد لا يوجد اهمية للمعرفة.

- عدم وجود مؤشرات أداء وفوائد قابلة للقياس.
- الدعم الإداري غير الكافي.
- التخطيط والتصميم والتنسيق والتقييم غير المنا
- عدم كفاية مهارة مديري المعرفة والعاملين.

1- استراتيجيات ادارة المعرفة knowledge management strategies

تزايد الاهتمام باستراتيجيات ادارة المعرفة كونها منهج يساعد على تحقيق الفوائد الكاملة لإدارة المعرفة وتحقيق الاهداف المطلوبة. بالتالي توسعت الآراء حول استراتيجيات المعرفة للشركات وزادت حاجة الشركات لهذه الاستراتيجيات المعرفية واصبح من المهم توافقها مع الاستراتيجية العامة للشركات لتحقيق اقصى فائدة .

(الى نوعين من الاستراتيجيات المعرفية وهي استراتيجية Mangiarotti&Mention, يشير (3-4: 2015) التخصيص واستراتيجية الترميز . يرى ان استراتيجية التخصيص تعتمد على تبادل المعرفة الضمنية من خلال التفاعلات البشرية والاجتماعات الغير رسمية والاتصالات والتعاملات بين الافراد. اما استراتيجية الترميز وهي تعتمد على المعرفة الصريحة و ترميزها اي من الاشخاص الى الوثائق وتخزينها وتبادلها وتطبيقها مع سهولة الوصول اليها عند الحاجة، ويركز المصدر السابق على الاخذ بنظر الاعتبار طريقة اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث ان يتم اختيار استراتيجية التخصيص للشركات الموجة نحو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ، على عكس استراتيجية الترميز التي يتم اعتمادها بشكل متكرر مع المشاكل المتماثلة ويتم تخزينها واعادة استخدامها عند الحاجة (استراتيجيات ادارة المعرفة الى استراتيجية الاكتشاف Nicolás&Cerdán,2011:503. في حين وصف (والاستغلال. ويشير الى استراتيجية الاكتشاف هي اكتشاف او اكتساب معرفة جديدة وتعزيزها بالموارد المطلوبة. اما استراتيجية الاستغلال هي استخدام المعرفة المكتشفة بطريقة تتناسب مع احتياجات الشركة وتوظيفها بطريقة كفوة وفعالة.

ومن الجدير بالذكر ان هناك استراتيجيات معتمدة على عمليات ادارة المعرفة ومخصصة لها والتي تتضمن (Almansoori et al,2023 ابعاد الدراسة الحالية لكونها اكثر قربا وحاجة لمجتمع الدراسة والتي اشار اليها (ووالتي يمكن تفصيلها كالآتي: Mertins,2002 et al وحسب نموذج)

- 1- استراتيجية اكتشاف المعرفة : تزداد اهمية اكتشاف المعرفة باعتبارها احد الركائز المهمة للشركة والاساس التي تبتدأ به الشركة رحلتها المعرفية حيث تتمثل في انشاء واكتشاف معرفة جديدة
- 2- استراتيجية تطبيق المعرفة : تتمثل في عملية استعمال المعرفة وتطبيقها ويمكن تمثيلها كأحد لطرق الاساسية للابداع والابتكار والحث على التعلم الفردي والجماعي. ومن الجدير بالذكر ان لا يوجد اهمية لاكتشاف المعرفة ومشاركتها وتخزينها ما لم يتم وضعها موضع التطبيق. ويساعد هذا البعد الى حل المشاكل واتخاذ قرارات وترجمتها الى خدمات مرتبطة مع الواقع العملي للشركة.
- 3- استراتيجية مشاركة المعرفة : تمثل مشاركة المعرفة اح اهم النشاطات المعرفية نظرا لإمكانية تبادل المعرفة وتداولها بين الافراد واتاحة الفرصة لهم للاطلاع عليها والامر الذي يجعل وجود استراتيجية خاصة بها امر مهم واساسي لأنها تساهم في تطور وتقدم الشركة باعتبارها احد الاليات المهمة التي تساهم في الابتكار والتعلم .
- 4- استراتيجية تخزين المعرفة: يتمثل تخزين المعرفة في امكانية الاحتفاظ بها واسترجاعها وادامتها والرجوع اليها. ويعد تخزين المعرفة والاحتفاظ بها احد الوسائل التي تساعد الشركة في تحقيق اهدافها وتطوير امكانياتها.

Digital Skills ثانيا: المهارات الرقمية**1- التطور المفاهيمي للمهارات الرقمية Conceptual Development Of Digital Skills**

(في عام 2001 أن النمو الأكثر إثارة للانتباه في صفوف العاملين في مجال Peter Darker اشار رائد الادارة) المعرفة سيكون في من أسماهم "أخصائيي تكنولوجيا المعرفة". بالنسبة لهؤلاء الأفراد بغض النظر عما إذا كانوا يؤدون عملاً يدوياً أو معرفياً فإن إتقان الكمبيوتر سيكون أمراً بالغ الأهمية. ومع استمرار الاتجاه نحو الوساطة

الرقمية المتزايدة للأنشطة اليومية يواجه الأفراد تحديات لاكتساب عدد متزايد من المهارات الرقمية
(Piccoli et al., 2020:2)

(بشكل اولي في عام 2006 من قبل البرلمان الأوروبي والمجلس DS تم تشخيص مفهوم المهارات الرقمية)
الأوروبي. ويشير الى الاستخدام الآمن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات (العمل والترفيه
والاتصالات). بالإضافة إلى المعرفة اللازمة في استخدام الأجهزة الإلكترونية لتخزين وتقييم وإعادة إنتاج وتبادل
(Poyato et al., 2022:4) المعلومات والمشاركة عبر الشبكات المختلفة)

كان تصميم إطار المهارات الرقمية الأول لتوفير رؤية شاملة لها للعمل بشكل منتج في مجتمع اليوم. ويشير إلى
أن هذا الإطار يمثل رؤية رفيعة المستوى لمختلف المهارات الرقمية اللازمة لمختلف مجالات الحياة
(المهارات الرقمية بأنها القدرة على إنشاء الملفات (Sikalima, 2021:7) . حيث عرف (Kariem, 2021:24)
وإدارتها وإنشاء المحتوى وتقييمه والتنقل بين الواجهة واستخدام الإنترنت والتعاون الرقمي. ويشير (2)
(ان المهارة الرقمية هي القدرة على استخدام الأدوات الرقمية ووسائل الإعلام والموارد بكفاءة (Haga, 2022:
ومسؤولية لحل المهام العملية والعثور على المعلومات ومعالجتها وتصميم المنتجات الرقمية، وتوصيل المحتوى،
(من (Alrikabi, 2022:111) بالإضافة إلى تطوير الحكم الرقمي من خلال اكتساب المعرفة الرقمية. واتفق معه)
حيث استخدام وجود الأدوات والمهارة للتعامل معها وعرف المهارات الرقمية بأنها امتلاك الفرد للمهارات والمعرفة
والتوجه الذاتي في استخدام التقنيات الحديثة والتي تتطلب امتلاك ثقافة المعلومات وثقافة الاتصالات وثقافة التكنولوجيا
مما يعكس الاستخدام الفعال والإيجابي للتقنيات الرقمية. وتوسعت مفاهيم المهارات الرقمية لترتبط بأصول الشركات
(انها القدرة عالية المستوى التي (Hakim et al, 2023) ودمجها مع الاعمال الاساسية في الشركات وعرفها (79)
تمكن الشركات من دمج الأصول الرقمية وموارد الأعمال على نطاق واسع والاستفادة من الشبكات الرقمية لابتكار
المنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق التعلم التنظيمي وقيمة الزبائن.

2- انواع المهارات الرقمية Types of Digital Skills

تغطي المهارات الرقمية جميع المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية بدءاً من المهارات الأساسية أو معرفة القراءة
والكتابة والمهارات العامة لجميع العاملين والمهارات المحددة لمحترفي تكنولوجيا المعلومات (80
Hakim et al, 2023). وفي ظل تعدد الآراء حول انواع المهارات الرقمية التي تحتاجها الشركات للتعامل من التطورات
والتغيرات ومواكبتها ، سيتم استعراض مجموعة من الآراء حول المهارات الرقمية المطلوبة في العصر الرقمي
الحالي:

(في تصنيف المهارات الرقمية في القرن الحادي عشر الى سبعة انواع من المهارات (Laar et al, 2020:3-4 اشار
الرقمية كالآتي :

- 1- المهارات الفنية (Technical skills) : هي نوع المهارات التي يحتاجها العمال لاستخدام الاجهزة والتقنيات
والبرامج ، وهي تتطلب فهم كامل ومعرفة بالتقنيات والممارسات الرقمية الجديدة.
- 2- المهارات الرقمية للمعلومات (Information digital skills) : بسبب كثرة المعلومات ووفرتها في عصر
تكنولوجيا المعلومات وتعدد مصادرها ، تحتاج الشركات الى هذا النوع من المهارات لتقييم وتحديد مصادر
المعلومات المناسبة وتحديد الاحتياج من المعلومات واختيارها وتوظيفها بطريقة فعالة وكفاءة فضلاً عن أهمية
تخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

3- مهارات التواصل الرقمي (Communication digital skills): هي المهارة التي تتطلب الاستخدام الصحيح والفعال لمواقع التواصل الاجتماعي والشبكات الاجتماعية التي تسهل التفاعل مع الجمهور وبناء العلاقات الاجتماعية وتعزيزها من خلال التواصل المستمر ، ومشاركة المحتوى ولوسائط المختلفة مع الآخرين يزيد من التواصل الفعال.

4- مهارات التعاون الرقمي (Collaboration digital skills): تكون هذه المهارة مهمة عندا يتعين على الفرق تبادل المعلومات فيما بينها بالتالي هناك حاجة الى انشاء برامج تعاون كمحادثات مثل (Telegram و WhatsApp) التي يمكن من خلالها تبادل الافكار والمعلومات والخبرات والتجارب فيما بينهم.

5- مهارات التفكير النقدي الرقمي (Critical thinking digital skills): تعتبر هذه المهارة من المهارات الرقمية المهمة التي تساعد على تقييم المحتوى عبر الانترنت والشبكات الرقمية بشكل نقدي في عصر كثرت به الاخبار والمعلومات المزيفة.

6- المهارات الرقمية الابداعية (Creative digital skills): هي المهارة المطلوبة لإنشاء محتوى وإنتاجه بطرق ابداعية ومختلفة عبر الشبكات الرقمية ومشاركته بطرق جديدة وفريدة.

7- مهارات حل المشاكل (Problem-solving digital skills): يحتاج الافراد العاملين في الشركات الى هذا النوع من المهارات ليجاد حلول لمشكلة معينة او صياغة استراتيجية لتحديد افضل الحلول ، والامر الذي يتطلب وجود رؤية متكاملة التي تتيح البحث الصحيح عن المعلومات المطلوبة لحل المشكلة.

(اربعة مهارات رقمية مميزة ::Coşkunserçe & Aydoğdu,2022 في حين يضيف (1221

1- المهارات الوظيفية (Functioning Skills): لتشغيل الأدوات الرقمية.

2- المهارات الرسمية (Formal Skills): للتعامل مع بيانات الإنترنت.

3- مهارات المعلومات (Information Skills): للبحث واختيار المعلومات وتقييمها.

4- المهارات الاستراتيجية (Strategic Skills): لاستخدام البيانات في الوسائط الرقمية.

(اوضح ان انواع المهارات الرقمية هي اربعة مهارات المشار اليها في Livingstone et al,2021:4 وفقا لـ) الشكل (9) وتمثلة في الاتي:

1- المهارات الفنية او التقنية (تشغيلية) (Technical and operational skills): القدرة على إدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والتعامل مع الاجهزة والتقنيات والاتصالات وادارة الاعدادات والبرمجيات.

2- مهارات معالجة المعلومات (Information processing skills): القدرة على إيجاد واختيار وتقييم مصادر المعلومات .

3- مهارات انشاء المحتوى وإنتاجه (Content creation and production skills): القدرة على إنشاء محتوى رقمي ذو جودة عالية وفهم كيفية إنتاجه ونشره تأثيره.

4- مهارات التواصل والتفاعل (Communication and interaction skills): القدرة على استخدام الوسائط الرقمية والميزات التكنولوجية المختلفة للتفاعل والتواصل مع الآخرين .

Organizational Excellence ثالثاً : التميز التنظيمي

1- التطور المفاهيمي للتميز التنظيمي

Conceptual Development Of Organizational Excellence

يمثل التميز اليوم أداة مهمة يمكن من خلالها الشركات سواء كانت صناعية أو خدمية في تحقيق ميزة مستدامة لها تساعد على مواجهة العوامل الخارجية المختلفة. حيث يعبر عن التميز بصورة عامة بأنه مصدر تملكه شركة دون غيرها وقد يكون تقنية متميزة أو مورداً بشرياً متميزاً بمهارته خبراته وقدرته الفريدة أو أسلوب عمل لا يستطيع الآخرون القيام به أو تقليده.

وينبع التميز من قدرة الشركة على بلورة أدواتها ومواردها للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتطوير (، بالتالي ان استمرار Shakhour & Jaradat, 2021:2 ممارسات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية) الشركات اليوم في تحقيق التميز التنظيمي يعتمد بصورة أساسية على امتلاك قدرات فريدة ومميزة وتكنولوجيا وتقنيات عالية المستوى لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة .

حيث يعرف التميز التنظيمي انه قدرة الشركات على التعاون بشكل استراتيجي من أجل التميز في أدائها وحل ((. وعرفة Al-Ma'aitah, 2020 et al مشاكلها وتحقيق أهدافها بفاعلية وهو ما يميز الشركات عن غيرها)). بأنه الجهود المستمرة لابتداع وتكوين إطار نهائي للعمل متمثل بالمعايير والعمليات التي (Barnawi, 2022) تسعى إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات استجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن . في حين عرفة بأنه الخبرة الدقيقة والإجرائية لشركة معينة والتي تعكس الأداء الفريد والناجح والفعال (Aljarrah et al, 2023) والمميز للشركة في أداء أي مهمة بطريقتها الخاصة.

2- ابعاد التميز التنظيمي Dimensions of Organizational Excellence

هناك العديد من الأبعاد التي تستطيع بها الشركات تحقيق التميز التنظيمي وادخاله في جميع جوانب الشركة ومنعطفاتها، حيث اشار العديد من المهتمين في مفهوم التميز التنظيمي الى مجموعة من النقاط والمحددات معبرين عنها al shobaki & abu naser, 2016:70 و Ershadi & Dehdazzi, 2019 و Shakhour & Jaradat, 2021:7 و 215 (:

- 1- تميز القيادة (Leadership Excellence) : التميز في القيادة هو الركيزة الأولى التي تشكل أساس الإدارة الحديثة. يتمثل التميز القيادي بعدد من عوامل النجاح الحاسمة له المتمثلة بوجود قيم قوية ومشتركة في الشركة ووضع رؤية ورسالة الشركة بشكل ملهم فضلاً على تطوير استراتيجية الشركة للعمل بصورة متماسكة والتأسيس إطار عمل شامل لتمكين التنفيذ الناجح لنموذج التميز. ويوضح هذا البعد دور القادة باعتبارهم المسؤولين عن تحديد الاتجاه العام للشركة من خلال أنظمة الإدارة ويوجهون الشركة في السعي لتحقيق أهدافها واستدامتها. يتناول هذا البعد السلوك القيادي لهم في أداء مهامهم كنماذج أخلاقية وقيمة للشركة وتطوير بيئة عمل تتميز بالثقة والمرونة ومراعاة القوانين واللوائح والمسؤولية الاجتماعية والمشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- 2- تميز الخدمة (Service Excellence) : وفي ظل إدارة التميز يعتبر اللجوء إلى المنافسين مؤشراً على وجود خطأ ما في أسلوب الخدمة وتؤدي هذه الأعراض إلى وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو أوجه القصور والعمل نحو التحسين المستمر ، يتمثل تميز الخدمة في تطويرها بصورة فريدة. على الرغم من أهمية عامل النمو والانتاجية في الشركات الا ان نجاحها لا يعتمد عليهما ، من المهم بالنسبة للشركة مراعاة التطبيق الدقيق للعمليات

- الادارية التي تعتمد بصورة اساسية على تدريب ومهارة الموظفين ،بالتالي يرى ان التميز في الخدمة يدور حول رفاهية الموظف وتدريبه والتأكد من رضا الموظف الذي ينعكس بمدى اهتمامهم بخدمة الزبائن ومراعاتهم لهم.
- 3- تميز الاستراتيجية (Strategy Excellence) : تعبر استراتيجية الشركة عن توجهاتها المستقبلية وكيفية استغلال إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها. يعد التميز الاستراتيجي من المداخل الأساسية والمهمة للنجاح والاستمرارية بالنسبة للشركات، وخاصة في بيئة الاعمال اليوم تسعى الشركات الى التحسين الشامل لها في جميع جوانبها وتحقيق النجاح المستدام وهذا ما يتطلب من الشركات المرونة في مواجهة التغيرات ومواكبتها واعتماد اساليب حديثة ، الامر الذي يتم تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يكون وسيلة لتحقيق اهداف الشركة بمستوى اعلى. حيث ان السلوك الاستراتيجي هو عامل رئيسي وأداة في المنافسة بين الشركات لأنه يساعد على استكشاف الفرص و استثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق التميز والاستدامة.
- 4- تميز الهيكل (Structure excellence): الهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل الجهود لتحقيق الأهداف. الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب لتقسيم المهمة إلى واجبات محددة وتنسيقها . بالتالي يلعب الهيكل التنظيمي دور اساسي ومهم في الشركات باعتباره نقطة البداية في تحديد مسار وشكل الشركة ويساعدها في زيادة قدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 5- تميز الموارد البشرية (Human Resources Excellence): تعبر تسمية الموارد البشرية عن الاصول الغير ملموسة في الشركات التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها وتنمية امكانياتها. الموارد البشرية هم البشر الذين يعملون في شركة حيث يقومون بتخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم الأنشطة التي يقومون بها. ومن ثم يمكن القول بأن الشركة هي شركة إذا كانت تتكون من عدة أشخاص. وعلى هذا فإن الموارد البشرية لا غنى عنها في الشركة ولا يمكن فصلها (Putri et al,2022:290).
- 6- التميز المعرفي (knowledge excellence) : يعبر التميز المعرفي عن التدفق المستمر للرؤى والمهارة التي تحل الشكوك والمشاكل. هؤلاء المهنيين يصبحون موردا حاسما للعمليات المعرفية فعالة للغاية و تحتاج الشركات إلى غرس هذه القدرات الاستباقية في موظفيها لتحقيق أداء أعمل بشكل هادف وفعال .

الجزء الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اولاً: اختبار مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمتغيرات الدراسة :

اتجاه البيانات ودرجة تمركزها خطوة مهمة لتوصيف إجابات عينة الدراسة وهو ما يساهم في التنبؤ بطبيعة العلاقة واتجاه تمركز وتشتت الإجابات، على هذا الأساس تم اختبار مقدار النزعة المركزية والتشتت من خلال استخدام أسلوب (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين)، اذ تم اجراء الاختبار على عينة مكونة من (337 موظفي) في شركة اسياسيل من خلال مقياس مكون من (12 بعد) موزع على (60 فقرة) لكل بعد (5 فقرات) هذه الابعاد موزعة على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي (استراتيجية إدارة المعرفة، المهارات الرقمية، التميز التنظيمي)، حيث كانت النتائج كما يلي:

1. التحليل الوصفي لمتغير استراتيجية إدارة المعرفة:

تركيبية البيانات واتجاهها تم التحقق منها من خلال (20 فقرة)، اذ تم اختبار النزعة المركزية والتشتت (الوسط ، يتضمن اربعة Five Point Likert الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) لاستمارة الاستبيان مكون من مقياس

ابعاد فرعية للمتغير المستقل وهي: (اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكانت النتائج كما في الجدول (1) ادناه:

الجدول (1) ملخص إجابة العينة لمتغير استراتيجية إدارة المعرفة

| المتغيرات | الابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين |
|--------------------------|----------------|---------|---------------|-------------------|---------|
| استراتيجية إدارة المعرفة | اكتشاف المعرفة | DKNN1 | 2.417 | 0.255 | 0.065 |
| | | DKNN2 | 2.532 | 0.338 | 0.114 |
| | | DKNN3 | 2.613 | 0.503 | 0.253 |
| | | DKNN4 | 2.481 | 0.424 | 0.180 |
| | | DKNN5 | 2.397 | 0.488 | 0.238 |
| | تخزين المعرفة | KNSS1 | 2.607 | 0.528 | 0.279 |
| | | KNSS2 | 2.410 | 0.521 | 0.271 |
| | | KNSS3 | 2.349 | 0.509 | 0.259 |
| | | KNSS4 | 2.438 | 0.500 | 0.250 |
| | | KNSS5 | 2.661 | 0.437 | 0.191 |
| | مشاركة المعرفة | SKNN1 | 2.406 | 0.222 | 0.049 |
| | | SKNN2 | 2.564 | 0.442 | 0.195 |
| | | SKNN3 | 2.562 | 0.455 | 0.207 |
| | | SKNN4 | 2.383 | 0.502 | 0.252 |
| | | SKNN5 | 2.571 | 0.521 | 0.271 |
| | تطبيق المعرفة | AKNN1 | 2.431 | 0.328 | 0.108 |
| | | AKNN2 | 2.480 | 0.448 | 0.201 |
| | | AKNN3 | 2.508 | 0.442 | 0.195 |
| | | AKNN4 | 2.511 | 0.449 | 0.202 |
| | | AKNN5 | 2.389 | 0.521 | 0.271 |

SPSS v.25 المصدر: مخرجات إحصائية بالاعتماد على برنامج

من الجدول (1) أعلاه، كانت مخرجات الوسط الحسابي لمقياس الدراسة تشير الى اقتراب اجابة عينة البحث من الوسط ، مع ذلك تشير هذه النتائج الى الحاجة الى المزيد من الاهتمام في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة ضمن (، اذ كان اعلى قيمة للنزعة المركزية (الوسط 2.486 العينة المستهدفة اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل (الحسابي) لبعدها اكتشاف المعرفة (2.613) وهو للفقرات الثلاثة وهو ما يؤشر الى ضعف التوجه في استخدام استراتيجية واضحة للبحث عن المعرفة الملائمة وبمقدار تشتت لاجابات عينة البحث لنفس الفقرة تقدر بـ(0.503) وهو مؤشر إيجابي لعدم وجود تباين في الإجابات، وبالنسبة لبعدها تخزين المعرفة كان اعلى قيمة للوسط الحسابي هو في الفقرة الخامسة بوسط قيمته (2.661) وبانحراف معياري يقدر (0.437) وهو ما يفسر غياب استراتيجية في تخزين المعرفة مع غياب التشتت في إجابات العينة المستهدفة، في حين كانت النزعة المركزية للبعدها مشاركة المعرفة تقدر بوسط حسابي قيمته (2.571) وهو اعلى وسط حسابي (الفقرة الخامسة) وبانحراف معياري قدره (0.521)،

واخيراً كان اعلى وسط حسابي في البعد تطبيق المعرفة بقيمة قدرها (2.511) ضمن الفقرة الثالثة وبانحراف معياري قدره (0.449).

2. التحليل الوصفي لمتغير المهارات الرقمية:

تركيبية البيانات واتجاهها تم التحقق منها من خلال (20 فقرة)، اذ تم اختبار النزعة المركزية والتشتت (الوسط ، يتضمن اربعة Five Point Likert الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) لاستمارة الاستبيان مكون من مقياس ابعاد فرعية للمتغير الوسيط وهي: (المهارات الفنية، مهارات المعالجة للمعلومات، مهارات التواصل والتفاعل، مهارات انشاء المحتوى وانتاجه)، وكانت النتائج كما في الجدول (2) ادناه:

الجدول (2) ملخص إجابة العينة لمتغير المهارات الرقمية

| المتغيرات | الابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين |
|------------------|------------------------|---------|---------------|-------------------|---------|
| المهارات الرقمية | المهارات الفنية | ARSS1 | 2.471 | 0.254 | 0.065 |
| | | ARSS2 | 2.442 | 0.316 | 0.100 |
| | | ARSS3 | 2.503 | 0.313 | 0.098 |
| | | ARSS4 | 2.489 | 0.325 | 0.106 |
| | | ARSS5 | 2.497 | 0.289 | 0.084 |
| | مهارات معالجة المعلومة | IPSS1 | 2.387 | 0.331 | 0.110 |
| | | IPSS2 | 2.382 | 0.325 | 0.106 |
| | | IPSS3 | 2.369 | 0.319 | 0.102 |
| | | IPSS4 | 2.358 | 0.377 | 0.142 |
| | | IPSS5 | 2.362 | 0.338 | 0.114 |
| | مهارات التواصل | CISS1 | 2.405 | 0.328 | 0.108 |
| | | CISS2 | 2.399 | 0.346 | 0.120 |
| | | CISS3 | 2.402 | 0.325 | 0.106 |
| | | CISS4 | 2.389 | 0.332 | 0.110 |
| | | CISS5 | 2.378 | 0.327 | 0.107 |
| | مهارات انشاء المحتوى | CPSS1 | 2.432 | 0.319 | 0.102 |
| | | CPSS2 | 2.453 | 0.338 | 0.114 |
| | | CPSS3 | 2.428 | 0.341 | 0.116 |
| | | CPSS4 | 2.431 | 0.319 | 0.102 |
| | | CPSS5 | 2.435 | 0.321 | 0.103 |

SPSS v.25 المصدر: مخرجات إحصائية بالاعتماد على برنامج

من الجدول (2) أعلاه، كانت ملخص لمخرجات الوسط الحسابي لمتغير المهارات الرقمية ضمن العينة المستهدفة (، اذ كان اعلى قيمة للنزعة المركزية (الوسط الحسابي) لبعد 2.421 اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير الوسيط (المهارات الفنية (2.503) وهو للفقرة الثالثة وهو ما يؤشر الى الحاجة الملحة تعزيز هكذا نوع من المهارات كما بلغ مقدار التشتت في الاجابات لعينة الدراسة للفقرة نفسها بقيمة قدرها (0.313) وهو مؤشر إيجابي لعدم وجود

تباين او اختلاف في اجابات العينة، اما بالنسبة لبعدها مهارات المعالجة كان اعلى قيمة للوسط الحسابي هو في الفقرة الاولى بوسط قيمته (2.387) وبانحراف معياري يقدر (0.331) وهو ما يفسر ايضاً غياب المهارات الكافية لمعالجة المعلومات مع غياب التشتت في اجابات العينة المستهدفة، في حين كانت النزعة المركزية للبعد الثالث مهارات التواصل والتفاعل بوسط حسابي تقدر قيمته بـ (2.405) وهو اعلى وسط حسابي (الفترة الخامسة) وبانحراف معياري قدره (0.328)، واخيراً كان اعلى وسط حسابي في بعد مهارات انشاء محتوى بقيمة قدرها (2.453) معياري قدره (0.338). ضمن الفقرة الثانية وبانحراف معياري قدره (0.338).

3. التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي:

تركيبية البيانات واتجاهها تم التحقق منها من خلال (20 فقرة)، اذ تم اختبار النزعة المركزية والتشتت (الوسط ، يتضمن اربعة Five Point Likert الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) لاستمارة الاستبيان مكون من مقياس ابعاد فرعية للمتغير التابع وهي: (تميز الاستراتيجية، تميز الخدمة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفي)، وكانت النتائج كما في الجدول (3) ادناه:

الجدول (3) ملخص إجابة العينة لمتغير التميز التنظيمي

| المتغيرات | الابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التباين |
|-----------------|--------------------|---------|---------------|-------------------|---------|
| التميز التنظيمي | التميز الاستراتيجي | STXX1 | 2.321 | 0.233 | 0.054 |
| | | STXX2 | 2.342 | 0.236 | 0.056 |
| | | STXX3 | 2.333 | 0.323 | 0.104 |
| | | STXX4 | 2.299 | 0.328 | 0.108 |
| | | STXX5 | 2.327 | 0.319 | 0.102 |
| | تميز الخدمة | SEXX1 | 2.389 | 0.311 | 0.097 |
| | | SEXX2 | 2.392 | 0.315 | 0.099 |
| | | SEXX3 | 2.399 | 0.317 | 0.100 |
| | | SEXX4 | 2.398 | 0.327 | 0.107 |
| | | SEXX5 | 2.393 | 0.331 | 0.110 |
| | تميز الموارد | HRXX1 | 2.415 | 0.332 | 0.110 |
| | | HRXX2 | 2.398 | 0.317 | 0.100 |
| | | HRXX3 | 2.412 | 0.319 | 0.102 |
| | | HRXX4 | 2.409 | 0.322 | 0.104 |
| | | HRXX5 | 2.408 | 0.317 | 0.100 |
| | التميز المعرفي | COXX1 | 2.412 | 0.315 | 0.099 |
| | | COXX2 | 2.411 | 0.308 | 0.095 |
| | | COXX3 | 2.401 | 0.330 | 0.109 |
| | | COXX4 | 2.421 | 0.319 | 0.102 |
| | | COXX5 | 2.415 | 0.320 | 0.102 |

SPSS v.25 المصدر: مخرجات إحصائية بالاعتماد على برنامج

من الجدول (3) أعلاه، كانت مخرجات تحليل الوسط الحسابي لمتغير التميز التنظيمي ضمن العينة المستهدفة اذ بلغ ()، اذ كان اعلى قيمة للنزعة المركزية (الوسط الحسابي) لبعده تميز 2.385 للوسط الحسابي للمتغير التابع (الاستراتيجية) (2.342) وهو للفقرة الثانية وهو ما يؤشر الى الحاجة في التوجه لتعزيز هذا نوع من التميز التنظيمي كما بلغ مقدار التشتت في الاجابات لعينة الدراسة للفقرة نفسها بقيمة قدرها (0.236) وهو مؤشر إيجابي لعدم وجود تباين او اختلاف في اجابات العينة، اما بالنسبة لبعده تميز الخدمة كان اعلى قيمة للوسط الحسابي هو في الفقرة الثالثة بوسط قيمته (2.399) وبانحراف معياري يقدر (0.317) وهو ما يفسر ايضاً غياب متطلبات التميز الخدمي مع غياب التشتت (الانحراف المعياري) في اجابات العينة المستهدفة، في حين كانت النزعة المركزية للبعد الثالث تميز الموارد البشرية بوسط حسابي تقدر قيمته بـ (2.415) وهو اعلى وسط حسابي (الفقرة الاولى) وبانحراف معياري قدره (0.332)، واخيراً كان اعلى وسط حسابي في بعد التميز المعرفي بقيمة قدرها (2.421) ضمن الفقرة الرابعة وبانحراف معياري قدره (0.319).

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1. كانت نتائج اختبار فرضية الارتباط بين اكتشاف المعرفة والتميز التنظيمي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين اكتشاف المعرفة والتميز التنظيمي) عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بقيمة قدرها (0.239) وهو ما يؤشر الى إمكانية تحسين مستوى التميز داخل المنظمة من خلال زيادة القدرة على إمكانية اكتشاف المعرفة، وبالعكس.
2. بالنسبة لفرضية الارتباط الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تخزين المعرفة والتميز التنظيمي) كان مقدار قيمة معامل **Person** للارتباط تقدر بـ (0.232) عند درجة معنوية قدرها ($p\text{-value} \leq 0.01$) بين مستوى التخزين للمعرفة ودرجة التميز التنظيمي وهو ارتباط موجب خطي مقبول، أي إمكانية تعزيز مستوى التميز يمكن ان يعزز من إمكانية التخزين للمعرفة والعكس صحيح.
3. كذلك بالنسبة لنتائج تحليل الارتباط بين مشاركة المعرفة مع المتغير الرئيسي التابع وفق الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي)، اذ تشير الى ان قيمة معامل **Person** للارتباط تقدر بـ (0.226) عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، وهي علاقة خطية موجبة.
4. اما بالنسبة للعلاقة بين البعد الفرعي (تطبيق المعرفة) للمتغير المستقل والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وفق الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والتميز التنظيمي) كانت العلاقة طردية موجبة مدرجة معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) بمعامل ارتباط قدره (0.263)، اذ يشير الى ان أي زيادة في بعد تطبيق المعرفة يمكن ان يؤدي الى زيادة في المتغير التابع.
5. بالنسبة لعلاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير الوسيط والمتغير التابع كانت نتائج الفرضية الفرعية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارات التقنية او الفنية والتميز التنظيمي) تشير الى وجود علاقة طردية جيدة بين البعد الفرعي (المهارات التقنية او الفنية) التشغيلية مع المتغير التابع (التميز التنظيمي) بمعامل **Person** قدره (0.454) بمستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$).
6. كما كانت قيمة تحليل المصفوفة للعلاقة بين البعد الثاني للمتغير الوسيط والمتغير التابع (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات التواصل والتفاعل والتميز التنظيمي) بقيمة قدرها (0.464) وهو ما يفسر العلاقة الطردية الجيدة جداً كمؤشر الى اي زيادة في (مهارات التواصل والتفاعل) يمكن ان يعزز الامكانية على التميز التنظيمي.
7. بالنسبة لفرضية الارتباط الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات معالجة المعلومات والتميز التنظيمي) كانت قيمة معامل **Person** للارتباط تقدر بـ (0.471) عند درجة معنوية قدرها

- ($p\text{-value} \leq 0.01$) بين مستوى مهارات معالجة المعلومات ودرجة التميز التنظيمي وهو ارتباط موجب خطي مقبول، أي إمكانية مهارات المعالجة للمعلومات يمكن ان تعزيز مستوى التميز التنظيمي والعكس صحيح.
8. من الجدول () أعلاه، اذ نتائج المتحقق في الجدول () أعلاه تشير الى علاقة الارتباط قوي موجب بين البعد الفرعي الرابع لمتغير المهارات الرقمية والمتغير التابع التميز التنظيمي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات انشاء المحتوى والتميز التنظيمي) بمعامل ارتباط قدره (0.438) وهو مؤشر قوي لاحتمالية وجود علاقة تأثير بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، وهو ما يؤيد الفرضية الارتباط (H24).
9. استكمال للعلاقة بين متغيرات الدراسة تختبر الفرضية الرئيسية الثالثة العلاقات بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل والمتغير الوسيط، اذ تختبر الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين اكتشاف المعرفة والمهارات الرقمية) العلاقة بين البعد الفرعي (اكتشاف المعرفة) والمتغير الوسيط (المهارات الرقمية)، اذ كانت مخرجات تحليل **Person** تشير الى وجود ارتباط طردي موجب بمعامل ارتباط قدره (0.375) بمعنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$).
10. بالنسبة لعلاقة الارتباط بين البعد الفرعي (تخزين المعرفة) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط النتائج للفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تخزين المعرفة والمهارات الرقمية) تشير الى وجود علاقة طردية جيدة بمعامل **Person** قدره (0.462) بمستوى معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$)، وهو ما يفسر زيادة مستوى الامكانية على التخزين المعرفي يحفز على إمكانية تعزيز المهارات الرقمية.
11. كما كانت قيمة تحليل المصفوفة للعلاقة بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير الوسيط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مشاركة المعرفة والمهارات الرقمية) بقيمة قدرها (0.451) وهو ما يفسر العلاقة الطردية الجيدة جداً كمؤشر الى اي زيادة في (مشاركة المعرفة) يمكن ان يعزز تطبيق المهارات الرقمية.
12. اما بالنسبة للعلاقة بين البعد الفرعي (تطبيق المعرفة) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط (المهارات الرقمية) وفق الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والمهارات الرقمية) كانت العلاقة طردية موجبة مدرجة معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) بمعامل ارتباط قدره (0.331)، اذ يشير الى ان أي زيادة في بعد تطبيق المعرفة يمكن ان يؤدي الى زيادة في المتغير الوسيط.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة:

لغرض التحقق من مدى Structure Equation Model (SEM) تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية صحة أربعة فرضيات تأثير رئيسية للدراسة، ثلاثة من هذه الفرضيات تختبر التأثير المباشر بين (استراتيجية إدارة المعرفة والمهارات الرقمية والتميز التنظيمي)، اما الفرضية الرابعة تختبر التأثير غير المباشر للمتغير المستقل اتجاه التميز التنظيمي بوساطة (المهارات الرقمية)، وبناء على هذه العلاقة تم التحقق من (12) فرضية فرعية، وكما هو مبين ادناه:

1. فرضية التأثير بين استراتيجية إدارة المعرفة والتميز التنظيمي:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد الدور الاستراتيجي لادارة H4 : تنص الفرضية المعرفة في التميز التنظيمي " وتتفرع منها اربع فرضيات فرعية .

ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والتميز التنظيمي .

Figure 1 is a path diagram of a second-order confirmatory factor analysis (CFA) model. The model consists of a central latent variable, **OEX** (e41), which is measured by five first-order factors: **STX**, **SEX**, **HRX**, **COX**, and **AKN**. Each first-order factor is measured by five indicators. The loadings for each indicator are provided. The model fit statistics are: GFI = .96, NFI = .98, CFI = .99, RMSEA = .02, SRMR = .01, and CFI = .99.

Latent Variables and Indicators:

- OEX** (e41) is measured by:
 - STX** (e43): STXX1 (.38), STXX2 (.35), STXX3 (.48), STXX4 (.44), STXX5 (.41)
 - SEX** (e42): SEXX1 (.52), SEXX2 (.55), SEXX3 (.59), SEXX4 (.61), SEXX5 (.63)
 - HRX** (e44): HRXX1 (.61), HRXX2 (.69), HRXX3 (.60), HRXX4 (.58), HRXX5 (.59)
 - COX** (e45): COXX1 (.66), COXX2 (.67), COXX3 (.63), COXX4 (.65), COXX5 (.60)
 - AKN** (e46): AKNN1 (.47), AKNN2 (.44), AKNN3 (.48), AKNN4 (.56), AKNN5 (.57)

Path Diagram:

The diagram shows the following paths and standardized coefficients:

- OEX** (e41) to **STX** (e43): .34
- OEX** (e41) to **SEX** (e42): .36
- OEX** (e41) to **HRX** (e44): .44
- OEX** (e41) to **COX** (e45): .30
- OEX** (e41) to **AKN** (e46): .38
- STX** (e43) to **DKN** (e47): .32
- SEX** (e42) to **DKN** (e47): .36
- HRX** (e44) to **DKN** (e47): .29
- COX** (e45) to **DKN** (e47): .38
- AKN** (e46) to **DKN** (e47): .32
- STX** (e43) to **KNS** (e48): .32
- SEX** (e42) to **KNS** (e48): .36
- HRX** (e44) to **KNS** (e48): .29
- COX** (e45) to **KNS** (e48): .38
- AKN** (e46) to **KNS** (e48): .32
- STX** (e43) to **SKN** (e49): .32
- SEX** (e42) to **SKN** (e49): .36
- HRX** (e44) to **SKN** (e49): .29
- COX** (e45) to **SKN** (e49): .38
- AKN** (e46) to **SKN** (e49): .32

Model Fit Statistics:

- GFI = .96
- NFI = .98
- CFI = .99
- RMSEA = .02
- SRMR = .01
- CFI = .99

p- من الشكل (2) أعلاه، حيث كان مسار التأثير للابعد الفرعية اتجاه التميز التنظيمي جيد بدرجة معنوية (أيضاً مرتفعة وهو ما يؤشر الى قبول جميع فرضيات التأثير للابعد (اكتشاف، C.R.) كما كانت قيم $p\text{-value} \leq 0.01$ وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة) على التميز التنظيمي، وكما هو مبين في الجدول (4) ادناه:

الجدول (4) فرضية التأثير لاستراتيجية إدارة المعرفة على التميز التنظيمي

| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 1 | | |
|-----|-------|-------|----------|---------|------|-----|
| *** | 5.639 | 0.061 | 0.344 | OEX | <--- | SKM |
| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 2 | | |
| *** | 6.833 | 0.048 | 0.328 | OEX | <--- | DKN |
| *** | 6.276 | 0.058 | 0.364 | OEX | <--- | KNS |
| *** | 6.622 | 0.045 | 0.2980 | OEX | <--- | SKN |
| *** | 7.111 | 0.054 | 0.384 | OEX | <--- | AKN |

www.americanjournal.org

2. فرضية التأثير بين المهارات الرقمية والتميز التنظيمي:

: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد المهارات الرقمية و التميز H4 تنص الفرضية التنظيمي " وتنفرع منها اربع فرضيات فرعية.

تم التحقق من طبيعة هذه العلاقة من خلال أربعة فرضيات فرعية وهي:

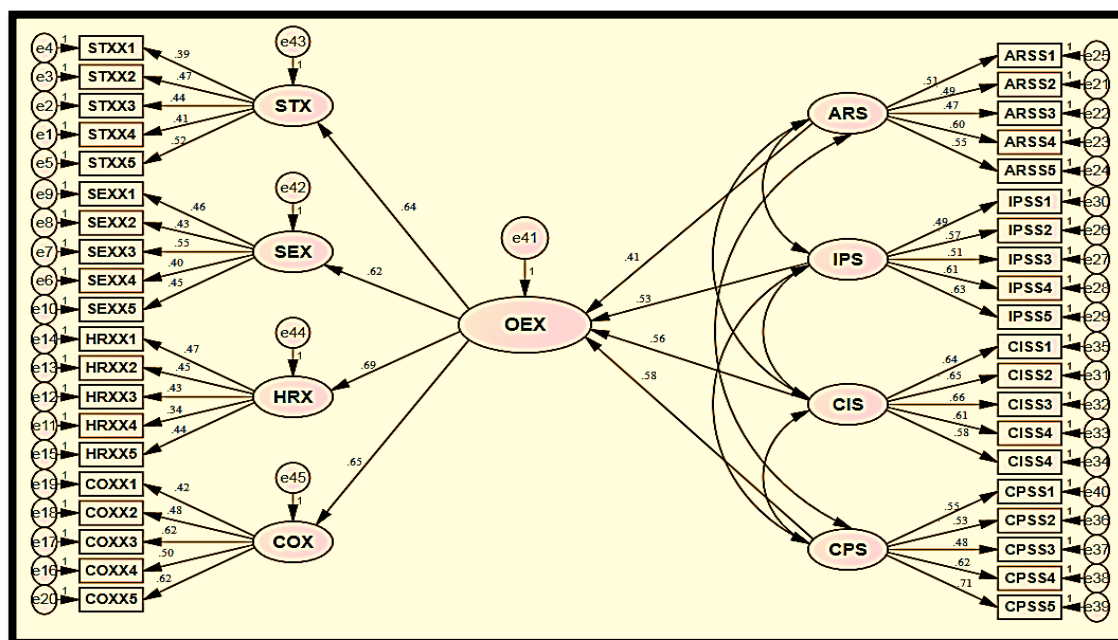
أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارات التقنية والتشغيلية والتميز التنظيمي .

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات معالجة المعلومات والتميز التنظيمي .

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات التواصل والتفاعل والتميز التنظيمي .

ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين مهارات انشاء المحتوى والتميز التنظيمي

" حيث كانت مخرجات معايير جودة المطابقة تشير الى (Rmse = 0.0572; Ratio = 2.063; p-value ≤ 0.001; GFI = 0.949; CFI = 0.977; IFI = 0.969) ، وكما كانت (النائج موجبة كما في الشكل (3) ادناه:



الشكل (3) اختبار فرضية العلاقة بين المهارات الرقمية والتميز التنظيمي

من الشكل (3) أعلاه، حيث كان مسار التأثير للابعاد الفرعية للمتغير الوسيط اتجاه التميز التنظيمي جيد بدرجة ايضاً مرتفعة وهو ما يؤشر الى قبول جميع فرضيات التأثير (C.R. كما كانت قيم $p\text{-value} \leq 0.01$ معنوية) للابعاد (المهارات التقنية التشغيلية ، مهارات معالجة المعلومات، مهارات التواصل والتفاعل، مهارات انشاء المحتوى وانتاجه) على التميز التنظيمي، وكما هو مبين في الجدول (5) ادناه:

الجدول (5) فرضية التأثير المهارات الرقمية على التميز التنظيمي

| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 1 | | |
|-----|--------|---------|----------|---------|------|-----|
| *** | 12.023 | 0.04375 | 0.526 | OEX | <--- | DSK |
| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 2 | | |
| *** | 9.432 | 0.044 | 0.415 | OEX | <--- | ARS |
| *** | 10.510 | 0.051 | 0.536 | OEX | <--- | IPS |
| *** | 12.370 | 0.046 | 0.569 | OEX | <--- | CIS |
| *** | 17.176 | 0.034 | 0.584 | OEX | <--- | CPS |

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.25

2. فرضية التأثير بين استراتيجية إدارة المعرفة والمهارات الرقمية:

: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة H6 تنص الفرضية المهارات الرقمية " وتتفرع منها اربع فرضيات فرعية.

تم التحقق من طبيعة هذه العلاقة من خلال أربعة فرضيات فرعية وهي:

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين اكتشاف المعرفة والمهارات الرقمية.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين تخزين المعرفة والمهارات الرقمية.

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين مشاركة المعرفة والمهارات الرقمية.

ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والمهارات الرقمية .

Structure Equation Model (SEM) حيث كانت مخرجات التحليل باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية تشير الى قبول الفرضية البديلة لمسار التأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل اتجاه المتغير الوسيط (المهارات

، حيث كانت النتائج كما في الجدول (6) ادناه: $p\text{-value} \leq 0.01$ (الرقمية) عند مستوى معنوية)

الجدول (6) فرضية التأثير استراتيجية المعرفة على المهارات الرقمية

| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 1 | | |
|-----|--------|-------|----------|---------|------|-----|
| *** | 16.958 | 0.036 | 0.6105 | DSK | <--- | SKM |
| P | C.R. | S.E. | Estimate | Model 2 | | |
| *** | 19.774 | 0.031 | 0.613 | DSK | <--- | DKN |
| *** | 18.452 | 0.031 | 0.572 | DSK | <--- | KNS |
| *** | 13.714 | 0.042 | 0.576 | DSK | <--- | SKN |
| *** | 17.025 | 0.040 | 0.681 | DSK | <--- | AKN |

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.25

ثانياً: اختبار فرضية التأثير غير المباشرة:

: توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة إحصائية معنوية H7 تنص فرضية التأثير غير المباشرة على: " للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للمهارات الرقمية"، وكما هو مبين في الجدول () كان مسار التأثير لكل من المتغير المستقل $(\beta = 0.149)$ والمتغير الوسيط المهارات الرقمية

، وهو ما يشير الى وساطة جزئية لمتغير المهارات الرقمية، $(p\text{-value} \leq 0.01)$ ($\beta = 0.8198$) ذات دلالة معنوية (وكما هو موضح في الجدول (7) ادناه:

الجدول(7) اختبار فرضية التأثير للمتغير الوسيط المهارات الرقمية

| ULCI | LLCI | p | t | se | coeff | Model | | |
|---|----------|--------|---------|--------|--------|-------|------|-----|
| 0.2595 | 0.0526 | 0.0000 | 4.1378 | 0.0341 | 0.1411 | OEX | <--- | SKM |
| 0.9216 | 0.718 | 0000 | 15.8393 | 0.0518 | 0.8198 | OEX | <--- | DSK |
| Bootstrapping test indirect effect | | | | | | | | |
| Partially standardized indirect effect(s) of SKM on OEX: | | | | | | | | |
| BootULCI | BootLLCI | BootSE | | Effect | | | | |
| 0.9415 | 0.6432 | 0.0762 | | 0.2029 | | DSK | | |

للتاثير غير المباشر Bootstrapping المصدر: تحليل

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

Conclusion اولاً: الاستنتاجات

- 1- رغم ان الشركة تضع استراتيجية واسعة من خلال الرسالة والاهداف المحددة فضلاً على انها تصوغ خياراتها الاستراتيجية الا ان هناك اهتمام محدود بخصوص استراتيجيات ادارة المعرفة.
- 2- رغم الاهتمام المحدود للعينة بأبعاد وممارسات ادارة المعرفة للشركة الا ان ذلك لا يمنع وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة.
- 3- اظهرت المقابلات الشخصية والنتائج من وجود ممارسات لإدارة المعرفة الا انها ليست بالفهم الواسع والتطبيق الصريح.
- 4- توظيف المهارات الرقمية مكن الشركة من تحسين عملياتها والذي انعكس في زيادة لأعداد الزبائن الذي يتعاملون مع الشركة.
- 5- الاهمية التي تكتسبها المهارات الرقمية بشكل واسع كونها اصبحت ظاهرة عالمية ومنطلق اساسي للشركات الرائدة بالأعمال والخدمات.
- 6- امكانية الولوج للكثير من اعمال الابتكار والابداع والازدهار وتحقيق مزايا تنافسية من خلال توظيف المهارات الرقمية.
- 7- وجود تطور وتحسن سواء في مستوى الخدمات المقدمة او في طريقة الشركة للحصول على ثقة الزبائن ودليل ذلك في حصول الشركة على مجموعة من الشهادات الدولية.

Recommendation ثانياً: التوصيات

- 1- تنشيط استراتيجية ادارة المعرفة وتفعيلها من خلال العمل على التأصيل الاكاديمي لأداء المعرفة وجعلها توجهاً استراتيجياً وتعاون مع الجامعات والمراكز الاكاديمية المتخصصة التي لديها فصولاً دراسية في ادارة المعرفة لوضع الية تطوير استراتيجيات معرفية سواء اكتشاف المعرفة، تخزينها، مشاركتها، تطبيقها.

- 2- ربط التوجه الاستراتيجي للشركة باستراتيجية ادارة المعرفة من خلال اعادة صياغة رسالة واهداف والاتجاه الاستراتيجي ليكون مرتبط بالأدوات المهمة لاستراتيجيات ادارة المعرفة من خلال اكتشاف المعرفة ,تخزينها، مشاركتها، تطبيقها.
- 3- العمل على تطوير المهارات الرقمية وزيادة القيم المعرفية لها و وضع قنوات اتصال مع المراكز الاكاديمية والعمل على زيادة وتأهيل المهارات الرقمية والاطلاع على تقنيات الاتصال والمعلومات ومحاولة اللاحق بأجيال التطور المعرفي.
- 4- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتطويرها و الحفاظ على امان وسرية وخصوصية الزبائن من خلال تطوير برامج تقنية ذات مستوى امان عالي لغرض الحفاظ على خصوصية الزبون ورفع اللوائح تحد من التهكير تكون ذات اثار قانونية ملزمة.

References

1. Algahtani, K. (2019). Knowledge management practices in the Kingdom of Saudi Arabia public sector organisations.
2. Aljarrah, M., Hatamleh, A., Zawaideh, F. H., Al-kaseasbeh, H. M., & Alkhazali, A. R. (2023). The Impact of Business Intelligence on Organizational Excellence: the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01694-e01694.
3. Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y., & Al-Tarawneh, K. (2020). Staffing strategy as a way to achieve organizational excellence: Insights from Jordan. *Test Engineering and Management*, 83(March-April), 6929-6939.
4. Alrikabi, H. T. S., Jasim, N. A., Majeed, B. H., Abass, A. Z., & ALRubei, I. R. N. (2022). Smart learning based on Moodle E-learning platform and digital skills for University.
5. Amayreh, K. (2021). The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence: Mediating role of technological vigilance. *Management Science Letters*, 11(4), 1277-1286.
6. Barnawi, M. B. O. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 2915-2938.
7. Chetty, R., Proches, C. N. G., & Singh, N. (2021). Knowledge Management as a Strategic Asset for Customer Service Delivery at a Contact Centre in South Africa. *Knowledge Management & E-Learning*, 13(2), 225-249.
8. Coşkunserçe, O., & Aydoğdu, Ş. (2022). Investigating the digital skills of undergraduate students in terms of various variables. *Journal of Educational Technology and Online Learning*, 5(4), 1219-1237.
9. Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640
10. Gómez-Poyato, M. J., Eito-Mateo, A., Mira-Tamayo, D. C., & Matías-Solanilla, A. (2022). Digital skills, ICTs and students' needs: A case study in social work degree, University of Zaragoza (Aragón-Spain). *Education Sciences*, 12(7), 443.

11. Haga, H. (2022). Digital skills and digital technology in the EFL classroom: A study of Norwegian 10th grade EFL teachers' beliefs, understanding, and reported use of digital technology (Master's thesis, Høgskulen på Vestlandet).
12. Hakim, S., Laelawati, L. N., & Mardiana, R. (2022, December). The role of digital skills and technological innovation in improving the performance of small and medium industries: Systematic literature review. In *International Conference on Global Innovation and Trends in Economics and Business (ICOBIS 2022)* (pp. 74-102). Atlantis Press.
13. Jennex, M. E. (2020). Towards understanding and implementing knowledge management strategy. In *Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery, and Transfer* (pp. 103-125). IGI Global.
14. Kariem, I. (2021). A digital skills development framework for digitally maturing South African Higher Education Institutions.
15. Livingstone, S., Mascheroni, G., & Stoilova, M. (2023). The outcomes of gaining digital skills for young people's lives and wellbeing: A systematic evidence review. *New media & society*, 25(5), 1176-1202.
16. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
17. Magd, H., Ansari, M., & Negi, S. (2021). The Relationship between TQM, Knowledge Management, and Innovation: A Framework to Achieve Organizational Excellence in Service Industry. *Global Business & Management Research*, 13(3).
18. Mangiarotti, G., & Mention, A. L. (2015). Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550012.
19. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
20. Onofre, I., & Teixeira, L. (2021). Implementation of a Knowledge Management Strategy: Reflections and Critical Success Factors. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 4721-4732).
21. Ouriques, R. A. B., Wnuk, K., Gorschek, T., & Svensson, R. B. (2019). Knowledge management strategies and processes in agile software development: a systematic literature review. *International journal of software engineering and knowledge engineering*, 29(03), 345-380.
22. Piccoli, G., Rodriguez, J., Palese, B., & Bartosiak, M. L. (2020). Feedback at scale: designing for accurate and timely practical digital skills evaluation. *European Journal of Information Systems*, 29(2), 114-133.
23. Putri, G. A. M., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). Literature View Pengorganisasian: SDM, Tujuan Organisasi dan Struktur Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 286-299.
24. Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.

25. Sikalima, J. V. (2023). Digital skills challenges and opportunities for digitally under-resourced primary schools in Zambia: an exploratory study.
26. Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900176.
27. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, 2016, *Research methods for business: A skill Building Approach*, p. 79)