



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

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.

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.

KEY WORDS

Knowledge, management, knowledge management strategy, digital skills, organizational excellence.

Introduction

الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسيط المهارات الرقمية

المستخلص

هدف الدراسة الى الكشف عن الدور الاستراتيجي لأداره المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسيط المهارات الرقمية.

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

وكانت ابرز نتائج الدراسة هو وجود علاقه تأثير وارتباط للدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي بتوسيط 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 المعرفه، استراتيجية اداره المعرفه، المهارات الرقمية، التميز التنظيمي.

المقدمةIntroduction

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

في ظل التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي كان لها اثر كبير في اجراء تعديلات استراتيجية للمنظمات، حيث تواجه منظمات الأعمال اليوم مجموعه من التحديات والصعوبات لمواكبه ما يحدث في العالم من تطورات وتحديثات 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 تصبووا (Magd et al,2021))الى المنظمات وعلى الرغم من الاهمية البارزة لادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي (دورها 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 الاتصال والتكنولوجيا وهذا ما دعا الباحثة الى اجراء استطلاعا اوليا لشركة اسياسيل لاتصالات باعتبار نظم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات احد الاركان الاساسية في مجال عملها و لاكتشاف 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 الرابط 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 واسع 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 و عمليات ادارة المعرفة وامكانية ادخالها بأطار استراتيجي ضمن الاستراتيجية العامة للشركة.

وفي هذا السياق شكلت هذه الجوانب دافعا وحافزا للباحثة لاختيار شركة اسياسيل مجالاً للدراسة وفي ضوء ذلك يبرز تساؤل رئيسي ومهم وهو ((كيف يمكن صياغة الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في الشركة من اجل تحقيق التميز التنظيمي بasnad 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 ادارة 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

تبين اهمية الدراسة من خلال اهمية متغيرات الدراسة التي سيتم دراستها بشكل واقعي وعميق ويمكن تصنيفها كالتالي:

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، تميز المعرفي) والمتغير الوسيط للمهارات الرقمية من خلال (الفنية او التقنية (التشغيلية)، ، مهارات معالجة المعلومات، مهارات التواصل والتفاعل و مهارات انشاء المحتوى وانتاجه).
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 ثلاثة انواع (الارتباط، التأثير المباشر ، والتأثير الغير مباشر) وتم صياغة سبعة فرضيات رئيسية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث وتنقريع منها فرضيات فرعية لقياس العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة وسيتم اختبارها احصائية لقياس مدى صحة الفرضيات، وتمثل في الآتي:

اولاً: فرضيات الارتباط

-1) الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

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

-2) الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

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

-3) الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة والمهارات)

ثانياً: فرضيات التأثير المباشر:

- 4H4) - الفرضية الرئيسية الرابعة

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

5) - الفرضية الرئيسية الخامسة (H5)

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

-6) H6) - الفرضية الرئيسية السادسة

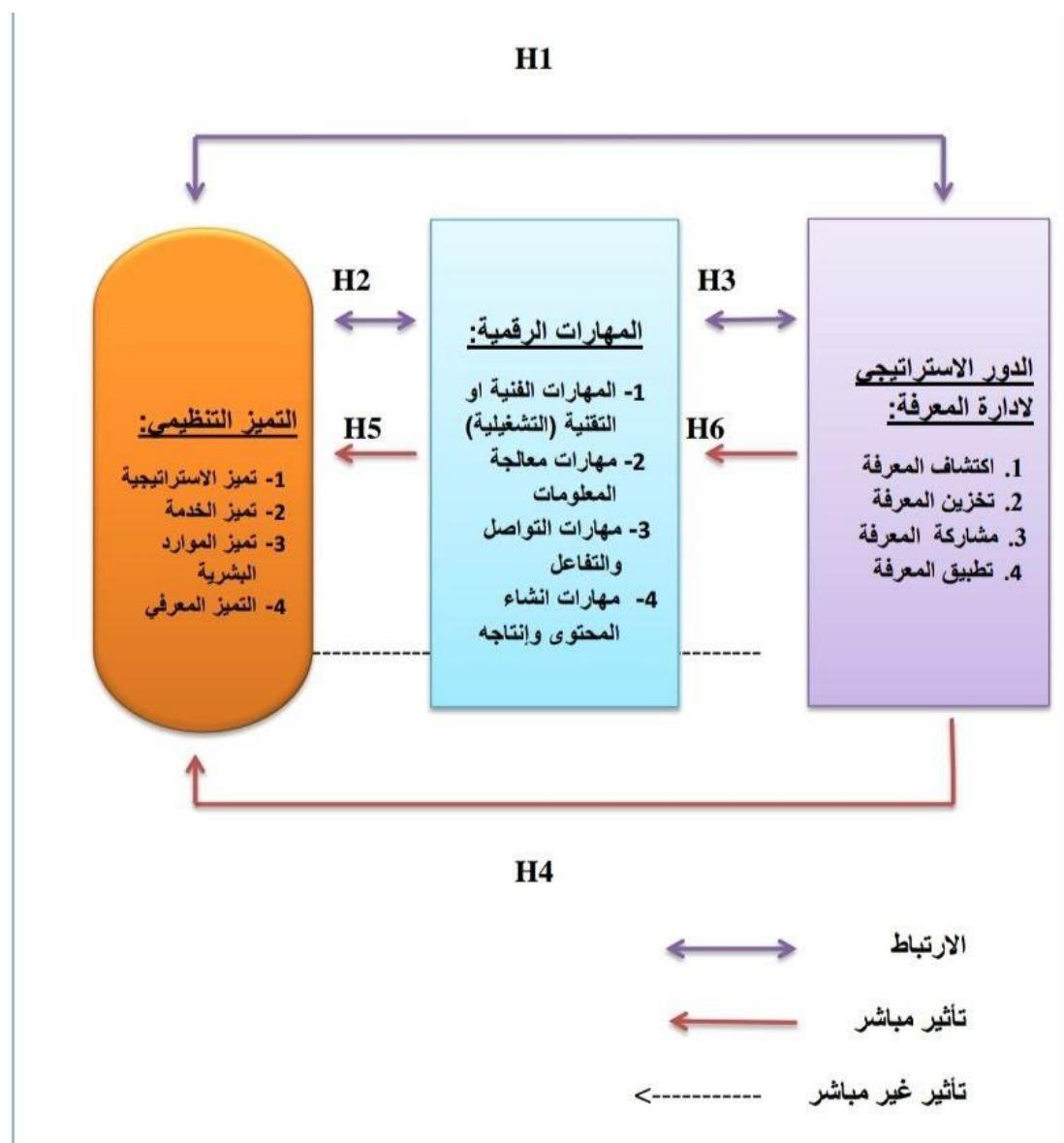
(توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية ابعاد الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة المهارات الرقمية)

ثالثاً: فرضية التأثير غير مباشر

-7) H7) - الفرضية الرئيسية السابعة

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

5- النموذج الفرضي للدراسة



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)

الجزء الثاني : المراجعة النظرية

او لا: مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة: Knowledge Management Strategy Concepts

يعتمد مفهوم استراتيجية المعرفة على امكانية ربط إدارة المعرفة بالإدارة الاستراتيجية. حيث ان المعرفة الفريدة للشركة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية ودمج المعرفة مع اهداف الشركة من خلال بناء استراتيجية معرفية متوافقة مع استراتيجية الشركة واعادة صياغة رؤيتها ورسالتها واهدافها بما يتواافق مع المعرفة المتواجدة في الشركة وتوظيفها بطريقة فريدة ومميزة وخلق قيمة اعلى. وبالتالي تحدد استراتيجية ادارة المعرفة هذه المعرفة الفريدة الموجودة في الشركة والتي تكون ضرورية لتطوير واستدامتها. حيث عرف (al,2019:347) استراتيجية ادارة المعرفة على انها الجهد المبذول لصياغة خطط لإدارة المعرفة التي بدورها

(algahtani, 2019:18) ان تعزز الممارسات المعرفية والاجتماعية لافراد في الشركات، بينما ذكر استراتيجية ادارة المعرفة هي منهجا متكاملا لتحديد أصول المؤسسة والتقطها وتقييمها والوصول إليها ومشاركتها. تتضمن أمثلة هذه الأصول المستندات وقواعد البيانات والسياسات وخبرات الافراد التي لم يتم التقطها واستخدامها.

1- عوامل نجاح وفشل استراتيجية ادارة المعرفة

تعتبر استراتيجيات ادارة المعرفة مطلب اساسي في الشركات لتوظيف المعرفة توظيفا صحيحا، وبالتالي لابد على الشركات ان تحرص على توفير العوامل التي تزيد من نسبة تنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة ليكون لها اثر ايجابي طويل الامد عليها. أكدت الادبيات على اهمية ادارة المعرفة وضرورة مطابقة وتوافق استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية الشركة العامة . حيث ان يشير كلاً من (Chetty,2021:229) و (Jennex,2010:8) إلى وجود العديد من العوامل التي تساعد على نجاح استراتيجية ادارة المعرفة :

- التزام ودعم القيادة : يمكن للقادة إظهار التزامهم ودعمهم من خلال تعزيز أهمية ادارة المعرفة للأفراد داخل الشركات ، المتمثلة في رفع معنويات الموظفين، وتعزيز ثقافة خلق المعرفة ومشاركتها.
- تكنولوجيا المعرفة: تستند بشكل اساسي على تطوير الانظمة والتقنيات التي تمكن الافراد من تبادل المعرفة 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.

العوامل التي تعيق تنفيذ مبادرات ادارة المعرفة (Onofre&Teixeira 2021:4723)، ومن زاوية اخرى اضاف (والمتمثلة بما يأتي:

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

1- استراتيجيات ادارة المعرفة knowledge management strategies

تزاد الاهتمام باستراتيجيات ادارة المعرفة كونها منهج يساعد على تحقيق الفوائد الكاملة لإدارة المعرفة وتحقيق الاهداف المطلوبة. وبالتالي توسيع 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, 2015:** يشير (3-4) التخصيص واستراتيجية الترميز . يرى ان استراتيجية التخصيص تعتمد على تبادل المعرفة الضمنية من خلال التفاعلات البشرية والمجتمعات الغير رسمية والاتصالات والتعاملات بين الافراد. اما استراتيجية الترميز وهي تعتمد على المعرفة الصريحة وترميزها 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 كفؤة وفعالة.

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

1- استراتيجية اكتشاف المعرفة : تزداد اهمية اكتشاف المعرفة باعتبارها احد الركائز المهمة للشركة والاساس التي تبدأ به الشركة رحلتها المعرفية حيث تمثل في انشاء واكتشاف معرفة جديدة

2- استراتيجية تطبيق المعرفة : تمثل في عملية استعمال المعرفة وتطبيقها ويمكن تمثيلها كأحد لطرق الاساسية للابداع والابتكار والبحث على التعلم الفردي والجماعي. ومن الجدير بالذكر ان لا يوجد اهمية لاكتشاف المعرفة ومشاركتها وتخزينها ما لم يتم وضعها موضع التطبيق. ويساعد هذا بعد 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 لامكانية تبادل المعرفة وتدالوها بين الافراد واتاحة الفرصة لهم للاطلاع عليها والامر الذي يجعل وجود استراتيجية خاصة بها امر مهم واساسي لأنها تساهم في تطور وتقديم 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. وبعد تخزين المعرفة والاحتفاظ بها احد الوسائل التي تساعدها في تحقيق اهدافها وتطوير امكانياتها.

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

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

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

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

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 الازمة لمختلف مجالات الحياة () المهارات الرقمية بأنها القدرة على إنشاء الملفات 7 (Sikalima,2021:24) . حيث عرف (Kariem,2021:24) وإدارتها وإنشاء المحتوى وتقديمه والتقليل بين الواجهة واستخدام الإنترن特 والتعاون الرقمي. ويشير (2) ان المهارة الرقمية هي القدرة على استخدام الأدوات الرقمية ووسائل الإعلام والموارد بكفاءة 2022:Haga,) ومسؤولية حل المهام العملية والعنصر على المعلومات ومعالجتها وتصميم المنتجات الرقمية، وتوصيل المحتوى، () من 11 بالاضافة الى تطوير الحكم الرقمي من خلال اكتساب المعرفة الرقمية. واتفق معه (Alrikabi,2022:11) حيث استخدام وجود الأدوات والمهارات 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 79 (انها القدرة عالية المستوى التي Hakim et al,2023) ودمجها مع الاعمال الأساسية في الشركات وعرفها تمكّن الشركات من دمج الأصول الرقمية وموارد الأعمال على نطاق واسع والاستفادة من الشبكات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق التعلم التنظيمي وقيمة الزبائن.

2-أنواع المهارات الرقمية Types of Digital Skills

تغطي المهارات الرقمية جميع المهارات المتعلقة بالเทคโนโลยيا المعلوماتية 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 4-3 Laar et al,2020:3-4 () : الرقمية كالاتي :

- 1- المهارات الفنية (Technical skills) : هي نوع المهارات التي يحتاجها العمال لاستخدام الأجهزة 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 لتقدير وتحديد مصادر المعلومات المناسبة وتحديد الاحتياج من المعلومات واختيارها وتوظيفها بطريقة فعالة وكفؤة فضلا عن أهمية تخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

- 3- مهارات التواصل الرقمي (Communication digital skills) : هي المهارة التي تتطلب الاستخدام الصحيح والفعال لموقع 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 عندما يتبعين على الفرق تبادل المعلومات فيما بينها وبالتالي 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 الناقد الرقمية (Critical thinking digital skills): تعتبر هذه المهارة من المهارات الرقمية المهمة التي تساعد على تقييم المحتوى عبر الانترنت والشبكات الرقمية بشكل ناقد في عصر كثرة الاخبار والمعلومات المزيفة.
- 6- المهارات الرقمية الابداعية (Creative digital skills) : هي المهارة المطلوبة لانشاء 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 لايجاد 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 في حين يضيف (1221 Coşkunserçe & Aydoğdu, 2022))

- 1- المهارات الوظيفية (Functioning Skills) : لتشغيل الأدوات الرقمية.
- 2- المهارات الرسمية (Formal Skills) : للتعامل مع بيانات الانترنت.
- 3- مهارات المعلومات (Information Skills) : للبحث واختيار المعلومات وتقييمها.
- 4- المهارات الاستراتيجية (Strategic Skills) : لاستخدام البيانات في الوسائل الرقمية.

(اوضح ان انواع المهارات الرقمية هي اربعة مهارات المشار إليها في Livingstone et al, 2021:4 وفقاً 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 الاجهزه والتقنيات والاتصالات وادارة الاعدادات والبرمجيات.
- 2- مهارات معالجة المعلومات (Information processing skills) : القدرة على ايجاد واختيار وتقديم 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 الوسائل الرقمية والميزات التكنولوجية المختلفة للتفاعل والتواصل مع الآخرين .

ثالثاً : التميز التنظيمي Organizational Excellence

1- التطور المفاهيمي للتميز التنظيمي

Conceptual Development Of Organizational Excellence

يمثل التميز الاداء مهمة يمكن من خلالها الشركات سواء كانت صناعية او خدمية في تحقيق ميزة مستدامة لها تساعدها على مواجهة العوامل الخارجية المختلفة. حيث يعبر عن التميز بصورة عامة بأنه مصدر تملكه شركة دون غيرها وقد يكون تقنية متميزة او مورداً بشرياً متميز بمهاراته خبراته وقدرته الفريدة او اسلوب عمل لا يستطيع الآخرين القيام به او تقليده.

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

حيث يعرف التميز التنظيمي انه قدرة الشركات على التعاون بشكل استراتيجي من أجل التميز في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بفاعلية وهو ما يميز الشركات عن غيرها((Al-Ma'aitah et al,2020)). وعرفة بأنه الجهد المستمرة لابداع وتكوين إطار نهائى 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 الناجح والفعال (Aljarrah et al,2023) والمميز للشركة في اداء أي مهمة بطريقتها الخاصة.

2- ابعاد التميز التنظيمي Dimensions of Organizational Excellence

هناك العديد من الابعاد 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 كأبعاد اساسية لتطبيق وتحقيق التميز التنظيمي ويمكن التعبير عنها كالاتي وفقا لكلا من (shobaki&abu naser,2016:70 وErshadi&Dehdazzi,2019 وShakhour&Jaradat,2021:7:)

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 لتمكن 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 بيئه 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

- الإدارية التي تعتمد بصورة أساسية على تدريب ومهارة الموظفين ، وبالتالي يرى ان التميز في الخدمة يدور حول رفاهية الموظف وتديريه والتأكد من رضا الموظف الذي ينعكس بمدى اهتمامهم بخدمة الزبائن ومراعاتهم لهم.
- 3- تميز الاستراتيجية (Strategy Excellence) : تعبّر 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 إلى 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 اهدف الشركة بمستوى اعلى. حيث ان السلوك الاستراتيجي هو عامل رئيسي وأداة في المنافسة بين الشركات لأنه يساعد على استكشاف الفرص و استثمرها 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 . وبالتالي يلعب الهيكل التنظيمي دور اساسي و مهم في الشركات باعتباره نقطة البداية في تحديد مسار وشكل الشركة ويساعدتها في زيادة قدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
- 5- تميز الموارد البشرية (Human Resources Excellence): تعبّر تسمية الموارد البشرية عن الأصول الغير ملموسة في الشركات التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها وتنمية امكانياتها. الموارد البشرية هم البشر الذين يعملون في شركة حيث يقومون بتنظيم وتنفيذ وتقدير 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 والمهارات التي تحل الشكوك والمشاكل. هؤلاء المهنيين يصبحون موردا حاسما للعمليات المعرفية فعالة للغاية وتحتاج الشركات إلى غرس هذه القدرات الاستباقية في موظفيها لتحقيق أداء أعمل بشكل هادف وفعال .

الجزء الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاًً: اختبار مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمتغيرات الدراسة :

اتجاه البيانات ودرجة تمركزها خطوة مهمة لتوصيف إجابات عينة الدراسة وهو ما يسهم في التتبُّؤ بطبيعة العلاقة واتجاه تمركز وتشتت الإجابات، على هذا الأساس تم اختيار 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:

تركيبة البيانات واتجاهها تم التحقق منها من خلال (20 فقرة)، اذ تم اختيار النزعة المركزية والتشتت (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين) لاستماره 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 اجابة العينة لمتغير استراتيجية إدارة المعرفة

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

المصدر: مخرجات إحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

من الجدول (1) أعلاه، كانت مخرجات الوسط الحسابي لمقاييس 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 للنزعه المركزية (الوسط العينة المستهدفة اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المستقل (الحسابي) وبعد اكتشاف المعرفة (2.613) وهو للفقرة الثالثة وهو ما يؤشر الى ضعف التوجه في استخدام استراتيجية واسحة للبحث عن المعرفة الملائمة وبمقدار تشتت لاجابات عينة البحث لنفس الفقرة تقدر بـ(0.503) وهو مؤشر ايجابي لعدم وجود تباين في الإجابات، وبالنسبة لبعد 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 اجابات العينة المستهدفة، في حين كانت النزعه المركزية للبعد الثالث 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:

تركيبة 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) لاستمار الاستبيان مكون من مقاييس ابعد 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

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

المصدر: مخرجات احصائية بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

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 هذا نوع من المهارات كما بلغ مقدار التشتت في الاجابات لعينة الدراسة للفقرة نفسها بقيمة قدرها -(0.313) وهو مؤشر إيجابي لعدم وجود

تبالين او اختلاف في اجابات العينة، اما بالنسبة لبعد 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 (الفقرة الخامسة) وبانحراف معياري قدره (0.328)، واخيراً كان اعلى وسط حسابي في بعد مهارات انشاء محتوى بقيمة قدرها (2.453). ضمن الفقرة الثانية وبانحراف معياري قدره (0.338).

3. التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي:

تركيبة البيانات واتجاهها تم التحقق منها من خلال (20 فقرة)، اذ تم اختبار النزعة المركزية والتشتت (الوسط ، يتضمن اربعه Five Point Likert الحسابي، الانحراف المعياري، التبالي) لاستمار الاستبيان مكون من مقاييس ابعاد فرعية للمتغير التابع وهي: (تميز الاستراتيجية، تميز الخدمة، تميز الموارد البشرية، تميز المعرفي)، وكانت النتائج كما في الجدول (3) ادنى:

الجدول (3) ملخص إجابة العينة لمتغير التميز التنظيمي

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

المصدر: مخرجات احصائية بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

من الجدول (3) أعلاه، كانت مخرجات تحليل الوسط الحسابي لمتغير التميز التنظيمي ضمن العينة المستهدفة اذ بلغ (2.385)، اذ كان أعلى قيمة للنزعـة المركـبة (الوـسط الحـاسـبي) بعد تمـيز 2.342. الوـسط الحـاسـبي للمـتغير التـابـع (الاستراتـيجـية) وهو لـلـفـقرـة الثـانـيـة وـهـوـ ماـ يـؤـشـرـ إـلـىـ الـحـاجـةـ فـيـ التـوـجـهـ لـتـعـزـيزـ هـكـذاـ نـوـعـ مـنـ التـمـيزـ التـنـظـيمـيـ كماـ بـلـغـ مـقـدـارـ التـشـتـتـ فـيـ إـجـابـاتـ لـعـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ لـلـفـقرـةـ نـفـسـهـاـ بـقـيـمـةـ قـدـرـهـ (0.236)ـ وـهـوـ مـؤـشـرـ إـيجـابـيـ لـعـدـمـ وـجـودـ تـبـاـينـ اوـ اـخـتـلـافـ فـيـ إـجـابـاتـ الـعـيـنـةـ،ـ اـمـاـ بـالـنـسـبـةـ لـبـعـدـ تـمـيزـ الـخـدـمـةـ كـانـ اـعـلـىـ قـيـمـةـ لـلـوـسـطـ الحـاسـبـيـ هوـ فـيـ الـفـقرـةـ الثـالـثـةـ بـوـسـطـ قـيـمـتـهـ (2.399)ـ وـبـاـنـحـرـافـ مـعـيـارـيـ يـقـدـرـ (0.317)ـ وـهـوـ مـاـ يـفـسـرـ اـيـضـاـ غـيـابـ مـتـطلـبـاتـ التـمـيزـ الخـدمـيـ مـعـ غـيـابـ التـشـتـتـ (الـانـحـرـافـ الـمـعـيـارـيـ)ـ فـيـ إـجـابـاتـ الـعـيـنـةـ الـمـسـتـهـدـفـةـ،ـ فـيـ حـيـنـ كـانـ النـزـعـةـ المـرـكـبـةـ لـلـبـعـدـ الثـالـثـ تـمـيزـ الـموـاردـ الـبـشـرـيـةـ بـوـسـطـ حـاسـبـيـ تـقـدـرـ قـيـمـتـهـ (2.415)ـ وـهـوـ اـعـلـىـ وـسـطـ حـاسـبـيـ (الـفـقرـةـ الـأـولـىـ)ـ وـبـاـنـحـرـافـ مـعـيـارـيـ قـدـرـهـ (0.332)ـ،ـ وـاـخـيـرـاـ كـانـ اـعـلـىـ وـسـطـ حـاسـبـيـ فـيـ بـعـدـ التـمـيزـ الـمـعـرـفـيـ بـقـيـمـةـ قـدـرـهـ (2.421)ـ ضـمـنـ الـفـقرـةـ الـرـابـعـةـ وـبـاـنـحـرـافـ مـعـيـارـيـ قـدـرـهـ (0.319)ـ.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1. كانت نتائج اختبار فرضية الارتباط بين اكتشاف المعرفة والتميز التنظيمي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين اكتشاف المعرفة والتميز التنظيمي) عند مستوى معنوية ($p-value \leq 0.01$) تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بقيمة قدرها (0.239) وهو ما يمؤشر 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 احصائية معنوية بين تخزين المعرفة والتميز التنظيمي) كان مقدار قيمة معامل Person لارتباط تقدر بـ(0.232) عند درجة معنوية قدرها ($p-value \leq 0.01$) بين مستوى التخزين للمعرفة ودرجة التميز التنظيمي وهو ارتباط موجب خطى 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 احصائية معنوية بين مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي)، اذ تشير الى ان قيمة معامل Person لارتباط تقدر بـ(0.226) عند مستوى معنوية ($p-value \leq 0.01$)، وهي علاقة خطية موجبة.
4. اما بالنسبة للعلاقة بين البعد الفرعى (تطبيق المعرفة) للمتغير المستقل والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وفق الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والتميز التنظيمي) كانت العلاقة طردية موجبة درجة معنوية ($p-value \leq 0.01$) 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 احصائية معنوية بين المهارات التقنية او الفنية والتميز التنظيمي) تشير الى وجود علاقة طردية جيدة بين البعد الفرعى (المهارات التقنية او الفنية (التشغيلية) مع المتغير التابع (التميز التنظيمي) بمعامل Person قدره (0.454) بمستوى معنوية ($p-value \leq 0.01$).
6. كما كانت قيمة تحليل المصفوفة للعلاقة بين البعد الثاني للمتغير الوسيط والمتغير التابع (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية 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 احصائية معنوية بين مهارات معالجة المعلومات والتميز التنظيمي) كانت قيمة معامل Person لارتباط 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 خطى 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 الفرعى 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 الفرعى (اكتشاف المعرفة) والمتغير الوسيط (المهارات الرقمية)، اذ كانت مخرجات تحليل Person تشير الى وجود ارتباط طردي موجب بمعامل ارتباط قدره (0.375) بمعنى ($p\text{-value} \leq 0.01$).
10. بالنسبة لعلاقة الارتباط بين البعد الفرعى (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 الفرعى (تطبيق المعرفة) للمتغير المستقل والمتغير الوسيط (المهارات الرقمية) وفق الفرضية 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 (SEM) Structure Equation Model 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:

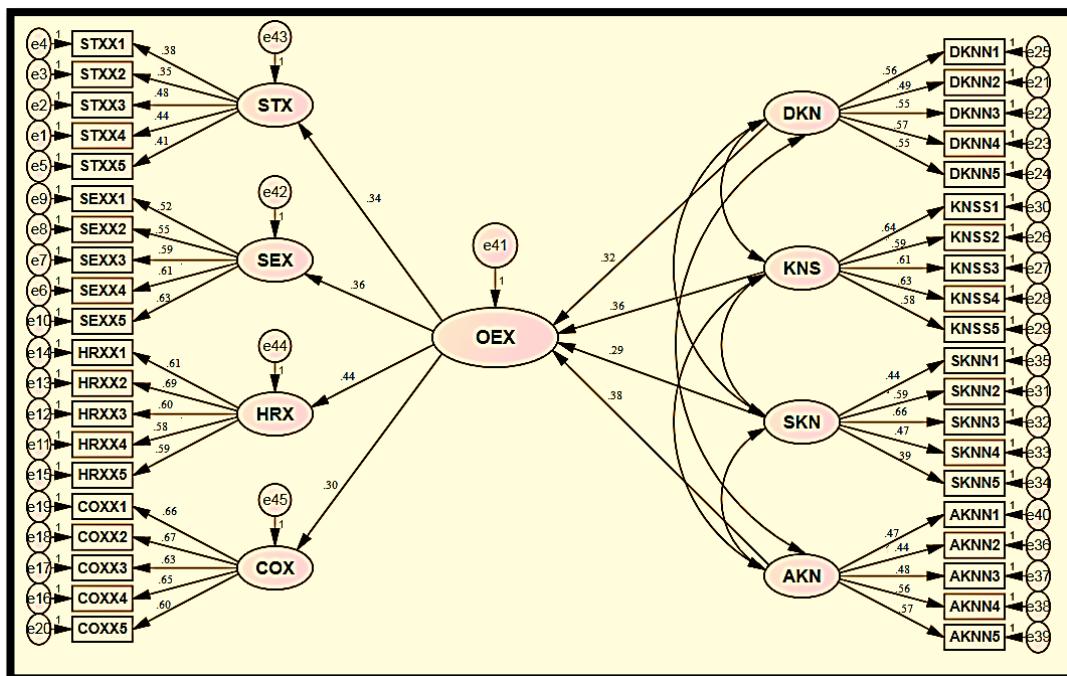
1. فرضية التأثير بين استراتيجية إدارة المعرفة والتميز التنظيمي:

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

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

- أ-. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين اكتشاف المعرفة والتميز التنظيمي
- ب-. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين تخزين المعرفة والتميز التنظيمي .
- ت-. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي .
- ث-. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين تطبيق المعرفة والتميز التنظيمي .

حيث كانت مخرجات معايير جودة المطابقة تشير الى " (Rmsea = 0.0481; Ratio = 2.070; p-valu \leq 0.001; GFI = 0.955; CFI = 0.986; IFI = 0.989) لحدود (ملحق ()) ، وهي اعلى من الحد الادنى للمقبولية (ملحق ()) لحدود (0.95) ، وكمما هو مبين في الشكل (2) ادناه: معايير جودة المطابقة



الشكل (2) اختبار فرضية العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

p- من الشكل (2) أعلاه، حيث كان مسار التأثير للبعد الفرعية اتجاه التميز التنظيمي جيد بدرجة معنوية (ايضاً مرتفعة وهو ما يؤشر الى قبول جميع فرضيات التأثير للبعد (اكتشاف، C.R. value ≤ 0.01) كما كانت قيم (C.R.) كافية على التميز التنظيمي، وكمما 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

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.25

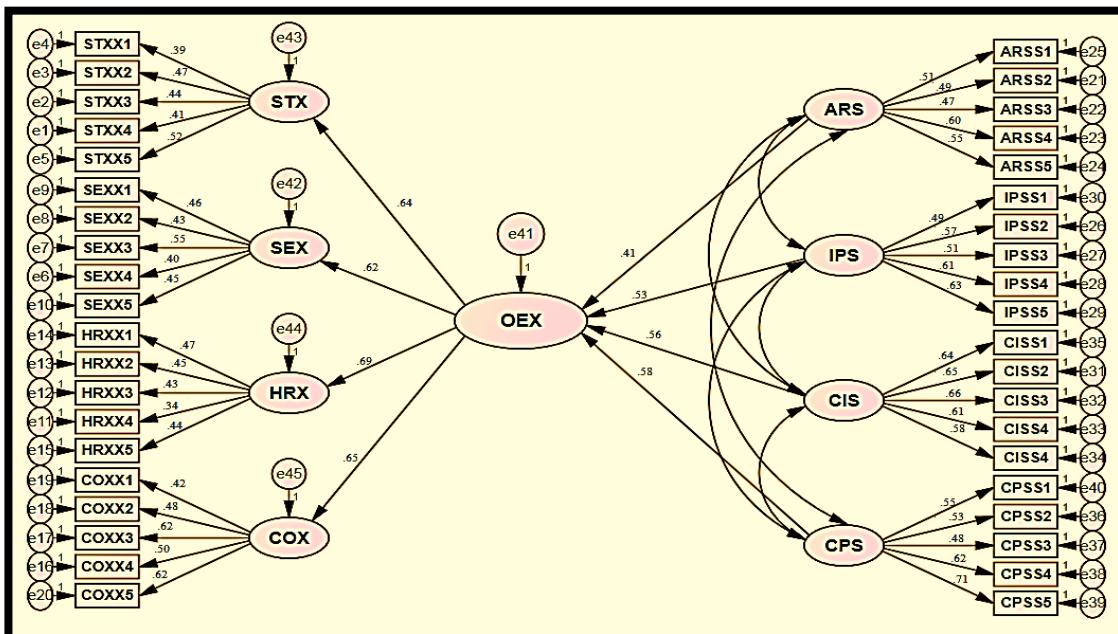
2. فرضية التأثير بين المهارات الرقمية والتميز التنظيمي:

: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد المهارات الرقمية و التميز التنظيمي H4 تنص الفرضية " 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 المهارات التقنية والتتشغيلية 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 " Rmsea = 0.0572; Ratio = 2.063; p-valu ≤ 0.001 ، GFI = 0.949; CFI = 0.977; IFI = 0.969" ، وكما كانت النتائج موجبة كما في الشكل (3) ادناه:



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

من الشكل (3) أعلاه، حيث كان مسار التأثير لابعد الفرعية للمتغير الوسيط اتجاه التميز التنظيمي جيد بدرجة ايضاً مرتفعة وهو ما يؤشر الى قبول جميع فرضيات التأثير (C.R) كما كانت قيم p-value ≤ 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 للمهارات 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 .

حيث كانت مخرجات التحليل باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكيلية Structure Equation Model (SEM) تشير الى قبول الفرضية البديلة لمسار التأثير المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل اتجاه المتغير الوسيط (المهارات)، حيث كانت النتائج كما في الجدول (6) ادناء: ($p\text{-value} \leq 0.01$) 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، $\beta = 0.8198$ ($p\text{-value} \leq 0.01$) ذات دلالة معنوية (وكما هو موضح في الجدول (7) أدناه:

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

التأثير غير المباشر Bootstrapping تحليل المصدر:

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات Conclusion

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

ثانياً: التوصيات Recommendation

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

- 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.
- 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 الالحاق بأجيال التطور المعرفي.
- 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., & ALRubee, 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 Buildind Approach ,p. 79)