



المؤتمر الدولي للتحول الرقمي وانعكاساته على التنمية
المستدامة

International Conference on Digital Transformation
and its Implications for Sustainable Development



The role of digital transformation strategy in building the advantages of competitive superiority: the mediating role of knowledge leadership, an analytical study of the opinions of a sample of teachers at the Northern Technical University/ Iraq

دور استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي: الدور الوسيط لقيادة المعرفة
دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية_ العراق

الباحثان: زيدون فريد احمد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
العراق

zf230025pad@st.tu.edu.iq

+9647729325598

أ.م.د حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
العراق

Hadminstration81@tu.edu.iq

+9647714719744

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها(القدرات الإدارية، القدرات التشغيلية) في بناء مزايا التفوق التنافسي بأبعادها(ميزة الاستشعار، ميزة النظم، الميزة الاجتماعية، ميزة المحاكاة، ميزة الموارد البشرية) عبر قيادة المعرفة متمثلة بأبعادها(مهارات القيادة، التعاون والثقة، تكامل المعرفة والابداع) في بيئة التعليم العالي والدراسة العلمي العراقية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها وجدولتها وذلك من خلال أداة رئيسة لجمع البيانات متمثلة بـ(الاستبانة). اختيرت الجامعة التقنية الشمالية ميدانا للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية والبالغ عددهم (1100) تدريسي، سحبت من هذا المجتمع عينة بواقع (285) تدريسي اعتمادا على معادلة(Steven Thompson) وزعت الاستبانة على العينة المبحوثة، وقد تم استرجاع (275) استبانة، فيما كانت (5) منها تالفة غير صالحة للتحليل، وبذلك كان العدد النهائي الصالح للتحليل (270) استبانة. توصلت الدراسة إلى نتيجة اساسية مفادها أن استراتيجية التحول الرقمي ومن خلال قدراتها تؤثر في بناء مزايا التفوق التنافسي، إذ بلغت نسبة التأثير 32%، وأن هذا التأثير يتعاضد من خلال توسط العلاقة بينهما من خلال قيادة المعرفة بنسبة 61%، مما يعني أن التأثير الكلي يكون بنسبة 93%، وهي ضرورة حتمية بتجاه تبني الجامعات العراقية لاستراتيجية التحول الرقمي في جميع مفاصلها ومنها الجامعة التقنية الشمالية، وهذا يتم من خلال تعزيز القدرات الادارية فضلاً عن التشغيلية الخاصة بالتحول الرقمي، فضلاً عن ضرورة إنشاء علاقات مع الاطراف الخارجية للعثور على المعرفة لتتكامل بذلك مع معرفتها الداخلية، كما يجب تحفيز سلوك الابداع لدى العاملين على أنتاج افكار جديدة تعزز من مزايا التفوق التنافسي. الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي، مزايا التفوق التنافسي، القيادة، المعرفة، قيادة المعرفة، الجامعة التقنية الشمالية.

Abstract

The study aimed to investigate the role of digital transformation strategy, with its dimensions of managerial capabilities and operational capabilities, in building competitive superiority across its dimensions of sensing advantage, system advantage, social advantage, simulation advantage, and human resource advantage, through knowledge leadership represented by its dimensions of leadership skills, collaboration and trust, and knowledge integration and creativity, in the Iraqi higher education and scientific research context. The descriptive-analytical method was adopted through data collection, analysis, and scheduling using a primary data collection tool represented by a questionnaire. The Northern Technical University was chosen as the field of study, with the study population consisting of all faculty members at the Northern Technical University, totaling 1100 teaching staff. A sample of 285 teaching staff was drawn from this population using Steven Thompson's formula. The questionnaire was distributed to the sampled population, and 275 questionnaires were retrieved, with 5 of them being defective and thus invalid for analysis, resulting in a final valid sample of 270 questionnaires.

The study found a fundamental result indicating that the digital transformation strategy, through its capabilities, influences the construction of competitive superiority, with an impact rate of 32%. This impact is magnified through the mediating role of the relationship between them through knowledge leadership by 61%, meaning that the overall impact is 93%. This underscores the imperative necessity for Iraqi universities to adopt a digital transformation strategy in all its facets, including the Northern Technical University. This is achieved by enhancing both managerial and operational capabilities related to digital transformation, as well as the necessity to establish relationships with external parties to acquire knowledge that complements internal knowledge. Furthermore, it is essential to incentivize creative behavior among employees to generate new ideas that enhance competitive advantages.

Keywords: digital transformation strategy, advantages of competitive superiority, leadership, knowledge leadership, Northern Technical University.

أولاً: المقدمة

تواجه الجامعات العديد من التحديات بسبب العديد من التطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة في البيئة، إذ تطمح المنظمات بصورة عامة في تحقيق التفوق وتحسين ادائها، والذي يؤدي بدوره الى بقاء واستدامة المنظمات، ولذلك أصبحت الجامعات تركز على التفوق التنافسي في الوقت الحاضر أكثر من اي وقت اخر، وذلك بسبب زيادة عدد الجامعات المنافسة الاخرى، فضلاً عن ذلك تواجه الجامعات المعاصرة العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الجامعات العالمية، الامر الذي يدفعها للبحث عن اساليب اكثر فاعلية لتحقيق التفوق من اجل النجاح والبقاء في مجال عملها.

أن الجامعات التي ترغب في تحدي منافسيها وتحقيق التفوق عليهم ومن أجل الحفاظ على مكانة قوية في القطاع التعليمي مقابل الجهود التي يبذلها المنافسون تحتاج إلى وضع استراتيجيات قوية في القطاع التعليمي، لا سيما في ظل ما أحدثته التغيرات التكنولوجية من تطورات فرضت على المنظمات ان تعاصر التكنولوجيا الرقمية من خلال اتباع استراتيجيات التحول

الرقمي من خلال مزج استراتيجيتها مع الاعمال الرقمية، ليتمكنها بذلك ان تواجه التحديات والتطورات المتسارعة وبما تحقق الهدف الأساسي من بناء مزايا التفوق التنافسي، فضلاً عن ذلك يمكن للجامعة تبني تقنيات رقمية بناءً على التطورات التقنية التي تطرأ على الجامعات المتقدمة وتقليدها لتحقيق بذلك مزايا التفوق التنافسي، من خلال محاكاة البيئة العالمية في التدريس والتعليم واساليب نشر الدراسة العلمي والمنصات التعليمية، فضلاً عن الاعتماد الاكاديمي.

وفي المقابل، أدى التقدم التكنولوجي والانتقال إلى الموجة التقنية الرابعة إلى انتشار ظاهرة الرقمنة، والتي بدورها كان لها تأثير على عمل الجامعات وأدت إلى اختلاف أساليب تحقيق التفوق في المنافسة، وبالتالي يتعين على الجامعات أن تغير استراتيجياتها رقمياً، ولا تعتمد بعد الآن على الاستراتيجية التقليدية المقبولة عموماً، خاصة في أعقاب جائحة كوفيد-19، التي أدت إلى تحول عدد من الجامعات العالمية إلى الرقمية، والتي يُنظر إلى التقنيات التعليمية المتقدمة على أنها تنطوي على تغيير نماذج اعمال الجامعات واستخدام التقنيات الرقمية الجديدة في تخزين وتصوير ونشر المحاضرات والدورات والاجراءات التي تتخذها، فضلاً عن تخزين وتحليل البيانات بالتقنيات الرقمية، وتعزيز تجربة الطلاب.

وما دفع الباحثان للقيام بهذه الدراسة بسبب الحاجة الملحة لمواكبة متطلبات عصرنا، وكذلك لحقيقة أن هذا الدراسة له أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للجامعات، ولكن أيضاً للمنظمات الأخرى وللبحث العلمي بشكل عام، خاصة وأن الجامعات التي لا تستوفي هذه المتطلبات ستضطر إلى ترك التصنيف المحلي والاتجاه العالمي لمواكبة الجامعات المشهورة، بما في ذلك تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وما يرتبط بها من مزيج التقنيات الرقمية في استراتيجيتها، لأن استراتيجية التحول الرقمي من أكثر المواضيع أهمية في العصر الحالي خصوصاً في بحوث الإدارة الاستراتيجية في المجالات الأكاديمية المتخصصة الشهيرة باعتباره من أهم موضوعات العصر الحاضر، وهذا مما دفع الباحثان إلى التعمق في النظريات الأدبية الواردة فيه.

ثانياً: مراجعة الادبيات

ناقشت دراسة (المسلماني، 2022) التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع_المتطلبات_المعوقات)، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي في الجامعات المصرية في خطوات متقدمة بحسب استجابات العينة، فضلاً عن ذلك تبين أن الجامعة تحتاج إلى تطبيق العديد من الإجراءات لتحقيق نجاح التحول الرقمي، كما تبين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية. فيما ناقشت دراسة (Hannan, 2023) تطوير التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي في الجامعات في مراحلها المبداية، إذ يتطلب اكتشاف مشاريع تطويرية في التحول الرقمي، وهذا ما يستلزم إجراء المزيد من الدراسات حول كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي للمتطلبات الجديدة التي يفرضها التحول الصناعي الرابع والتعامل معها. فيما درس (Wang et al.,2023) تقييم محركات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في عصر الصناعة 4.0 بناءً على أساليب اتخاذ القرار، وكانت النتائج أن من أهم المحركات لتنفيذ التحول الرقمي في مؤسسات التعليم هي من أجل تطوير وتحديث وتكييف المناهج الدراسية، ودمج التقنيات الرقمية للتعليم الشامل المدمج.

ومن جانب اخر فلم يتم دراسة مزايا التفوق التنافسي بل اكتفت العديد من الدراسات بدراسة الميزة التنافسية، الا ان دراسة (عيشوش،2016)، اشارت الى مزايا التفوق التنافسية من دون الخوض في تفاصيلها بالتحليل والاختبار، وهذا ما دفع الباحثان لقياس هذه المزايا في الجامعات العراقية ومنها(الجامعة التقنية الشمالية). ومن جانب ثالث ناقشت دراسة (Sahibzada et al.,2021) القيادة الموجهة نحو المعرفة نحو الأداء التنظيمي: المنهج المتمثل وغير المتمثل، وجدت الدراسة تأثيراً مباشراً كبيراً لقيادة المعرفة على الاداء التنظيمي، كما تؤثر قيادة المعرفة على رضا العاملين في مجال المعرفة، وأن رضا العاملين في مجال المعرفة يعزز من إنتاجية العاملين في مجال المعرفة . كما ناقشت دراسة (Manzoor et al.,2023) دور القيادة الموجهة نحو المعرفة في تعزيز أداء الفريق والمزايا التنافسية المستدامة من خلال الابتكار: أدلة من مؤسسات التعليم العالي، تشير النتائج إلى أن القيادة الموجهة نحو المعرفة تعزز بشكل كبير أداء الفريق ، مع هذا الارتباط بوساطة جزئية من

خلال سرعة الابتكار، في الوقت نفسه، لم يلاحظ أي دور وسيط لجودة الابتكار، بالإضافة إلى ذلك أن أداء الفريق يرتبط بعلاقته إيجابية بالميزة التنافسية المستدامة. لذلك اعتمد الباحثان بناءً على دراسات سابقة لكل من (Yang et al.,2014, Al- Sabaawi & Alshaher,2021, Mubarak et al.,2023) في تأكيدهم على أن نجاح قيادة المعرفة يرتبط بما تمتلكه من مهارات قيادية، فضلاً عن تشجيع التعاون فيما بين العاملين، الذي بدوره يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعزيزها من خلال تعاونهم ومشاركتهم، هو ما يدفع في نهاية المطاف تحقيق تكامل المعرفة والابداع لدى المنظمة. ولذلك جاءت دراستنا لسد هذه الفجوة بين دراستنا والدراسات السابقة، حيث تساهم دراستنا الحالية في اعطاء تصور وفهم عن دور القدرات الإدارية لدى الجامعات في أهميتها لنجاح تبني التحول الرقمي، نظراً لأن القدرات الإدارية هي التي تعمل بتخطيط وتنفيذ خطط المنظمة وأنشاء أو المساعدة في تعديل الثقافات ووضع الاستراتيجيات التي تدعم التحول الرقمي، فضلاً عن القدرات التشغيلية المتمثلة في استشعار اتجاهات التكنولوجيات في البيئة الرقمية، وتنظيم الموارد الداخلية والخارجية، وإعادة الهيكلة التنظيمي لدعم التحول الرقمي، وذلك بحسب دراسة (Ukko, 2019).

ثالثاً: الإطار المنهجي

يتضمن الإطار المنهجي على تحديد مشكلة الدراسة فضلاً عن أهميتها واهدافها ونموذجها والفرضيات المشتقة وحدود الدراسة والتعاريف الخاصة بمتغيرات وابعاد الدراسة، فضلاً عن وصف ميدان الدراسة ومجتمعها وعينتها.

1. مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات فكرة الرصانة العلمية التي باتت تشكل تحدياً كبيراً في مجال عمل الجامعات، ونظراً لتطور الجامعات العالمية من التوجه بكيفية تحقيق التفوق التنافسي في هذه الجامعات، فأن من المؤمل التساؤل عن (كيفية تحقيق هذا التفوق، الذي يدور في حلقة التنافس مع الجامعات الأخرى). وباتت الاجابات تتحدد مبدئياً في سعي هذه الجامعات إلى بناء مزايا التفوق التنافسي، التي أن بنيت بشكل صحيح، فأن الجامعة أُنذاك يمكن عدها جامعة متفوقة تنافسياً. الجامعة التقنية الشمالية هي إحدى الجامعات العراقية التقنية الأربعة واحدى الجامعات العراقية بشكل عام تحاول فيها إلى تحقيق او بناء التفوق التنافسي، لذا بات التساؤل الرئيسي للدراسة يتمحور في (كيف يمكن للجامعة التقنية الشمالية من بناء مزايا التفوق التنافسي؟). ومن خلال متابعة الباحثان وملاحظتهم المستمرة، فقد تنبها إلى أن الجامعة التقنية الشمالية تركز كثيراً على التحولات الرقمية في عملها من خلال دمج التقنيات الرقمية بجميع عملياتها محققة الفلسفة الأساسية من عمل الجامعات التقنية، ويتحدد التساؤل مرة ثانية فيما لو اعتمدت هذه الجامعة على استراتيجية التحول الرقمي بناءً على ما تحتاجه من قدرات إدارية وقدرات تشغيلية. فقد كأن لزاماً على المنظمات ومنها الجامعات أن تبني تحولاً رقمياً لاستراتيجيتها في محاولة لمجابهة هذه التغيرات والتحديات. ومن ثم يتحدد التساؤل ب(ما هو دور استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية؟).

كما أن بسبب العولمة وظهور التقنيات الرقمية أدى إلى زيادة المنافسة أصبحت معظم المنظمات باختلاف أنواعها في الوقت الحاضر تعطي أهمية في بناء الموجودات الفكرية، حيث لا يمكن بناء منظمة متفوقة على المنافسين الآخرين في ظل غياب المعرفة، ومن هذا المنطلق فأن إدارة المعرفة لا يمكن القيام بها ما لم تتوفر قيادة إدارية مؤهلة تتمتع بالعديد من الصفات القيادية التي يمكنها التأثير على الموظفين لتوليد معرفة جديدة ومشاركتها وتطبيقها بما يحقق المزيد من التفوق للمنظمة، وهذا ما يستدعي أن تكون لدى المنظمة قيادة للمعرفة تعمل على زيادة تعزيز مزايا التفوق التنافسي.

وبالتالي يتحدد تساؤل اخر في كيفية(بناء مزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية من خلال قيادة المعرفة؟)، ومن ثم يتصبح واضحاً أمام الباحثان في تحديد تساؤلهم من خلال جمع التساؤلات اعلاه في(ما هو دور استراتيجية التحول

الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي من خلال قيادة المعرفة؟)، واستناداً إلى هذا التساؤل يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ- كيف تسهم استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة؟
- ب- كيف تسهم استراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟
- ت- كيف تسهم قيادة المعرفة في بناء مزايا التفوق التنافسي في الجامعة المبحوثة؟
- ث- كيف تتوسط قيادة المعرفة العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي؟

2. أهمية الدراسة

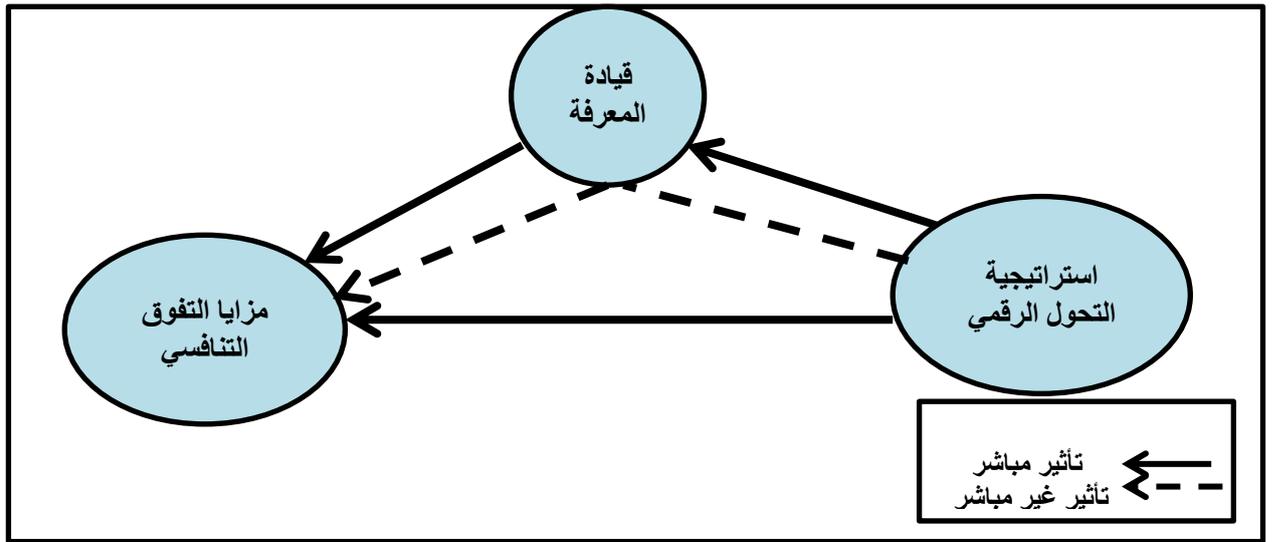
إن أهمية الدراسة تتحدد في بيان أهمية كل من استراتيجية التحول الرقمي للجامعات وما تمتلكه من قيادة للمعرفة في بناء مزايا التفوق التنافسي، وأن ما دفع الباحثان إلى الخوض في هكذا مواضيع هي الحاجة الملحة لكي تتماشى الجامعات مع متطلبات العصر ومنها التقنيات الرقمية وعصر المعرفة، خصوصاً وأن الجامعات التي لا تلبى هذه المتطلبات سيحتم عليها الخروج من التصنيفات المحلية والعالمية المحترمة ومواكبة الجامعات العالمية، إن الدراسة الحالية لها أهمية كبيرة نظراً لكونها تعالج موضوع مهم للمنظمات المعاصرة في تحقيق مزايا التفوق التنافسي التي تُعد الركائز التي تؤهلها إلى تحقيق التفوق التنافسي لضمان استمراريتها وديمومتها.

3. أهداف الدراسة

أن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو كيفية اعتماد استراتيجية التحول الرقمي بما يؤدي إلى بناء مجموعة من المزايا التي تحقق التفوق التنافسي ومن خلال قيادة المعرفة، التي تعمل على تحسين أداء الجامعة واطاحة المعرفة للعاملين فيها وهذا ما يشجع على الابداع والابتكار وتسهيل اداء العمليات، والذي يحقق بدوره مزايا التفوق التنافسي،

4. المخطط الفرضي للدراسة:

يمثل المخطط الفرضي خارطة الطريق لاشتقاق الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات، ونتيجة لذلك تم رسم المخطط الفرضي بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ مثل استراتيجية التحول الرقمي المتغير المستقل من خلال القدرات اللازمة لها (القدرات الادارية، القدرات التشغيلية) اعتماداً على (Ukko at el, 2019) وكانت مزايا التفوق التنافسي بمثابة المتغير التابع بأبعادها الخمسة (ميزة الاستشعار، ميزة النظم، الميزة الاجتماعية، ميزة المحاكاة، ميزة الموارد البشرية)، اقتباساً من (عيشوش، 2016). في حين كانت قيادة المعرفة متغيراً وسيطاً يعظم من العلاقة بثلاثة ابعاد (مهارات القيادة، التعاون والثقة، تكامل المعرفة والابداع)، اعتماداً على (Yang at el., 2014; Al-Sabaawi & Alshaher, 2021; Mubarak et al., 2023) كما في الشكل الآتي:



الشكل(2): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

5. فرضيات الدراسة

اعتمادا على مخطط الدراسة الفرضي اشتقت الفرضيات الآتية:

- أ- الفرضية الرئيسة الاولى (Ha1): يوجد تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي.
- ب- الفرضية الرئيسة الثانية (Ha2): يوجد تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة .
- ت- الفرضية الرئيسة الثالثة (Ha3): يوجد تأثير معنوي ايجابي لقيادة المعرفة في بناء مزايا التفوق التنافسي.
- ث- الفرضية الرئيسة الرابعة (Ha4): يتعاظم تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي من خلال قيادة المعرفة.

6. نطاق وحدود الدراسة

يتم تمثيل حدود الدراسة بأربعة حدود والتي يمكن تمثيلها بالاتي:

- أ- الحدود المعرفية: تحدد الحدود المعرفية للدراسة في (استراتيجية التحول الرقمي، مزايا التفوق التنافسي، قيادة المعرفة)
- ب- الحدود المكانية: ترتبط بميدان الدراسة والمتمثل بالجامعة التقنية الشمالية.
- ت- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية بالتدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية، والبالغ عددهم (1100) تدريسي.
- ث- الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة الحالية من 2023/8/7 إلى 2024/3/20

7. مواد الدراسة وطرائقها

• منهج الدراسة

أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ابتداءً من وصف المشكلة ووضع تساؤلاتها وفروضها، ومن ثم تجميع البيانات بصورها الأولية من ميدان الدراسة والبيانات الثانوية من الكتب والمراجع، وبعد ذلك تحليلها احصائياً للوصول إلى النتائج الحقيقية، ولذلك تم الاعتماد على آراء عدد من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية التابعة لوزارة التعليم العالي والدراسة

العلمي وذلك من أجل قياس متغيرات الدراسة وأبعادها. وجدير بالذكر أن المنهج الوصفي التحليلي قائم على أساس جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها وتفسيرها وتحليلها، من أجل معرفة تأثير وارتباطات العلاقات فيما بينها .

• أدوات جمع البيانات

أعتمد الباحثان في الدراسة الحالية لجمع البيانات والمعلومات على مصدرين وهي فيما يلي: المصادر الأولية: اعتمد الباحثان في جمع البيانات الأولية على تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة والاجابة عليها، فهي أداة مصممة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتغيرات ومقاييس الدراسة الحالية والتي تم توزيعها على مجموعة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية لأخذ آرائهم والتي سوف تكون بمثابة البيانات التي يعتمد عليها التحليل الاحصائي. فضلاً عن ذلك تم اعتماد مقياس الخماسي (Likert) لتناسبه مع أسئلة الاستبانة في الدراسة، اما في المصادر الثانوية فقد اعتمد الباحثان على المصادر الثانوية لجمع البيانات المطلوبة للدراسة الحالية، والتي تتمثل بالكتب والرسائل والأطاريح والمقالات العربية والأجنبية، وذلك من أجل إثراء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

• مجتمع وعينة الدراسة

يتم اعتماد التدريسين كمجتمع لدراستنا الحالية والبالغ عددهم(1100) تدريسي، وبناءً على ذلك فإن حجم العينة سوف يكون (285) مفردة، وبناءً على حجم العينة يوضح الجدول (1) نسب استرجاع الاستمارات والمفقودة والتالفة والصالحة للتحليل حسب الجدول(1):

الجدول(1): نتائج توزيع استمارات الاستبانة

الموزعة	المفقودة	المسترجعة	التالف	الصالح للتحليل
285	10	275	5	270
النسبة المئوية	2%	98%	2%	96%

اعداد الباحثان

رابعاً: الإطار النظري

1. مفهوم استراتيجية التحول الرقمي

قبل توضيح مفهوم استراتيجية التحول الرقمي لابد ان نشير إلى مفهومي (الاستراتيجية)، حيث يشير (Hitt et al., 2009:4) الاستراتيجية بأنها مجموعة منسقة ومتكاملة من الإجراءات والالتزامات المصممة لاكتساب ميزة تنافسية. كما ويشير (Porter, 2011:1) الاستراتيجية بأنها الدراسة عن مكانة أو موقع تنافسية في الصناعة. ومن جهة اخرى يؤكد (Zoppelletto et al., 2020:562) أن التحول الرقمي يعني الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، ومنها المنصات الرقمية وغيرها التي تعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين جميع اصحاب المصلحة. ويرى (Zhang & Chen, 2023: 3-4) ان هناك العديد من المفاهيم ذات صلة بالتحول الرقمي ومن هذه المفاهيم (الابتكار الرقمي، القوى العاملة الرقمية) . ويضيف لذلك (4) (Shehadeh et al., 2023: 4) ان هناك مفاهيم عديدة اخرى مرتبطة بالتحول الرقمي ومنها (الثقافة التنظيمية الرقمية، رقمنة الأعمال، القدرات الرقمية).

وبناءً على ذلك يشير(2) (Albukhitan, 2020: 2) ان استراتيجية التحول الرقمي تشير إلى ادخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات استراتيجية الأعمال بما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية تقديم قيمة للزبائن وكيفية عمل المنظمات. كما يشير (Udovita,2020:520) انها عملية دمج استراتيجية الأعمال الخاصة بالمنظمة في التقنيات الرقمية. ويوضح (106) (Hasan,2023:106) بأنه التحول العميق في العمليات والنماذج وأنشطة ريادة الأعمال والكفاءات التنظيمية لتحديد الأسبقيات الاستراتيجية والفرص التي يمكن ان تتيحها هذه التقنيات الرقمية من أجل الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

إضافة لذلك يرى (Garcia-Perez *et al.*, 2023:2) بأنها عملية تهدف إلى تحسين نطاق المنظمة من خلال مزيج من المعلومات وتقنيات الاتصال والحوسبة السحابية بما تؤدي إلى تغيير كبير في خصائص المنظمة.

فضلاً عن ذلك يرى (Reis & Melão, 2023:3) هناك عدة مزايا لاستراتيجية التحول الرقمي منها تحسين موارد المنظمة المادية والرقمية، الحصول على مكانة تنافسية في السوق، خلق قيمة أكبر للزبائن، تخفيض التكاليف . ويشير (Firmananda *et al.*, 2023:59) ، (Pascucci *et al.*, 2023:28) أن الاستثمار الرقمي يهدف بشكل أساسي إلى تعزيز مشاركة الزبائن والعلاقات مع الموظفين، سرعة الوصول إلى الأسواق، تعزيز الكفاءة التشغيلية واستغلال البيانات. ويلخص ما ذكر 2022:2 (Domenek *et al.*, 2022:2) انه تم تحديد خمسة دوافع أساسية لتبني استراتيجية التحول الرقمي ومنها (التواصل القوي مع الزبائن، خفة حركة الاعمال، الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، الابتكار في الخدمات، فرص النمو). يشير (سليمان، 2022: 151) إلى أن القدرة الإدارية تعرف على انها الخبرات اللازمة والمعرفة التي تمكن المدراء من تكوين وإدارة المنظمة بكفاءة، والقدرة على تحديد التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة التي تؤدي في النهاية الى زيادة قدراتهم على قيادة المنظمة. في حين يشار الى القدرات التشغيلية بأنها تتعلق بالاستخدام الأكثر كفاءة لقدراتها الإنتاجية وتقنياتها وتدفق المواد والتي تحتاجها المنظمة للتنافس استراتيجياً لتحسين المخرجات بما في ذلك الجودة والمرونة والتسليم (Domenek *et al.*, 2022:3).

ان اغلب الدراسات اتفقت على أن الأبعاد (التكنولوجيا، القيمة، العمليات، التنظيم، التغييرات الهيكلية، الإستراتيجية، القيادة) هي أكثر تشاركاً وأهمية في موضوع استراتيجية التحول الرقمي، ولدراسة جميع هذه الأبعاد يتم اعتمادنا على بعدين يحققان لنا جميع ما ذكر من ابعاد مهمة، وهما القدرات الإدارية والقدرات التشغيلية، حيث يتمثل بعد (القدرات الإدارية) قدرة المديرين من (قيادة، تنظيم، تنفيذ خطط المنظمة، وضع الاستراتيجيات، إنشاء أو المساعدة في تعديل الثقافات)، فيما يتمثل بعد القدرات التشغيلية في (التكنولوجيا، العمليات، العاملين، التغييرات الهيكلية، الموارد الملموسة والغير ملموسة)، وبذلك سيتم قياس استراتيجية التحول الرقمي في دراستنا الحالية بحسب هذه القدرات وحسب دراسة (Ukko *et al.*, 2019:2)، فضلاً عن انها متوافقة مع ميدان الدراسة كون الجامعة التقنية الشمالية باعتبارها واحدة من الجامعات التقنية الأربعة في العراق التي تعتمد التكنولوجيا في اعمالها في العراق، وكونها تتمتع بالقيادات الإدارية والتشغيلية، كما انها مرتبطة مع متغيرات الدراسة المتمثلة ب(قيادة المعرفة، ومزايا التفوق التنافسي).

2. مفهوم مزايا التفوق التنافسي

ترى (Fatonah, 2023:825) أنه لتحقيق التفوق التنافسي يجب على المنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتفوقة، لا يكفي أن تتمتع المنظمات بميزة تنافسية، لأن الميزة التنافسية لا تستمر إلا لفترة معينة نتيجة تقليدها من قبل المنافسين. فضلاً عن ذلك يشير (Paulus & Hermanto, 2023:4) أن المنظمات تحتاج إلى وضع استراتيجيات قوية من اجل تحدي منافسيها للتفوق والحفاظ على مكانة قوية في السوق مقابل الجهود التي يبذلها المنافسين. ويوضح (عيد، 2023: 4) أن هدف التفوق التنافسي يعتمد في تحقيقه على المزايا التنافسية، والذي يتمثل في كيفية تحويل المزايا التنافسية الى ميزة تحقق التفوق على المنافسين.

ويعرف (Sasmito *et al.*, 2023:838) التفوق التنافسي بأنه قدرة المنظمة في التفوق على المنظمات الأخرى في صناعة أو سوق معين من خلال مجموعة من ميزات وموارد المنظمة. كما يشير (Elgarhy & Abou-Shouk, 2023:3) بأنها عملية إنشاء قيمة للزبائن والمنظمة، والتي يمكن للمنظمة تحقيق ابتكارات عالية من خلال التفوق لتظل قادرة على المنافسة في السوق . ويوضح (Charity & Monica, 2023:290) أنها قدرة المنظمة على احتلال سمعة أو مكانة متفوقة في الصناعة والتفوق على المنافسين من حيث الأداء والهدف الربحي. وهذا ما يلخصه (غرس، 2023: 85) بأن التفوق التنافسي مركز متميز ويصعب تقليده تحققة المنظمة بما يساعد على تقديم قيمة متفوقة ورفيعة المستوى من حيث الجودة والسعر والخدمة، جذب الزبائن.

ومن جهة أخرى، ان تحقيق التفوق التنافسي يصحب العديد من الفوائد والمميزات، وهذا ما اشار إليه (Jamaludin, 2021:697) ان التفوق التنافسي يعمل على تقديم قيمة أكبر للزبون، القدرة على تشغيل العمليات التشغيلية بشكل أفضل من المنافسين، إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية. كما يذكر (Turki & Sabbar, 2023:4) بأنها تعمل على تحسين القيمة للزبائن من خلال ضمان الكفاءة والاستدامة، ومن خلال تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وحثهم على شراء المنتج، يُمكن المنظمة من استغلال الموارد والخبرات والمعرفة على أفضل وجه ممكن، يُمكن من تحقيق البراعة في مجلس الإدارة عند اتباعهم استراتيجية تنافسية معينة.

وإذ ان مزايا التفوق التنافسي تتمثل في مزة الاستشعار اذ يشير(عبدالسلام، 2019:124) ان ميزة الاستشعار تشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص وفحص الأسواق من خلال التحقيق في عناصر النظام البيئي المحيطة بالمنظمة والتعرف على التطورات المحيطة، بما يساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصلحة. وفي مستهل الحديث عن الاستشعار يرى (Hlehel & Shalaka,2022:35) أن الاستشعار يشمل مراقبة البيئة الخارجية للمنظمات للتنبؤ بالتغيرات البيئية من مصادرها والتنبؤ بالتغيرات الحالية تحت أي اتجاه، كما أن الاستشعار البيئي الناجح يحذر المنظمة من الاتجاهات والأحداث الحاسمة قبل تلك التغيرات. يشير (Alnoor et al., 2023:184) الى ميزة النظم من خلال الاتفاقات التعاقدية التي تعني ان المنظمات تعتمد على المنظمات الأخرى للحصول على الموارد اللازمة للحد من اللاتأكد وإقامة روابط رسمية وغير رسمية مع المنظمات الأخرى، وهذه المشاركة بين المنظمات سيوفر ميزة تنافسية فريدة. ويوضح (القرشي ، والبحيري، 2022: 142) الميزة الاجتماعية بالإشارة الى انه يجب على القادة في المنظمة ان تكون لهم قدرة على التعامل مع المرؤوسين والعاملين من اجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بينهم وما تتضمنه من علاقات إنسانية، فضلاً عن ذلك مهارة الاتصال، تكوين العلاقات مع الآخرين، بناء فرق العمل، تقدير الآخرين. كما يذكر (Ajayi & Laseinde,2023:518) ميزة المحاكاة تستخدم بشكل شاسع في نماذج الأعمال من خلال تقليد بيئة العمل الخاصة للمنظمات المنافسة أو المتفوقة. والجدير بالذكران (Adomako et al,2023:2) كان قد ذكر أنه من خلال تقليد نماذج المنظمات المنافسة، يمكن للشركات تقليل الأخطاء وتقليل تكلفة تطوير المنتجات وتقديم قيمة لقطاع السوق المستهدف. كما يرى (Regin et al., 2023:31) بأن ميزة الموارد البشرية هي التي تحافظ على التفوق في المنافسة، اذ تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمات على تحسين كفاءتها وإنتاجيتها، حيث إن الموارد البشرية هي موجودات لا تقدر بثمن للمديرين.

3. مفهوم قيادة المعرفة

قبل الخوض في مفهوم قيادة المعرفة لابد من الإشارة إلى تعريفي(القيادة والمعرفة)، إذ يعرف (Dessler, 2001) قيادة بأنها وسيلة لإلهام الآخرين للعمل بجد لأنجاز واجبات مهمة (Movaghar et al., 2021:117). وحرى بنا أن نشير إلى المعرفة، يعرفها (Gardeazabal et al., 2023:304) إن المعرفة تتكون من الخبرة والمواقف والقيم والمهارات والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء التي تمكن من العمل بطريقة متماسكة ومنهجية وفعالة ويمكن أن تكون صريحة او ضمنية. ومن هذا المنطلق أشار (Lakshman, 2009:339) إن الباحثين لم يحددوا إلا مؤخراً دور القادة في عمليات إدارة المعرفة في المنظمات . وبناءً لذلك يشير (Kucharska & Rebelo, 2022:2) أن مفهوم قيادة المعرفة قائم على أن القادة هم الذين يدعمون على خلق ثقافة التعلم التي تمكن من تشارك المعرفة، مما يؤدي إلى ابتكار المنظمة بأكملها. لهذا يوضح (Saeed et al., 2022:3) أن دعم القائد يعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمة، إذ إن إجراءات القادة لها تأثير كبير في مشاركة المعرفة والمعلومات.

يعرف (Al Hawamdeh, 2022:1750) موقف القادة وقدرتهم في تعزيز إنتاج ومشاركة المعلومات والمعرفة الجديدة وتطبيقها بطريقة تؤدي إلى تحول في النتائج الجماعية. فيما يعرفها (Donate et al.,2023:163) موقف القائد الذي يتضمن الاستشارة والدعم وتحفيز نشر المعرفة والتفويض والتيسير والتوجيه والتقدير ونموذج الأدوار المبتكرة في المنظمة . ويضيف (AL-Sous et

498:2023, *al.*) إن لقيادة المعرفة تأثيرات أخرى ، إذ تزيد من قدرات إدارة المعرفة ، زيادة الالتزام العاطفي والتفاني الوظيفي ، كما تعزز من الابتكار. و خلاصة القول يلخص (Salem *et al.*, 2021:100) أن للقيادة الموجهة نحو المعرفة بعض الأثار على مستوى المنظمة منها(تحسن الأداء والميزة التنافسية، تحسين نوعية الحياة العملية والرضا الوظيفي للموظفين، زيادة الأنتماء التنظيمي، تحسين المشاركة العاطفية والعقلية للموظفين، التحسين المستمر، تطوير مهارات الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة، الأثار الاجتماعية الأخرى).

ومن خلال مراجعة الأدبيات فقد وجد ان ابعاد قيادة المعرفة تنحصر فقط في جوانب التفاعل بين القائد والعاملين وكيف يشجع القائد على انشاء بيئة التعلم وتطوير المعرفة الحالية وخلق الثقة بين الأفراد والقادة في مشاركة ونشر المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الافراد، ومن هذا المنطلق إتمدت دراساتنا الحالية على (مهارات القيادة، التعاون والثقة، تكامل المعرفة والابداع).

4. العلاقة الرابطة بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي عبر قيادة المعرفة

أشار(Albukhitan,2020:2) تتبني المنظمات استراتيجية التحول الرقمي من خلال مزج استراتيجية اعمالها مع التقنيات الرقمية مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في الصناعة، فضلاً عن دورها في بناء مجموعة من مزايا التفوق التنافسي، كما تدعم قيادة المعرفة استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز دورها وتأثيرها في مزايا التفوق التنافسي، حيث تشجع قياد المعرفة ثقافة لتبني التقنيات الرقمية في المنظمة والتعاون ويقوم قادة المعرفة بأنشاء ودعم العاملين وتحفيزهم للتحول الرقمي مما يزيد من دورها في بناء مزايا التفوق التنافسي . كما يذكر (Cestero *et al.*, 2023: 2) تواجه المنظمات العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة بمختلف متغيراتها ومن بين ذلك ظهور التقنيات الرقمية في بيئة الاعمال العالمية، هذا ما دعا لضرورة المنظمات بالاستجابة لهذه التقنيات الرقمية من أجل بقاءها في الصناعة، فضلاً عن تحسين كفاءتها وزيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على تدفق المعلومات للمنظمة، وبالتالي هذا ما يسهل لها في الحصول على مجموعة من مزايا التفوق التنافسي، حيث تدعم التقنيات الرقمية المنظمات في المشاركة عبر مجموعة من التقنيات والتي تؤدي عموماً إلى زيادة التعاون والمعرفة. ومن جهة أخرى أكد (Gupta *et al.*, 2023:3) إن قادة المعرفة يقومون بأنشاء ودعم العاملين في المنظمة وتحفيزهم للتحول الرقمي من خلال تغير ثقافتهم عبر الندوات والدورات التدريبية.

خامساً: الإطار العملي للدراسة

1. التحليل العاملي الاستكشافي

يتم في هذا القسم معرفة معرفة التباين الكلي والمفسر لمتغيرات وابعاد الدراسة وفقراتها. إذ استخدمت الدراسة اختبار كايزر ماير أولكين (KMO) واختبار بارتليت لتحديد مدى كفاية العينات، قمنا بفحص النموذج المفترض باستخدام برنامج SPSS,AMOS V,24. وبالنظر إلى قيم التحميل الخارجي (الشيوع) في الجدول (2) فإن التحميل الخارجي الذي له أكثر من (30%) يعتبر مقبول، والذي أقل من ذلك يعتبر غير مقبول، فقد تبين أن التباين الكلي لجميع المتغيرات أكبر من (60%)، مما يدل على أن المقياس قادر على جمع البيانات من عينة الدراسة، لذلك تفسر القدرات الإدارية بمعدل (66.245)، في حين تم تفسير القدرات التشغيلية بمعدل (8.540)، ولذلك فإن القدرات الادارية هي مركز الثقل نحو استراتيجية التحول الرقمي، ويوضح ذلك الجدول الأتي:

الجدول(2) : قيم التشبع والتباين الكلي والمفسر لاستراتيجية التحول الرقمي

XX2	XX1	الفقرات
	0.800	X1
	0.859	X2
	0.847	X3
	0.723	X4
	0.713	X5
0.861		X6
0.842		X7
0.819		X8
0.827		X9
0.833		X10
8.540	66.245	التباين المفسر
74.785		التباين الكلي

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

ويعرض الجدول ادناه قيم التشبع لفقرات وأبعاد مزايا التفوق التنافسي، وكانت جميع قيم التشبع اكبر من 0.30 ، مما تعني انها مقبولة. ويوضح ذلك الجدول (3):

جدول(3): قيم التشبع والتباين الكلي والمفسر لمزايا التفوق التنافسي

YY5	YY4	YY3	YY2	YY1	الفقرات
				0.750	Y1
				0.795	Y2
				0.806	Y3
				0.850	Y4
			0.681		Y5
			0.722		Y6
			0.852		Y7
			0.780		Y8
			0.704		Y9
		0.682			Y10
		0.706			Y11
		0.839			Y12
		0.831			Y13
	0.746				Y14
	0.785				Y15
	0.795				Y16
	0.637				Y17
0.775					Y18
0.767					Y19
0.803					Y20
0.835					Y21
3.162	3.399	5.734	13.126	59.441	التباين المفسر
84.862					التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

وبذات الحال كانت جميع قيم التشبع اكبر من 0.30 ، مما تعني انها مقبولة، ويوضح ذلك الجدول(4):
جدول(4): قيم التشبع والتباين الكلي والمفسر لقيادة المعرفة

ZZ3	ZZ2	ZZ1	الفقرات
		0.862	Z1
		0.809	Z2
		0.827	Z3
		0.685	Z4
	0.846		Z5
	0.874		Z6
	0.843		Z7
	0.867		Z8
0.826			Z9
0.895			Z10
0.737			Z11
0.786			Z12
5.043	7.114	67.812	التباين المفسر
	79.968		التباين الكلي

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version24.

2. التحليل العاملي التوكيدي

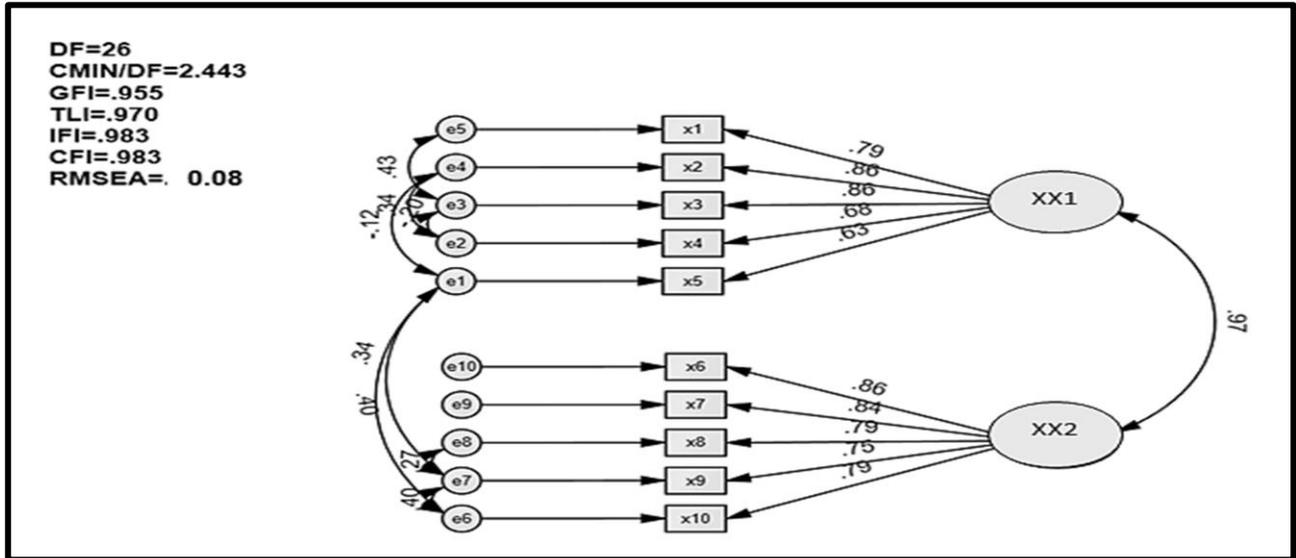
للتأكد من النتائج التي تم الحصول عليها سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ووفقاً لما اقترحه Anderson & Gerbing (1988) و (Shin *et al.*, 2023;12)، فإن التحليل يجب أن يتجاوز مؤشرات جودة الملاءمة، والتي تظهر في الجدول (9):

الجدول(5): مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي المقبولة

المؤشر	القيمة المقبولة
x2	>0.05
x2/df	<2.50
GFI	>0.80
AGFI	>0.80
RMR	<0.08
RMSEA	<0.08
NFI	>0.90
CFI	>0.90
TLI	>0.90
TLI	>0.90

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2023.

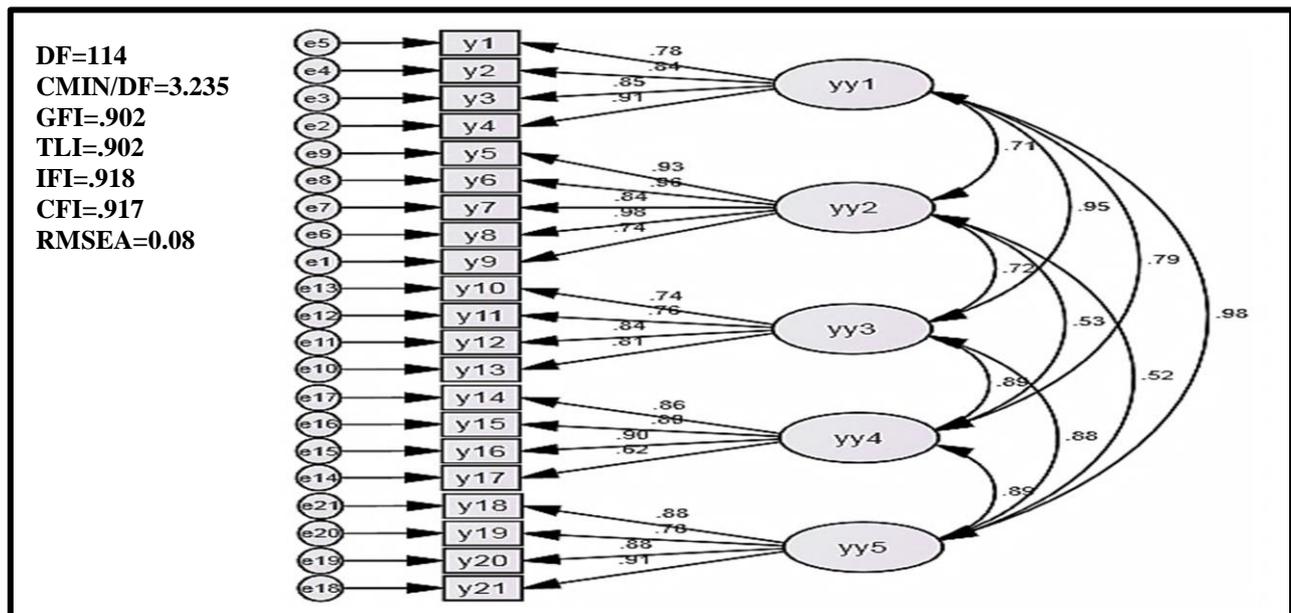
بناءً على ذلك ان كل النماذج ادناه جاءت قيم GFI، CFI، TLI، IFI أكبر من 0.90 وبالتالي مقبولة، بالنسبة لنموذج استراتيجية التحول الرقمي فان قيمة CMIN/DF التي تعبر عن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية تساوي (2.443)، وهي مقبولة لأنها أقل من 5، مما يعني أن النموذج يطابق البيانات بشكل دقيق، في حين أن قيمة RMSEA=0.08، مما يعني تطابق مقبول لهذا المؤشر. و خلاصة القول إن هذه المؤشرات تؤكد جودة النموذج وتؤكد أن البيانات المستخرجة من العينة مطابقة لنموذج القياس الذي يمثله استراتيجية التحول الرقمي، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لاستراتيجية التحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version24

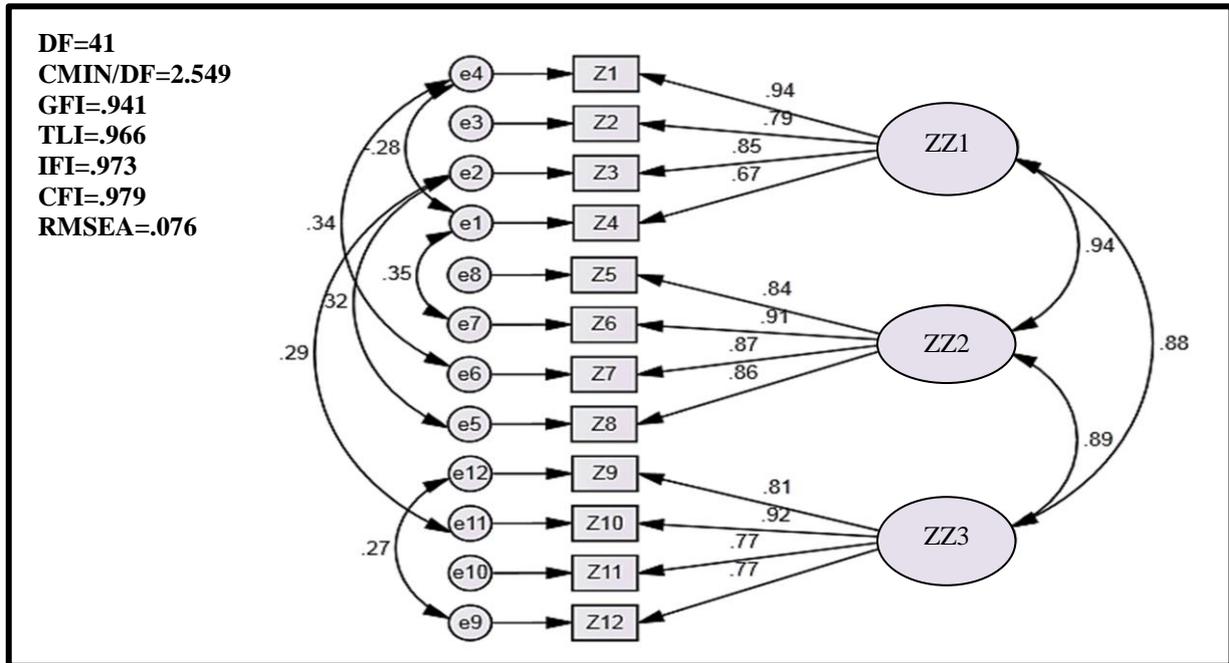
أما بالنسبة لنموذج مزايا التفوق التنافسي فان قيمة CMIN/DF تساوي (3.235)، وهي مقبولة لأنها أقل من 5، مما يعني أن النموذج يطابق البيانات، في حين أن قيمة RMSEA تساوي (0.08)، مما يعني تطابق مقبول لهذا المؤشر، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لمزايا التفوق التنافسي

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version24

أما بالنسبة لنموذج مزايا التفوق التنافسي فان قيمة CMIN/DF تساوي (3.235)، وهي مقبولة لأنها أقل من 5، مما يعني أن النموذج يطابق البيانات، في حين أن قيمة RMSEA تساوي (0.08)، مما يعني تطابق مقبول لهذا المؤشر، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل(4):التحليل العاملي التوكيدي لقيادة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

2. اختبار فرضيات التأثير

سنستخدم تحليل الانحدار البسيط للمتغيرات لإختبار فرضيات التأثير، ويعرض الجدول (6) نتائج اختبار التأثير بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير مزايا التفوق التنافسي، التي تنص: يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي.

جدول(6): نتائج تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA		Model Summary			
Sig	T	β		Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Model
0.000	7.132	0.713	(Constant)	0.000	755.740	0.737	0.738	0.859	1
0.000	27.491	0.830	xxx						

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

نلاحظ من الجدول اعلاه(6) أن قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر نسبة (0.738) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل بـ(مزايا التفوق التنافسي) في الجامعة التقنية الشمالية ترجع في الأساس إلى المتغير المستقل المتمثل بـ(استراتيجية التحول الرقمي)، أما بقية التغيرات فهي ترجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ومن خلال الاطلاع على الجدول تبين

(F=755.740) وهذا يدل على أنه صالح للتحليل، ومن خلال ملاحظة معامل الميل (β) نجد بأن مزايا التفوق التنافسي موجودة في الجامعة التقنية الشمالية بنسبة (0.713)، إلا أنه اذا توافرت استراتيجية التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد مزايا التفوق التنافسي بنسبة (0.830)، وما يؤكد بأن هذا التأثير معنوي هي قيمة (T=27.491) والتي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، ويلاحظ ان هذه النتائج تتفق مع Cao et al. (2023: 4)، (Marks et al.,2022:505)، (Nurmatovich, 2023:256)، في اشارتهم بأن المنظمات التي تتبنى استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها تؤدي إلى إنشاء قيمة تفاضلية للمنظمة والتي يمكن من خلالها بناء مكانة تنافسية متفوقة. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسة الاولى (Ha1): يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي .

وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$YYY= 0.713+0.830 XXX.....(1)$$

ويعرض الجدول (7) أدناه نتائج اختبار التأثير بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير قيادة المعرفة، والتي تنص الفرضية: يوجد تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة.

جدول(7): نتائج تأثير استراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة

معاملات الأنحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA		Model Summary			
Sig	T	β		Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Model
0.000	4.120	0.450	(Constant)	0.000	702.184	0.723	0.724	0.851	1
0.000	26.499	0.873	xxx						

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS Version24.

نلاحظ من الجدول اعلاه إن قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر نسبة (0.724) من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط المتمثل ب(قيادة المعرفة) في الجامعة التقنية الشمالية ترجع في الاساس إلى المتغير المستقل المتمثل ب(استراتيجية التحول الرقمي)، أما بقية التغيرات فهي ترجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ومن خلال الاطلاع على الجدول تبين أن قيمة ($F > 3.96$) حيث تمثل (F=702.184) وهذا يدل على أنه صالح للتحليل، ودليل ذلك أن قيمة (Sig=0.000) وهي تعني أن نموذج الانحدار معنوي وأنه صالح للتحليل، ومن خلال ملاحظة معامل الميل (β) نجد بأن قيادة المعرفة موجودة في الجامعة التقنية الشمالية بنسبة (0.450)، إلا أنه اذا توافرت استراتيجية التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد قيادة المعرفة بنسبة (0.873)، وما يؤكد بأن هذا التأثير معنوي هي قيمة (T=26.499) والتي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي تعتبر معنوية عند مستوى دلالة (Sig=0.000) والتي تعتبر اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويلاحظ أن هذه النتائج تتفق مع ما لاحظه الباحثان في الميدان، فضلاً عن أنها تتفق مع الجانب النظري، كما أن هذه النتائج تتفق مع ما توصل له الباحثان الاخرين، إذ تتفق مع ما أشار إليه تتفق مع (Shen et al.,2022:6) بأنه من الضروري إنشاء منصات رقمية لتسهيل إدارة المعرفة، وخاصة مشاركة المعرفة ونقلها، كما يدعم التحول الرقمي تحديث المعرفة بطريقة منتظمة. وتعزيزاً لذلك تتفق مع كل من (Deng et al.,2023:1)، (Tiwari et al.,2022:313)، في قولهم أن التقنيات الناشئة هي مجموعة من الأدوات

والأدوات والموارد التكنولوجية التي تسمح للأفراد بالدراسة واكتشاف وأنشاء وحفظ وتعديل وتبادل المعرفة بعدة طرق مختلفة.

وبالتالي نقبل الفرضية الثانية (Ha2): يوجد تأثير معنوي ايجابي مباشر لاستراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة .
وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Z = 0.450 + 0.873 \text{XXX} \dots \dots (1)$$

كما يبين الجدول (8) أدناه نتائج اختبار التأثير بين متغير قيادة المعرفة ومزايا التفوق التنافسي، والتي تنص الفرضية: يوجد تأثير معنوي ايجابي لقيادة المعرفة في بناء مزايا التفوق التنافسي. ولأختبار هذه الفرضية قام الباحثان بتحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير قيادة المعرفة في مزايا التفوق التنافسي، ويوضح الجدول التالي هذا التأثير:

جدول(8): نتائج تأثير قيادة المعرفة في مزايا التفوق التنافسي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA		Model Summary			
Sig	T	β	Sig	F	Adjusted R Square	R ²	R	Model
0.000	7.458	0.678	0.000	939.478	0.777	0.778	0.882	1
0.000	30.651	0.830						
		ZZZ						

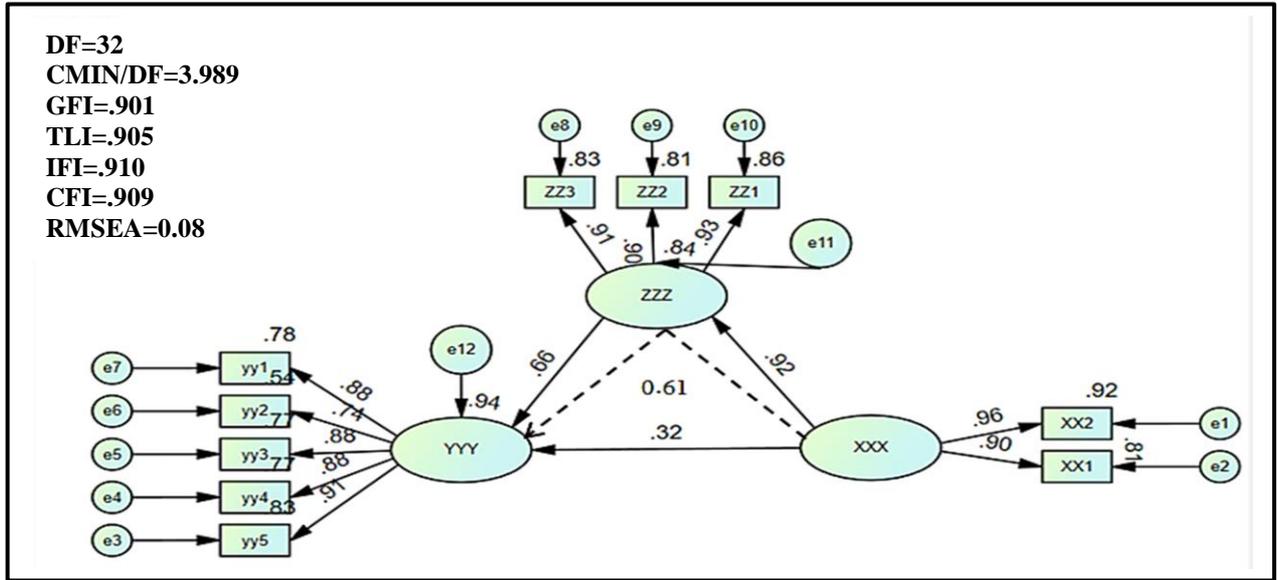
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج SPSS Version 24.

نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر نسبة (0.778) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل ب(مزايا التفوق التنافسي) في الجامعة التقنية الشمالية ترجع في الأساس إلى المتغير الوسيط المتمثل ب(قيادة المعرفة)، أما بقية التغيرات فهي ترجع إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، ومن خلال الاطلاع على الجدول تبين أن قيمة ($F > 3.96$) حيث تمثل ($F=939.478$) يعني أن نموذج الانحدار معنوي وأنه صالح للتحليل، ومن خلال ملاحظة معامل الميل (β) نجد بأن مزايا التفوق التنافسي موجودة في الجامعة التقنية الشمالية بنسبة (0.678)، إلا أنه إذا زادت قيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد مزايا التفوق التنافسي بنسبة (0.830)، وما يؤكد بأن هذا التأثير معنوي هي قيمة ($T=30.651$) والتي تعتبر أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) وهي تعتبر معنوية عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000$) والتي تعتبر اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ونلاحظ أن هذه النتائج تتفق مع ما لاحظته الباحثان في الميدان، فضلاً عن أنها تتفق مع الجانب النظري، كما أن هذه النتائج تتفق مع ما توصل له (غرس، 2023:127) في اشارته أن المصدر الوحيد لإدامة التفوق التنافسي هو المعرفة فضلاً عن قيادتها، فالمنظمات عبر قيادة المعرفة يمكنها توليد وتوزيع المعرفة في جميع أنحاء المنظمة داخلياً وخارجياً، كما أنهم يدعمون خلق ثقافة التعلم التي تمكن من مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى ابداع المنظمة بأكملها. كما وتتفق مع (Banmauroy et al., 2022:201) في اشارته بأن القائد الموجه نحو المعرفة يمكن أن يساعد في الدراسة عن الابتكار المفتوح ويؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية مستدامة، إذ أن قيادة المعرفة تساهم في استكشاف المعرفة الجديدة، وتغيير طريقة التفكير لتحقيق نتيجة جماعية، وتطبيقها للوصول إلى عملية أكثر فاعلية. وتتفق مع (Manzoor et al., 2023:2) بأن قيادة المعرفة يمكنها توليد معرفة جديدة باستعمال مهارات قيادية مختلفة، حيث تعمل على اكتشاف المعرفة وتطبيقها، بحيث يمكن لكل الفرق الاستفادة منها، فضلاً عن تعزيزهم للابتكار داخل المنظمة والتي بدورها تحقق جزءاً من التفوق.

وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة (Ha3): يوجد تأثير معنوي ايجابي لقيادة المعرفة في بناء مزايا التفوق التنافسي. وبذلك تصبح معادلة الأنحدار كالاتي:

$$YYY = 0.678 + 0.830 ZZZ \dots (3)$$

وأخيراً وليس اخراً، لجأ الباحثان إلى حزمة Amos24 لاختبار الفرضية الرابعة (Ha4) التي تنص: يتعاظم تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي من خلال قيادة المعرفة. وبعد اجراء الاختبار ظهرت النتائج كما في الشكل (4):



الشكل (4): نموذج اختبار مخطط الدراسة الاجمالي

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS AMOS Version24.

نلاحظ من خلال اطلاعنا على النموذج في الشكل (4) أن جميع معايير جودة المطابقة للنموذج كانت مقبولة، حيث أن قيمة (CMIN/DF=3.989) والتي تعبر عن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية، وبالتالي فهي اقل من (5) وبالتالي فهي مقبولة، كما جاءت بقية معايير جودة المطابقة بقيم كما في (TLI= 0.910)، (IFI=0.910)، (CFI=0.909)، هذه المعايير جميعها قريبة للواحد الصحيح، وهي ما تعبر عن الجودة العالية في النموذج. فضلاً عن ذلك تبين وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة، حيث كانت بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي بنسبة (32%)، وتأثير استراتيجية التحول الرقمي في قيادة المعرفة بنسبة (92%)، وتأثير قيادة المعرفة في مزايا التفوق التنافسي بنسبة (66%)، وهي أقوى قيمة تأثير مباشرة في مزايا التفوق التنافسي عند مستوى دلالة (0.000)، فضلاً عن وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي عبر قيادة المعرفة بنسبة (61%).

وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة (Ha4): يتعاظم تأثير استراتيجية التحول الرقمي في بناء مزايا التفوق التنافسي من خلال قيادة المعرفة. وهذا ما يشير أن قيادة المعرفة تتوسط علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي في الجامعة التقنية الشمالية.

سادسا: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- تبين أن الجامعة التقنية الشمالية تشجع وتعمل على إنشاء الثقافة الرقمية في جميع تشكيلاتها المختلفة، وذلك من خلال دعم الادارة العليا لعاملها وبيان لهم فوائد تبني استراتيجية التحول الرقمي.

- تبين أن الجامعة التقنية الشمالية تسعى إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في أنجاز أنشطتها الداخلية، وذلك من خلال توظيف أنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات الضخمة، في تيسير أعمالها .
- تبين أن الجامعة التقنية الشمالية تعطي أهمية في تكامل المعرفة وذلك من خلال إنشاء علاقات قوية مع الاطراف الخارجية للحصول على المعرفة التي تحتاجها، لأن هذا التكامل يزيد من قدراتها المعرفية في العمل.
- تبين أن هناك الكثير من الوعي في الجامعة التقنية الشمالية بأهمية الميزة الاجتماعية، الأمر الذي يدل على تبني الجامعة للمسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها بالقضايا البيئية، فضلاً عن تقديم خدمات متفوقة تلبي احتياجات ومتطلبات السوق، إذ أن هذه الميزة جاءت بالمرتبة الأولى، مما يدل على استجابة وموافقة عالية من قبل العينة.
- تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين استراتيجية التحول الرقمي ومزايا التفوق التنافسي وقيادة المعرفة، مما يدل على صحة النموذج والعلاقات.
- تبين أن هناك علاقة تأثير بين قيادة المعرفة ببعديها (تكامل المعرفة والابداع، مهارات القيادة) في بناء مزايا التفوق التنافسي وذات دلالة معنوية ايجابية، وكأن هذا المتغير هو الاكثر تأثيراً في مزايا التفوق التنافسي، فضلاً عن ذلك كأن تكامل المعرفة والابداع هي الاكثر تأثيراً في مزايا التفوق التنافسي ضمن ابعاد قيادة المعرفة، الأمر الذي يدل على أن الجامعة التقنية الشمالية تهتم في تكامل معرفتها الداخلية من خلال إنشاء علاقات مع الجهات الخارجية، فضلاً عن امتلاكها عاملين مبدعين تمكّنها من إنتاج افكار جديدة، فيما لم يكن للتعاون والثقة تأثير معنوي في بناء مزايا التفوق التنافسي.

2. التوصيات

- التأكيد على امتلاك المديرين المهارات والمعرفة الادارية التي تشجع العاملين على المشاركة، من خلال إقامة دورات تدريبية خارجية أو داخلية تزيد من تثقيفهم في كيفية دعم وتشجيع العاملين على المشاركة فيما بينهم.
- العمل على تمكين العاملين في الجامعة التقنية الشمالية في التعامل مع التقنيات الرقمية، من خلال تعزيز مهاراتهم في كيفية التعامل مع التقنيات الرقمية وذلك عن طريق اقامة الدورات التدريبية والندوات في كيفية التعامل معها.
- ضرورة اشراك العاملين في جامعات متقدمة خارجية لتطوير بيئتها، من خلال ابتعاث كوادرها المتقدمة إلى الخارج ضمن برامج (دراسية أو تدريبية) في جامعات متقدمة لتكامل معرفتها، فضلاً عن إقامة علاقات مع الاطراف الخارجية الاخرى.
- الاهتمام بالقضايا البيئية من حيث استدامة بيئتها الداخلية بما في ذلك مدخلاتها ومخرجاتها، فضلاً عن تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة لأنشاء مخرجات بما تخدم المجتمع .
- التشجيع والعمل على تبني استراتيجية التحول الرقمي وامتلاك قيادة المعرفة لما لها من ارتباط قوي مع مزايا التفوق التنافسي، من خلال التحول في جميع اجزاء الجامعة التقنية الشمالية بما فيها الثقافة الداخلية العمليات والهيكل والتنظيم وتجربة العاملين وتجربة الطلاب، كما يجب على القادة تشجيع وتقدير افكار العاملين ومكافئتهم وتقديم الاستشارات إليهم والاعتراف بالجهود التي يبذلونها.
- التركيز على وجود قيادة موجهة للمعرفة، والتي بدورها لها تأثير في بناء مزايا التفوق التنافسي، من خلال تبني قيادة ممزوجة من القيادة التحولية والقيادة المعاملاتية، كون قيادة المعرفة هي مزيج من هذه القيادتين، حيث أن القيادة التحولية تدعم إحداث التغيير ومشاركة المعرفة وبناء بيئة ثقافية لإدارة المعرفة، ومن جهة أخرى فإن القيادة المعاملاتية تعتمد على المشاركات والتفاعلات بين القادة وبين العاملين. كما يجب الاهتمام في العثور على المعرفة التي تحتاجها الجامعة التقنية الشمالية لتحقيق تكامل المعرفة الداخلية لديها.

قائمة المصادر

1. عيد، ايمن عادل (2023). دور الجدارات الاستراتيجية الحاكمة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المؤسسية والتفوق التنافسي، مجلة البحوث الإدارية، 41 (1).
2. عيشوش، رياض (2016)، "دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية_ دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج"، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بكسرة، الجزائر.
3. غرس، مليكة عبد (2023). دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
4. المسلماني، لمياء إبراهيم، (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع-المتطلبات-المعوقات، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 99(99)، 793_876.
5. Aghayari, J., Valmohammadi, C., & Alborzi, M. (2022). Explaining the effective factors on digital transformation strategies in the telecom industry of Iran using the Delphi method. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.
6. Al Hawamdeh, N. (2022). Exploring the Nexus Between Knowledge-Oriented. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 1746-1761.
7. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*, 170, 664-671.
8. AL-SABAAWI, M. O. H. M. E. D., MOHMED, Y., & Alshaher, A. (2021). The Role of Social Technologies and the Psychological Empowerment of Knowledge Makers in Knowledge Leadership. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 40(132), 403-444.
9. AL-Sous, N., Almajali, D., Al-Radaideh, A., Dahalin, Z., & Dwas, D. (2023). Integrated e-learning for knowledge management and its impact on innovation performance among Jordanian manufacturing sector companies. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 495-504.
10. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411 .
11. Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209.

12. Cao, D., Teng, X., Chen, Y., Tan, D., & Wang, G. (2023). Digital transformation strategies of project-based firms: case study of a large-scale construction company in China. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 17(2), 82-98.
13. Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425.
14. Donate, M. J., Guadamillas, F., & González-Mohíno, M. (2023). Solving task management conflict in hotel establishments through knowledge management tools: effects on innovation capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 157-186.
15. Elgarhy, S. D., & Abou-Shouk, M. (2023). Effects of entrepreneurial orientation, marketing, and innovation capabilities, on market performance: The mediating effect of sustainable competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 1986-2004.
16. Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720-1746.
17. Fatonah, F. F. (2023). Literature Study On Competitive Advantage In Official Schools Which Is Influenced By Factors: Competitive Strategies, Leadership, And Competence. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 822-832.
18. Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546.
19. Firmananda, F. I., Ependi, Z., Laowe, D. N., & Bustami, B. (2023). Implementation of Digital Transformation at Al-Mahdi Outlets during the Covid-19 pandemic in Pekanbaru City. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 1(2), 58-63.
20. Garcia-Perez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Sallos, M. P., Martinez-Caro, E., & Chinnaswamy, A. (2023). Resilience in healthcare systems: Cyber security and digital transformation. *Technovation*, 121, 102583.
21. Gardezabal, A., Lunt, T., Jahn, M. M., Verhulst, N., Hellin, J., & Govaerts, B. (2023). Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge management research & practice*, 21(2), 303-315.
22. Gupta, S., Tuunanen, T., Kar, A. K., & Modgil, S. (2023). Managing digital knowledge for ensuring business efficiency and continuity. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 245-263.

23. Hannan, S. A. (2023). Development of Digital Transformation in Higher Education Institutions. *Journal of Computer Science & Computational Mathematics*, 13(01), 1-8.
24. Hasan, M. S. (2023). The Impact of digital transformation on the quality of financial reports a field study in a sample of banks listed in the iraqi Stock exchange. *American Journal of business management, economics and banking*, 8, 101-120.
25. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic Management Concepts & Cases, Competitiveness and Globalization*, 8th ed., Cengage, Nelson Education, Ltd., Canada.
26. Jamaludin, M. (2021). The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 696-704.
27. Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*, 1-22.
28. Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338-364.
29. Manzoor, A., Zhang, B., & Ma, H. (2023). Knowledge-Oriented Leadership in Powering Team Performance and Sustainable Competitive Advantages through Innovation: Evidence from Higher Education Institutions. *Sustainability*, 15(20), 14715.
30. Marks, A., & Al-Ali, M. (2022). Digital transformation in higher education: A framework for maturity assessment. In *COVID-19 challenges to university information technology governance* (pp. 61-81). Cham: Springer International Publishing.
31. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority Through High Involvement Management Practices. *RES MILITARIS*, 13(1), 1314-1330.
32. Movaghar, M., Barari, M., & Safari, M. (2021). Knowledge-oriented leadership and sales performance: The mediating effects of market orientation, innovative organizational culture, and innovation implementation. *Journal of International Marketing Modeling*, 2(2), 115-126.
33. Mubarak, N., Khan, J., Riaz, A., & Jaafar, M. (2023). Role of a Knowledge Leader to Strengthen Economy Through Project Success. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-22.

34. Nurmatovich, K. K. (2023). DIGITAL ECONOMY IN DEVELOPING COUNTRIES: INCLUDING: MODERNIZATION AND RENEWAL OF DIGITAL INFRASTRUCTURE.
35. Oleiwi, L. H., Azaal, L., & Mohammed, N. (2022). Organizational Innovation and its Relationship to the Competitive Excellence Model An Applied Research of the Opinions of a Sample of Workers in the Communications Company Korek/Baghdad. *Alkut university college journal*, 2022(2022), 365-385.
36. Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 27-58.
37. Paulus, A. L., & Hermanto, Y. B. (2022). The competitive advantage of furniture SMEs in East Java: The role of aggressiveness in entrepreneurship orientation. *Economies*, 10(6), 139.
38. Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance, First Free Press Edition, Simon and Schuster Inc, USA.
39. Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1).
40. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 841590.
41. Salem, S., Teimouri, H., Moshref Javadi, M. H., & Shaemi Barzoki, A. (2021). Analysis of the Knowledge-Oriented Leadership Model in Knowledge-Based Enterprises. *Strategic Research on Social Problems*, 10(1), 99-118.
42. Sasmito, T., Nugroho, M., & Ridwan, M. (2023). The impact of organizational capability, external networking, entrepreneurship, competitive advantage, and corporate social responsibility (CSR) on performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 833-842.
43. Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-ALSondos, I. A. (2023). Digital transformation and competitive advantage in the service sector: a moderated-mediation model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
44. Shen, Q., Hua, Y., Huang, Y., Ebstein, R., Yu, X., & Wu, Z. (2022). Knowledge management and modern digital transformation of the property management industry in China. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2133-2144.
45. Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2023.

46. Tiwari, S. P. (2022). Knowledge Enhancement and Mobile Technology: Improving Effectiveness and Efficiency. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(7), 127-134.
47. Turki, M. D., & Sabbar, M. (2023). Studying the role of banking marketing in supporting the competitive advantage of the Iraqi banks. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 13.
48. Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
49. Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626.
50. Wang, K., Li, B., Tian, T., Zakuan, N., & Rani, P. (2023). Evaluate the drivers for digital transformation in higher education institutions in the era of industry 4.0 based on decision-making method. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100364.
51. Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
52. Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-17.
53. Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., Zardini, A., Rossignoli, C., & Kraus, S. (2023). Organizational roles in the context of digital transformation: A micro-level perspective. *Journal of business research*, 157, 113563.