ISSN E.2958-6941 ,ISSN P.1818-1074 Vol. 22 issue.88 June. 2026

http://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/index
Iraqi Journal for Administrative Sciences
المجلة العراقية للعلوم الإدارية

Digital Strategic Orientation and Its Role in Improving Strategic Performance: An Exploratory Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Iraqi Delivery Companies Sector

Muammil Muwafaq Khudair[1] Amir Ghanim Wadi[2] Alaa Farhan Taleb[3]

التوجه الاستراتيجي الرقمي ودوره في تحسين الاداء الاستراتيجي : بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من المديرين في قطاع شركات التوصيل العراقية[1]

مؤمل موفق خضير*[1]، امير غانم وادي[2]، علاء فرحان طالب[3]

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربـــلاء، العراق- كربلاء. *المؤلف المراسل
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربـــلاء، العراق- كربلاء.
3. . كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربـــلاء، العراق- كربلاء.

1. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq – Karbala. muammil.m@s.uokerbala.edu.iq ***Corresponding author**
2. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq- Karbala. amir.ghanim@uokerbala.edu.iq
3. College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq- Karbala. ALaa.f@uokerbala.edu.iq

CC BY NC ND

Article information

Article history:
Received:09/02/2026
Accepted: 08/03/2026
Available online: 04/06/2026

Keywords:
Digital strategic direction, strategic performance

تاريخ الاستلام: 2026/02/09
تاريخ قبول النشر: 2026/03/08
تاريخ النشر: 2026/06/04

الكلمات المفتاحية
التوجـــه الاســـتراتيجي الرقمـــي، الاداء الاستراتيجي

Abstract **DOI: https://doi.org/10.71207/ijas.v22i88.6546**

This study aims to analyze the impact of digital strategic orientation on improving strategic performance in local and regional delivery companies, through a field application involving five companies operating in a highly competitive environment with rapid technological development. The study adopted the descriptive analytical method, using a questionnaire based on the purposive sampling method and the five-point Likert scale, with (66) valid questionnaires out of (79) distributed. The study addressed digital strategic orientation with its dimensions (scope of digital technology, digital capabilities, coordination of the digital system environment, and formation of the digital infrastructure), and strategic performance with its dimensions (financial perspective, customer perspective, internal processes, and learning and growth). The results showed a correlation and impact between digital strategic orientation and strategic performance, and recommended enhancing the integration of the digital system environment for its pivotal role in supporting performance and achieving competitive excellence.

Citation: Muwafaq Khudair, Muammil, Ghanim Wadi, Amir, Farhan Taleb, Alaa. (2026). Digital Strategic Orientation and Its Role in Improving Strategic Performance: An Exploratory Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Iraqi Delivery Companies Sector, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, Vol. (Issue), Pages Example (50-75). 138-153.
الاقتباس: موفق خضير، مؤمل، غانم وادي، امير، فرحان طالب، علاء. (2026). التوجه الاستراتيجي الرقمي ودوره في تحسين الاداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من المديرين في قطاع شركات التوصيل العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(88)، 138-153.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لدى شركات التوصيل المحلية والإقليمية، عبر تطبيق ميداني شمل خمس شركات تعمل في بيئة تنافسية عالية وتطور تقني متسارع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال استبانة وفق أسلوب العينة القصدية ومقياس (ليكرت) الخماسي، إذ بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (66) من أصل (79) ، تناولت الدراسة التوجه الاستراتيجي الرقمي بأبعاده (نطاق التكنولوجيا الرقمية، القدرات الرقمية، تنسيق النظام البيئي الرقمي، تكوين البنية الرقمية)، والأداء الاستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والأداء الاستراتيجي في شركات التوصيل المبحوثة، كما أظهرت النتائج أن بعد تنسيق بيئة النظام الرقمي كان الأكثر تأثيرا في الأداء الاستراتيجي. وبناءً على ذلك، كانت أبرز توصيات الدراسة بضرورة تكثيف جهود الشركات في تعزيز تنسيق وتكامل بيئة النظام الرقمي، لما ثبت له من دور محوري في دعم الأداء الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي.

[1] مستل من رسالة ماجستير: التوجه الاستراتيجي الرقمي ودوره في تحسين الأداء الاستراتيجي

1. المقدمة Introduction

اصبحت التقنيات الرقمية في السنوات الأخيرة ركيزة أساسية تقوم عليها نظم الأعمال المعاصرة، ولم تعد تقتصر على كونها أدوات مساندة، بل تحولت إلى عنصر استراتيجي مؤثر يساهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال، وأساليب تقديم الخدمات، بما ينعكس على خلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية. ومع تسارع التطور التكنولوجي واتساع نطاق التحول الرقمي في مختلف القطاعات، برزت مفاهيم إدارية حديثة تسعى إلى تفسير الكيفية التي يمكن عن طريقها توظيف الإمكانات الرقمية بصورة استراتيجية مستدامة. ومن بين هذه المفاهيم يبرز التوجه الاستراتيجي الرقمي بوصفه مدخلاً معاصراً يعكس استعداد المنظمات لتبني العقلية الرقمية، وبناء القدرات والبنى التحتية الرقمية، وتنسيق منظوماتها التقنية والبيئية بما يتيح لها استثمار الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة. وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم وأهميته المتزايدة في الأدبيات العالمية، إلا أن الطرح العربي – ولا سيما على المستوى المحلي العراقي – لا يزال محدوداً في تناوله، إذ تتركز أغلب الدراسات على التحول الرقمي أو الجاهزية الرقمية بصورة عامة، دون معالجة متكاملة لمفهوم التوجه الاستراتيجي الرقمي وأبعاده وانعكاساته على الأداء. وفي المقابل، يعد الأداء الاستراتيجي مؤشرا محورياً للحكم على قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، عن طريق كفاءتها في إدارة مواردها، وفاعليتها في تنفيذ استراتيجياتها، وقدرتها على تحقيق نتائج مالية وتشغيلية وتنظيمية ومعرفية قابلة للقياس. ورغم وجود دراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، إلا أن الربط المباشر بين التوجه الاستراتيجي الرقمي – بوصفه متغيراً مستقلاً حديثاً متعدد الأبعاد – والأداء الاستراتيجي في بيئة شركات التوصيل لم يحظَ باهتمام كافٍ، خصوصاً في السياق العراقي الذي يشهد نمواً متسارعاً في هذا القطاع في ظل بيئة تنافسية وتقنية متغيرة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي يختبر أثر التوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات التوصيل في العراق، بما يساهم في إثراء الأدبيات العربية، وتوفير أدلة ميدانية حديثة تدعم صانعي القرار في تبني توجهات رقمية أكثر انسجاماً مع متطلبات التنافس والاستدامة.

2. الجانب النظري Theoretical side

1.2 التوجه الاستراتيجي الرقمي

1.1.2 مفهوم التوجه الاستراتيجي الرقمي The concept of digital strategic orientation

أصبح اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة اليوم غير كافياً لمنح ميزة تنافسية، ولهذا يوصي الخبراء اليوم بتطوير رؤية شاملة واستراتيجية للتبني الرقمي، وبعبارة أخرى يوصي بأن تقوم الشركات بتطوير توجه استراتيجي نحو التقنيات الرقمية (Manjunath et al, 2024:3). لان الخصائص الفريدة والجديدة للتكنولوجيا الرقمية تثير تساؤلاً حول ما اذا كانت أنواع التوجهات الاستراتيجية السابقة فعالة في دفع ودعم مبادرات التحول الرقمي اليوم، ورداً على هذا السؤال، قدم (Quinton et al, 2018) توجهاً استراتيجياً أطلقوا عليه اسم التوجه الرقمي وهو مزيج من التوجه نحو السوق والتوجه نحو ريادة الأعمال والتوجه نحو التعلم. إذ رأى (Quinton et al, 2018:3) أن توجه السوق والتوجه التعليمي وتوجهات ريادة الأعمال لها خصائص تكميلية تساعد الشركات على النجاح في الاقتصاد الرقمي. ومع ذلك، في دراسة تحليلية شاملة للتوجهات الاستراتيجية وتكاملها، لاحظ (Schweiger et al2019:33,) أن أياً من التوجهات الاستراتيجية الحالية لا تنطبق على سياقات التحول الرقمي على وجه التحديد، مما يشير إلى الحاجة إلى توجه استراتيجي جديد يعكس فلسفة الشركات تجاه التقنيات الرقمية. واكد ذلك (Kindermann et al, 2021:646) الذي يرى بأن الانتشار المتزايد للتكنولوجيات الرقمية يؤدي تدريجياً إلى تآكل الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها التوجهات الاستراتيجية السابقة، وان الجمع بينها لا يؤدي إلى مبادئ توجيهية متوافقة تماماً مع التحول الرقمي أو الميزة التنافسية في عالم رقمي، وعليه قدم (Kindermann et al, 2021) مفهوم التوجه الاستراتيجي الرقمي والذي يلتقط على وجه التحديد فلسفة الشركة اتجاه التقنيات الرقمية. إذ يُعد عملاً معاصراً يعترف بضرورة العناصر التنظيمية لدفع التحول الرقمي، اي إنه يعكس التزام الشركة وانفتاحها على استعمال التقنيات الرقمية أثناء التوجه نحو التحول الرقمي (Mishra et al, 2024:3). عرفه (Trisnawati et al, 2024:458) بأنه نهج وجهد لتغيير نماذج الأعمال والعمليات والثقافات للتنافس والتفوق في العصر الرقمي، ويشمل ذلك استعمال التقنيات الرقمية لإضافة قيمة للزبائن وزيادة القدرة التنافسية. بالتالي فإن مفهوم التوجه الاستراتيجي الرقمي يوسع فكرة التوجه التكنولوجي عن طريق دمج أبعاد استراتيجية وتنظيمية أوسع (Malik et al, 2025:4).لذلك يلعب التوجه الاستراتيجي الرقمي دورًا حاسمًا اليوم في عالم رقمي متزايد، ويشير إلى تركيز الشركات على التقنيات والقنوات الرقمية واستعمالها لتحقيق أهدافهم، ويشمل استعمال الأدوات والمنصات الرقمية للتواصل والعمل عن بعد والتعلم المستمر (Nasser, 2023:100). إذ اشار (Fan et al, 2023:1) بان التوجه الاستراتيجي الرقمي يُعد قرار استراتيجي للشركات للاستجابة لتطور الاقتصاد الرقمي والاستعمال المتزايد على نطاق واسع لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. واتفق (Alshourah

(et al, 2023:9) في أن التوجه الاستراتيجي الرقمي في شركات الأعمال يُفهم اليوم بشكل كبير على أنه جهد استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية وأداء الأعمال. **بناءً على ما تقدم يعرف الباحث التوجه الاستراتيجي الرقمي بأنه مبدأ توجيهي يعكس التزام الشركة العالي اتجاه تطبيق التقنيات الرقمية، ومواكبة تطورات العصر الرقمي واغتنام فرص التكنولوجيا الرقمية لتعزيز مبادرات التحول الرقمي والحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الرقمي.**

2.1.2 اهمية التوجه الاستراتيجي الرقمي The importance of a digital strategic approach

يعزز التوجه الاستراتيجي الرقمي ثقافة تبنى التقنيات الرقمية وعقلية تطبيقيها لزيادة قدرة الشركة على اعادة تشكيل عمليتها التنظيمية بطريقة تحسن من استجاباتها للنمو (Liu et al, 2024:274_275). كما اوضح Lundberg, (2021: 19) بأنه يساعد الشركات في التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة ومتطلبات الزبائن. كما ينظر للتقنيات الرقمية على أنها حافز للتغيير، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتحسين قدرة الشركات والأفراد، وكذلك قدرتهم على تحسين العمليات والمنتجات والعلاقات، وتغيير أنموذج العمل للتكيف مع متطلبات ومستلزمات العصر الحالي لضمان البقاء في مجال العمل (Hai et al, 2021: 21).

3.1.2 ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي Dimensions of the digital strategic orientation

لغرض قياس التوجه الاستراتيجي الرقمي يعتمد اغلب الباحثين في دراساتهم على اربعة ابعاد وهي: نطاق التكنولوجيا الرقمية، والقدرات الرقمية، وتنسيق النظام البيئي الرقمي، وتكوين البنية الرقمية وفقا لكل من (Nasiri et al, 2022:277)، (Yang & Hussain, 2023:13)، (Kindermann et al, 2024: 3) وهذا مايذهب اليه الباحث في دراسته الحالي باعتماد الابعاد المذكورة اعلاه وذلك للأسباب الأتية:

1- يتفق اغلب الباحثين عليها، إذ حصلت على نسبة قبول عالية، مما يعكس إجماعًا كاملًا على اعتماد هذه الأبعاد.
2- كونها أكثر شمولية وقبولًا مقارنةً بالأبعاد الأخرى المطروحة.
3- تعد أبعادًا استراتيجية تستهدف التجديد والابتكار والتطور والاستدامة.

وفيما يلي توضيح لتلك الابعاد:

اولا: نطاق التكنولوجيا الرقمية Digital technology scope

يسلط نطاق التكنولوجيا الرقمية الضوء على أهمية اعتماد مجموعة من التقنيات الرقمية مثل انترنت الأشياء وسلسلة الكتل لتعزيز المنتجات وتلبية متطلبات السوق وزيادة الأرباح، إذ تشير الأبحاث الأولية الى أن نطاق التكنولوجيا الرقمية، مثل العدادات الذكية واجهزة الاستشعار وأجهزة انترنت الاشياء، يمكن أن يزيد من كفاءة الطاقة والموارد عن طريق تمكين المراقبة والإدارة بشكل أفضل (Hussain et al, 2023:65). إذ عرفه (Kessler et al, 2025:3) بانه مجموعة من التقنيات الرقمية الخاصة بالشركة (كمكونات ونتائج لعمليات التحول الرقمي) والتي يمكن للشركة عن طريقها خلق قيمة لعملائها.

ثانيا: القدرات الرقمية Digital capabilities

في ظل الاقتصاد الرقمي، تحتاج الشركات الى تطوير القدرات الرقمية وذلك للتغلب على التحديات التي تفرضها التقنيات الرقمية والاستفادة من الفرص التي توفرها (Freitas Junior et al, 2016:1). لذا أكد (Keller et al, 2022:33) على ضرورة قيام الشركات بتطوير قدرات رقمية تمكنهم من استعمال التقنيات الرقمية لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال جديدة. إذ عرفها (Proksch et al, 2024:7) بانها قدرة الافراد على الاستفادة من التقنيات الرقمية، الناتجة عن الخبرة الرقمية والمهارات التقنية.

ثالثا: تنسيق النظام البيئي الرقمي Digital ecosystem coordination

مع استمرار تطور التقنيات الرقمية واعتمادها، فإنها تبدأ في تمكين طرق جديدة لتنظيم كيفية خلق القيمة، وهذا يعني الانتقال من سلاسل القيمة الى النظم البيئية الرقمية (Valdez-De-Leon, 2019:43). تتكون النظم البيئية الرقمية من منظمات متفاعلة متصلة رقميا ويتم تمكينها عن طريق النمطية (Jacobides et al, 2019:14). إذ تم تعريفها بأنها نظام اجتماعي تقني ذاتي التنظيم، يتألف من كيانات غير متجانسة (مؤسسات، منظمات، مطورون، عملاء)، تتكامل هذه الكيانات عبر منصة رقمية مشتركة، وتركز على امكانات التآزر الممكنة لتصميم خدمة رقمية للمستعملين النهائيين، ونتيجة لذلك، تفيد المنظومة الرقمية كلا من المنظومة نفسها وكل مشارك فيها (Petrova et al, 2021:78).

رابعا: تكوين البنية الرقمية Digital architecture configuration

يعرف تكوين البنية الرقمية بانها القدرة على إعادة استعمال التكنولوجيا بكفاءة للحصول على قيمة مضافة. وفي السياق نفسه عرفها (Manjunath et al, 2024: 4) بانها الآليات التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح للشركات باستعمال الأصول التكنولوجية والابتكارية وإعادة توظيفها. كما يشير بُعد تكوين البنية الرقمية إلى كيفية تنظيم الشركات لمواردها

وقدراتها الرقمية، لتمكين الشركات من الاستفادة بشكل أفضل من مواردها الرقمية، مما يُؤدي إلى تحسين ادائها (Escoz Barragan & Becker, 2024: 6).

2.2 الاداء الاستراتيجي Strategic performance

1.2.2 مفهوم الاداء الاستراتيجي The concept of strategic performance

تعتمد الشركة على الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق اهدافها طويلة الامد، حيث تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية بمثابة تحويل الأهداف الاستراتيجية الى نتائج ملموسة، وتؤدي انظمة قياس الأداء دورا محورياً في تمكين المديرين من تقييم هذه العملية ومتابعتها ومراقبتها وتعديلها عند الحاجة (Ketokivi&,Schroeder,2004: 251). وعليه فإن الأداء الاستراتيجي يعبر عن النتائج النهائية المترتبة على الترجمة الدقيقة للخطط الإستراتيجية، التي تضعها الشركة على وفق النظرة الشاملة لعملها وتصرفها، وعلى نحو يمكن الإدارة العليا (متخذي القرارات الاستراتيجية) من التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة (Cokins, 2003: 2). بينما ذكر (Ernult & Ashta,2008 :106) ان الاداء الاستراتيجي ناتج عن تفعيل مجموعة من الاستراتيجيات المصممة لتحقيق مصالح جميع الأطراف أصحاب العلاقة في الشركة، والذين يُمثلون مجموعات وأفراداً لهم تأثير مباشر او غير مباشر على اداء الوحدات الاقتصادية ويتأثرون به في الوقت ذاته. أما (Bauml, 2014:8) فيعتقد ان الأداء الاستراتيجي يتمثل في تصميم وتطبيق دورات شهرية لادارة الأداء التنظيمي، والتي تتضمن آليات رسمية وغير رسمية، بالإضافة الى العمليات والنظم والشبكات التي تعتمدها الشركات لنقل الأهداف الرئيسة وتلك التي تثيرها الإدارة. كما تسهم هذه الدورات في دعم العملية الاستراتيجية المستمرة عن طريق التحليل، والتخطيط، والقياس، والرقابة، وذلك ضمن إطار اشمل لإدارة الأداء، فضلاً عن دورها في تعزيز التعلم التنظيمي وإحداث التغيير. **ووفقا لما ورد يعرف الباحث الاداء الاستراتيجي بانه قدرة الشركة على توظيف مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق تنفيذ الخطط، وتحقيق نتائج قابلة للقياس، مع القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وضمان الاستمرارية.**

2.2.2 اهمية الاداء الاستراتيجي The importance of strategic performance

تكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في تحقيق التراكم المعرفي عن طريق توظيف الموجودات المعرفية للشركة، وهو ما يعكس مستوى نجاحها وتطورها، فضلاً عن قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، كما يساهم هذا الأداء في تحقيق النمو التنظيمي، الذي يمكن قياسه عن طريق مؤشرات ومعايير اداء مشتقة من رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية (Riege, 2005: 18). كما تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي بوصفه منهجاً يتيح قياس مدى قرب الشركة من تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق مؤشرات الأداء المالي، والتنافسي، والتشغيلي (Ercan & Koksal, 2016:1).

3.2.2 ابعاد الاداء الاستراتيجي Dimensions of strategic performance

يتم قياس الاداء الاستراتيجي عن طريق الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن التي تشمل (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بسبب اتفاق عدد كبير من الباحثين على كفاءته وشموليته في تقييم الأداء الاستراتيجي، فضلاً عن قابليته للتطبيق في مختلف أنواع الشركات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وقد أكدت العديد من الدراسات، مثل دراسة Kaplan & Norton عام (1992) وهي الدراسات التأسيسية للنموذج، أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي عن طريق مؤشرات قابلة للقياس كما دعمت أبحاث لاحقة، مثل دراسة (Kairu et.al.,2013:82) و (الخفاجي ،2022 :41) هذا التوجه، مشيرة إلى الانتشار الواسع للأنموذج واعتماده كمرجع أساسي في إدارة الأداء الاستراتيجي في العديد من البيئات التنظيمية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد هذا النموذج في الدراسة الحالية كإطار مرجعي لتحليل وتحديد أبعاد الأداء الاستراتيجي، نظرًا لما يوفره من منظور رباعي يغطي الجوانب المالية، ورضا الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يتيح للشركات فهماً متكاملاً لأدائها ويساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى بيانات دقيقة.

وفيما يلي عرض لتلك الابعاد وعلى النحو الآتي:

اولا: المنظور المالي Financial perspective

يعد المنظور المالي أحد المحاور الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يرى (Kaplan& Norton, 2005:77) أن المؤشرات المالية تؤدي دورًا حاسمًا في تلخيص المخرجات الاقتصادية للأنشطة التي تم تنفيذها، كما تُمكن هذه المؤشرات من تقييم مدى فاعلية الاستراتيجيات الاقتصادية المتبعة عن طريق بيان إسهامها في تحقيق الأرباح وتعزيزها على المدى الطويل. ويهدف هذا المنظور إلى الإجابة عن تساؤلات محورية تتعلق بالأداء المالي للشركة، مثل: ما مدى نجاح الشركة في تحقيق رضا المساهمين؟ وهل تعكس المؤشرات المالية انتقال الأداء نحو كفاءة اقتصادية حقيقية؟ وهل الإجراءات المعتمدة تترجم فعليًا إلى نتائج ملموسة؟ (Malgwi & Dahiru, 2014: 2).

ثانيا: منظور الزبون Customer perspective

يعد منظور الزبون أحد الأبعاد الجوهرية التي تعكس القيمة المقترحة للأعمال والتي تعتمدها الشركة بهدف تحقيق رضا زبائنها (Grigoroudis et al., 2012: 104). ويُعبر هذا البعد عن مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية عن طريق نظرة الزبائن الذين تتعامل معهم، إذ يُعد رضا الزبائن والاحتفاظ بهم من المهام الأساسية لأي شركة، وهو ما يتطلب تنظيم العمليات المختلفة بما يساهم في تعزيز سمعتها السوقية (Hamdan, 2013: 216).

ثالثا: منظور العمليات الداخلية Internal operations perspective

يعبر هذا المنظور عن أهمية العمليات الحرجة التي تعد محورًا للتفوق والتميز المؤسسي، إذ ينبغي على الشركة أن تُحسن أداء هذه العمليات بما يميزها عن باقي الشركات في بيئتها التنافسية (Panicker & Seshadri, 2013: 41). واشار (McGinty, 2004: 19) بأنه يمكن اعتباره امتدادًا لمنظور التعلم والنمو، إذ يساهم بشكل مباشر في تحسين العمليات التشغيلية مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل يتوافق مع توقعات الزبائن. وتعد هذه العمليات أداة لبناء القيمة عن طريق توظيف التقنيات والقدرات الحديثة مثل إدارة سلسلة التوريد، ومنهجية "ستة سيجما"، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الأساليب المتقدمة.

رابعا: منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يعد هذا المنظور من الأبعاد المهمة التي تمكن الشركة من اتخاذ قرارات فاعلة لإدارة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها، ويتحقق ذلك من خلال استثمار هذه الموجودات عبر تطوير الموارد البشرية وتنمية المهارات والقدرات ذات الصلة، بما ينسجم مع طبيعة الأنشطة والمهام التي تنفذها الشركة، وبما يحقق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها(Ahmad & Atieh, 2016: 313).اذ يركز على أهمية التعلم الفردي والتنظيمي في بيئة العمل، وينظر إلى كيفية تعلم الموظف داخل الشركة ونموه المهني كأحد العوامل الأساسية في تعزيز الأداء المؤسسي، فنجاح العمليات التنظيمية يتطلب وجود موظفين ذوي كفاءة عالية، يتمتعون بالمهارات والدافعية الكافية، ويُزوّدون بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، بما يمكّنهم من قيادة العمليات بكفاءة وفاعلية (Malgwi & Dahiru, 2014: 5).

3 المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة نتيجة التطور المستمر في التقنيات الرقمية، الأمر الذي انعكس بشكل واضح على قطاعات متعددة من بينها شركات التوصيل التي أصبحت تمثل دعامة أساسية لنشاط التجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية. وقد تعزز دور هذا القطاع اثناء جائحة كورونا بفعل تزايد الطلب على خدمات التوصيل، مما دفع الشركات إلى التوسع في أعمالها والاعتماد بشكل أكبر على الحلول الرقمية. إلا أن هذا التوسع صاحبه تحدٍ يتمثل في قدرة الشركات على الحفاظ على مستويات متقدمة من الأداء الاستراتيجي في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير. فنجاح الشركات لم يعد يعتمد على النمو التشغيلي فقط، بل على مدى قدرتها على توظيف الإمكانات الرقمية بما ينعكس على كفاءة أدائها الاستراتيجي واستدامة موقعها التنافسي. وفي هذا السياق، يمثل التوجه الاستراتيجي الرقمي أحد المداخل التي يمكن أن تسهم في دعم وتحسين الأداء الاستراتيجي. ومع ذلك، ما يزال تناول هذا الدور في قطاع شركات التوصيل، خصوصاً على المستوى المحلي، محدوداً في الأدبيات الأكاديمية، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الدراسة والتحليل. ومن هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيسي واحد مفاده (هل يؤثر التوجه الاستراتيجي الرقمي في الاداء الاستراتيجي) ويندرج عنها عدد من التساؤلات الفرعية وكما موضح انفاً:

1. ما مستوى إدراك الشركات المبحوثة لمتغيرات الدراسة الحالية (التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي) واهميتها.
2. ما مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة في الشركات المبحوثة.
3. ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي الرقمي في الاداء الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تبرز اهمية الدراسة الحالية من الحاجة الملحة الى مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر وما يرافقها من تحولات جوهرية في أساليب العمل والانشطة التنظيمية والادارية. إذ اصبحت هذه التطورات تمثل عاملا حاسما في تعزيز الاداء وتحقيق الميزة التنافسية، الامر الذي يفرض على المنظمات بمختلف انواعها الاستعداد المسبق للتحديات الناتجة عنها سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي. كما تتجلى اهمية الدراسة في كونها تتناول قطاعا يشهد توسعا متسارعا نتيجة للتغيرات في انماط الاستهلاك والاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية

والتقنيات الحديثة، مما يجعله من القطاعات المؤثرة في خلق فرص العمل وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فضلا عن ذلك فان التركيز على شركات التوصيل المحلية والإقليمية يتيح فهما اعمق للتحديات والفرص التي تواجه هذا القطاع ويسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم متخذي القرار في تعزيز الاداء الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل.

3.3 اهداف الدراسة Study objectives

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تحسين الاداء الاستراتيجي لشركات التوصيل المحلية والاقليمية عن طريق اعتماد التوجه الاستراتيجي الرقمي. وبذلك، فإن الدراسة الحالية ستسعى الى تحقيق بعضا من الأهداف هي كما يأتي:

1- تشخيص وتحليل مستوى تبني التوجه الاستراتيجي الرقمي في شركات التوصيل عبر قياس إدراك القيادات لأهميته واعتماده كخيار حديث يعزز الأداء الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

2- تشخيص وتحليل الأداء الاستراتيجي لشركات التوصيل عبر قياس قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، عن طريق تقييمها وفق المنظور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو بما يعكس تكاملها لدعم الميزة التنافسية والاستدامة.

3- قياس وتحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والأداء الاستراتيجي لعينة الدراسة لتوضيح دوره في تحسين الكفاءة والفاعلية.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

تم اختيار عينة الدراسة من بين المدربين والمشرفين العاملين في شركات التوصيل المحلية والإقليمية، نظرا لتمتعهم بالقدرة على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة حول التوجه الاستراتيجي الرقمي وتأثيره على الأداء الاستراتيجي. وبما ان اختيار هذه الفئة اعتمد على تقدير الباحث ومعرفته بخبراتهم ومدى تأثيرهم في صنع القرارات الاستراتيجية، تصنف العينة ضمن العينات غير الاحتمالية من نوع العينة القصدية. والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

الجدول (1) مواصفات عينة الدراسة

المعلومات الشخصية	التكرار		النسبة المئوية
المعلومات الشخصية	ذكر	62	%93.9
	انثى	4	%6.1
	المجموع	66	%100
العمر	اقل من 30	19	%28.8
	30 39	37	%56.1
	40 49	9	%13.6
	50 59	1	%1.5
	60 فأكثر	0	%0
	المجموع	66	%100
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	9	%13.6
	دبلوم	4	%6.1
	بكالوريوس	48	%72.7
	ماجستير	4	%6.1
	دكتوراه	1	%1.5
	المجموع	66	%100
المنصب الوظيفي	مدير شركة	2	%3.0
	معاون مدير	7	%10.6
	مدير فرع	12	%18.2
	مدير قسم	45	%68.2
	المجموع	66	%100

المصدر: من اعداد الباحث

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغ عددهم (62) مشاركًا بنسبة (93.9%)، في حين بلغ عدد الإناث (4) مشاركات فقط بنسبة (6.1%). ويعكس هذا التفاوت هيمنة الذكور في مجتمع الدراسة. اما في أطار الفئة العمرية فأن الأكثر تمثيلا في العينة هي الفئة من (30–39) سنة، حيث بلغ عددها (37) مشاركا بنسبة (56.1%). واوضحت النتائج ان اغلبية افراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، بعدد (48) مشاركا وبنسبة (72.7%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين. اما المنصب الوظيفي فتشير النتائج الى ان غالبية افراد عينة الدراسة يشغلون منصب مدير قسم.

5.3 المقاييس المستعملة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستعمال الاستبانة وفق أسلوب العينة القصدية وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (66) استبانة من أصل (79) موزعة. ولقياس المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الاستراتيجي الرقمي فقد تم قياسه بأربعة ابعاد اعتماد على دراسة (Kindermann et al, 2024) متمثلة بنطاق التكنولوجيا الرقمية، والقدرات الرقمية، وتنسيق النظام البيئي الرقمي، وتكوين البنية الرقمية اما المتغير التابع وهو الاداء الاستراتيجي فتم قياسه بأربعة ابعاد ايضا تم تبنيها من دراسة (الخفاجي، 2022) متمثلة بالمنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

5.3 بناء الفرضيات Building Hypotheses

1- **الفرضية الرئيسة الاولى H1:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي بأبعاده.

2- **الفرضية الرئيسة الثانية H2:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في الاداء الاستراتيجي.

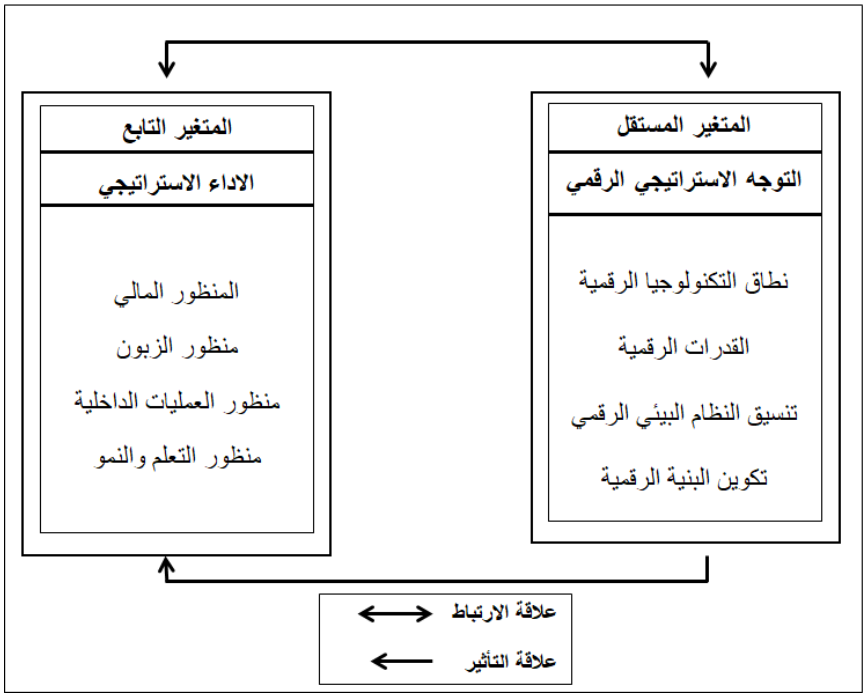
3- **الفرضية الرئيسة الثالثة H3:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة في الاداء الاستراتيجي.

6.3 انموذج الدراسة Study model

تم تصميم المخطط الفرضي للدراسة استنادا الى ما أسفر عنه المسح المنهجي للأدبيات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، اذ يعكس هذا المخطط الإطار الفكري العام للدراسة الحالية، ويبين طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، ويتكون المخطط الفرضي للدراسة من المتغيرات الآتية:

التوجه الاستراتيجي الرقمي وتضمن اربعة ابعاد (نطاق التكنولوجيا الرقمية، القدرات الرقمية، تنسيق النظام البيئي الرقمي، تكوين البنية الرقمية)

الأداء الاستراتيجي واشتمل على اربعة ابعاد (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وبناءً على ذلك تم إعداد وتصميم المخطط الفرضي للدراسة على النحو المبين في الشكل (1)



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

4 الجانب العملي Practical Side

1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Test of Data Normality

لأغراض الدراسة الحالية يتبين من الجدول (2) أن القيمة الإحصائية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro Wilk) كانت ضمن الحدود المقبولة المنصوص عليها ضمن منطقة التوزيع الطبيعي، كونها اعلى من القيمة المعيارية التي تبلغ (0.05) وهذا يدعم استعمال الأدوات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests of Normality						
المتغيرات	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	.Sig	Statistic	df	.Sig
التوجه الاستراتيجي الرقمي	.099	66	.178	.978	66	.304
الأداء الاستراتيجي	.080	66	.200	.981	66	.400

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2.4 صدق وثبات اداة قياس الدراسة Validity and reliability of the study's measurement tool

يعد اختبار الثبات أحد المرتكزات الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس لما له من اهمية قصوى في ضمان ان تتسم نتائج البحث بدرجة عالية من الثقة والاعتمادية. ويشير الثبات الى مدى قدرة الاداة على اعطاء النتائج نفسها عند تطبيقها في مناسبات مختلفة كما يقاس الثبات بخلو الاداة من الخطأ العشوائي. ويعرف الثبات اجرائيا على انه نسبة التباين الحقيقي المتحقق في الدرجات، اي كلما قل التباين الناتج عن الاداة في القياسات المتكررة لخاصية معينة ازدادت موثوقيتها .(Peterson et al., 2024: 2) ويعد معامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha من أكثر الادوات المعتمدة في قياس ثبات الاداة، إذ يُعد مقياس احصائي يستخدم لتقييم موثوقية اداة القياس، مثل الاستبيانات او الاختبارات النفسية والمتغيرات التي تدرس الظواهر الاجتماعية المختلفة. إذا بلغت قيمة الاختبار أقل من (0.60) فإن ذلك يشير إلى ضعف ثبات المقياس المستعمل، بينما يكون الثبات مقبولاً عند تجاوزه (0.70)، ويُعد جيداً عندما يصل إلى (0.80) فأكثر، اما الصدق (Validity) فيشير الى مدى قدرة مقياس الدراسة على قياس ما وضع لقياسه فعليا اي مدى تعبيره الحقيقي عن الظاهرة محل الدراسة دون غيرها (Bujang et al., 2018: 85). ويبين الجدول (3) قيم معاملي الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
التوجه الاستراتيجي الرقمي	0.71	0.84
الاداء الاستراتيجي	0.76	0.87

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إذ يلاحظ من الجدول (2)، وبالاستناد الى اجابات عينة البحث، ان قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات الرئيسة هي قيم مقبولة وفقا لمعايير الثبات المقبولة. كما تظهر النتائج ان قيم معامل الصدق قد حققت نسبا عالية. وبناءً على ذلك اصبحت هذه المقاييس صالحة للتطبيق النهائي، وتتميز بمستويات مناسبة من الثبات والصدق في بيئة التطبيق الميدانية لشركات التوصيل المحلية والاقليمية عينة الدراسة.

3.4 وصف وتحليل متغيرات الدراسة Description and analysis of study variables

تشير النتائج العامة الى ان المعدل العام لمتغير التوجه الاستراتيجي الرقمي بلغ وسطا حسابيا مقداره (3.937) وبشدة اجابة بلغت (78.74%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعا لدى افراد العينة تجاه هذا المتغير. كما بلغ الانحراف المعياري (0.276) ومعامل الاختلاف (7.00%)، مما يدل على درجة جيدة من التجانس في اجابات افراد العينة واستقرار نسبي في تصوراتهم حول التوجه الرقمي للمنظمة وعلى مستوى الابعاد الفرعية، جاء بعد نطاق التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، وحل بعد تنسيق النظام البيئي الرقمي في المرتبة الثانية، اما بعد تكوين البنية الرقمية فقد جاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء بعد القدرات الرقمية في المرتبة الرابعة والاخيرة. والجدول (4) يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوجه الاستراتيجي الرقمي بأبعاده الفرعية

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغير التوجه الاستراتيجي الرقمي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	اولوية الترتيب
1	نطاق التكنولوجيا الرقمية	4.076	0.331	8.11%	81.52%	مرتفع	1
2	القدرات الرقمية	3.827	0.45	11.77%	76.55%	مرتفع	4
3	تنسيق النظام البيئي الرقمي	3.964	0.304	7.66%	79.27%	مرتفع	2
4	تكوين البنية الرقمية	3.882	0.356	9.17%	77.64%	مرتفع	3
المعدل العام		3.937	0.276	7.00%	78.74%	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

اما متغير الاداء الاستراتيجي بلغ وسطا حسابيا مقداره (3.886) وبشدة اجابة بلغت (77.73%)، وهو ما يعكس مستوى استجابة مرتفعا من قبل افراد العينة تجاه متغير الدراسة ككل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.223) ومعامل الاختلاف (5.75%)، مما يدل على درجة عالية من التجانس والاستقرار في اجابات افراد العينة حول هذا المتغير. وعلى مستوى الابعاد الفرعية، جاء منظور الزبون في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية، وحل منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، اما منظور التعلم والنمو فقد جاء في المرتبة الثالثة، في حين جاء المنظور المالي في المرتبة الرابعة والاخيرة، وهو ما يشير إلى أن الشركات تركّز أولاً على تحقيق رضا الزبون وتحسين العمليات باعتبارهما مدخلاً غير مباشر لتحسين النتائج المالية.

الجدول (5) التحليل الوصفي لمتغير الاداء الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	اولوية الترتيب
1	المنظور المالي	3.791	0.311	8.20%	75.82%	مرتفع	4
2	منظور الزبون	4.039	0.322	7.97%	80.79%	مرتفع	1
3	منظور العمليات الداخلية	3.9	0.306	7.85%	78.00%	مرتفع	2
4	منظور التعلم والنمو	3.815	0.391	10.25%	76.30%	مرتفع	3
المعدل العام		3.886	0.223	5.75%	77.73%	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

ملاحظة: تشير النجمة (*) إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة (0.05)، في حين تشير النجمتان (**) إلى معنوية النتائج عند مستوى دلالة (0.01).

4.4 اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

Testing the hypotheses of correlation and influence between the study variables

1.4.4 اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اعتماد اسلوب معامل الارتباط البسيط (Pearson) في اختبار فرضيات الارتباط وذلك لكون بيانات الدراسة قد خضعت لاختبار التوزيع الطبيعي، الامر الذي يجعل هذا الاسلوب من أكثر الاساليب المعملية ملاءمة في تحديد مستوى وطبيعة العلاقة بين متغيرين. وبناءً على ذلك سيتم من خلال هذا الاسلوب اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي الرقمي) بأبعاده الفرعية المتمثلة في (نطاق التكنولوجيا الرقمية، القدرات الرقمية، تنسيق النظام البيئي الرقمي، تكوين البنية الرقمية)، والمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية المتمثلة في (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

1- اختبار الفرضية الاولى H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي بأبعاده.

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي وكل من ابعاد الاداء الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط مع المنظور المالي (0.333)، كما سجلت علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي الرقمي ومنظور الزبون قيمة مرتفعة نسبيا بلغت (0.505)، اما علاقة الارتباط مع منظور العمليات الداخلية فقد بلغت (0.181)، وهي علاقة ايجابية ضعيفة، مما يشير الى ان اثر التوجه الاستراتيجي الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية ما يزال محدودا ويحتاج الى مزيد من التكامل والتطبيق الفعلي للتقنيات الرقمية داخل العمليات التشغيلية، في حين اظهرت النتائج ان علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي الرقمي ومنظور التعلم والنمو كانت الاعلى بين

الابعاد، اذ بلغت (0.561)، مما يدل على ان التوجه الاستراتيجي الرقمي يسهم بشكل واضح في دعم التعلم التنظيمي، وتنمية المهارات الرقمية، وتعزيز قدرات الموارد البشرية. وبالشكل العام، سجلت علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي ككل قيمة بلغت (0.606)، وهي علاقة ايجابية قوية نسبيا، تعكس وجود انسجام واضح بين تبني المنظمة للتوجه الاستراتيجي الرقمي وتحقيقها لمستويات متقدمة من الاداء الاستراتيجي.

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يتبين وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية جزئيا بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي بأبعاده، الامر الذي يقود الى رفض فرضية العدم الرئيسة بشكل جزئي، ويؤشر ذلك الى ان تبني التوجه الاستراتيجي الرقمي يسهم في تعزيز الاداء الاستراتيجي، ولا سيما في ابعاد الزبائن والتعلم والنمو، في حين ما زالت بعض الجوانب، كالبعد المالي والعمليات الداخلية، بحاجة الى مزيد من الدعم والتطوير.

الجدول (6) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وتفرعاتها

المتغير المستقل / المتغير التابع	نطاق التكنولوجيا الرقمية	القدرات الرقمية	تنسيق النظام البيني الرقمي	تكوين البنية الرقمية	التوجه الاستراتيجي الرقمي
المنظور المالي	.229	.222	.362**	.229	.333**
	.065	.074	.003	.064	.006
	66	66	66	66	66
منظور الزبون	.504**	.239	.506**	.363**	.505**
	.000	.054	.000	.003	.000
	66	66	66	66	66
منظور العمليات الداخلية	.119	.109	.106	.223	.181
	.343	.383	.398	.072	.145
	66	66	66	66	66
منظور التعلم والنمو	.243*	.459**	.518**	.490**	.561**
	.049	.000	.000	.000	.000
	66	66	66	66	66
الاداء الاستراتيجي	.408**	.401**	.571**	.502**	.606**
	.001	.001	.000	.000	.000
	66	66	66	66	66

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على محرجات برنامج SPSS

2.4.4 اختبار فرضيات التأثير Impact Hypothesis Testing

بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وما تفرع عنها من فرضيات فرعية استعمل الباحث تحليل معامل الانحدار البسيط، وذلك لقياس التأثير الفردي لكل بعد ويسمح هذا التحليل بمعرفة، هل لكل بعد تأثير مستقل وذاتي على المتغير التابع؟ ما قوة هذا التأثير واتجاهه (موجب/سالب)؟ في الحياة الواقعية المتغيرات لا تعمل منفصلة بل تتفاعل معا، لذلك تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لمعرفة اي الابعاد يحتفظ بتأثيره حتى مع وجود الاخرين؟ هل يتغير تأثير بعض الابعاد عند ادخال بقية الابعاد (قد يضعف او يختفي)؟

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية H2: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي الرقمي في الاداء الاستراتيجي.

يبين الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد($R^2 = 0.367$) ، اي ان التوجه الاستراتيجي الرقمي يفسر ما نسبته 36.7% من التغيرات الحاصلة في الاداء الاستراتيجي في حين تعزى النسبة المتبقية (63.3%) الى متغيرات اخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وبالانتقال الى معاملات الانحدار، تشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.491$) الى انه عند زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي الرقمي بوحدة واحدة، فان ذلك يؤدي الى زيادة الاداء الاستراتيجي بمقدار (0.491) وحدة، مع ثبات باقي العوامل. كما بلغ معامل الانحدار المعياري($Beta = 0.606$) ، وهو ما يعكس قوة التأثير النسبي للتوجه الاستراتيجي الرقمي في المتغير التابع، ويؤكد مكانته بوصفه متغيرا تفسيريا محوريا في الأنموذج. اما فيما يتعلق بالدلالة الاحصائية فقد بلغت قيمة اختبار ($t = 6.090$) عند مستوى معنوية($Sig = 0.000$) ، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، اذ بلغت قيمة t الجدولية (2.660) عند مستوى دلالة (0.01). كما اظهرت نتائج اختبار معنوية النموذج الكلي ان قيمة ($F = 37.086$) عند مستوى دلالة($Sig = 0.000$) ، وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (F)البالغة (7.00) عند من مستوى الدلالة (0.01).

وبناء على ما تقدم يمكن الاستنتاج ان التوجه الاستراتيجي الرقمي يمتلك تأثيرا ايجابيا ومعنويا قويا في الاداء الاستراتيجي، وعليه يستدل الباحث على امكانية رفض الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (7) اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي الرقمي في الاداء الاستراتيجي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	.Std Error	Beta		
(Constant)	1.954	0.318		6.141	0.000
التوجه الاستراتيجي الرقمي	0.491	0.081	0.606	6.090	0.000
R = 0.606a			R2 = 0.367		
F=37.086			Sig.= 0.000		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على محرجات برنامج SPSS $Y = 1.954 + 0.491 * X$

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة H3 التي تنص بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة في الاداء الاستراتيجي، اجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة في الاداء الاستراتيجي وقد اظهرت النتائج الواردة في الجدول (8) ان نموذج الانحدار يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة، اذ بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها (0.642)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيا ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة والاداء الاستراتيجي. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.413)، وهو ما يدل على ان ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة تفسر نحو (41.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الاستراتيجي في حين تعزى النسبة المتبقية الى متغيرات اخرى لم يتضمنها الأنموذج. وقد اكدت قيمة اختبار (F) البالغة (10.715) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) معنوية الأنموذج ككل، مما يعكس صلاحية النموذج لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

وعلى مستوى الابعاد الفردية للتوجه الاستراتيجي الرقمي بينت النتائج وجود تباين في درجة التأثير في الاداء الاستراتيجي. إذ لم يظهر بعد نطاق التكنولوجيا الرقمية تأثيرا ذا دلالة معنوية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.510)، وهي اعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبالمثل لم تسجل القدرات الرقمية تأثيرا معنويا في الاداء الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.638).

في المقابل اظهرت النتائج ان بعد تنسيق النظام البيئي الرقمي كان له تأثير ايجابي ومعنوي في الاداء الاستراتيجي، إذ سجل اعلى قيمة لمعامل بيتا المعياري ($\beta = 0.388$) عند مستوى دلالة احصائية بلغت (0.003). كما تبين ان تكوين البنية الرقمية يؤثر تأثيرا ايجابيا ومعنويا في الاداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.028).

وبناءً على ما تقدم يمكن الاستنتاج ان التوجه الاستراتيجي الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الاداء الاستراتيجي الا ان هذا الاسهام لا يتحقق عن طريق جميع ابعاده بالدرجة نفسها، اذ يتركز التأثير بشكل رئيس في بعدي تنسيق النظام البيئي الرقمي وتكوين البنية الرقمية، في حين يظل تأثير كل من نطاق التكنولوجيا الرقمية والقدرات الرقمية محدودا وغير معنوي. وتشير هذه النتائج الى ان نجاح التوجه الاستراتيجي الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك التقنيات او المهارات الرقمية، بل يتطلب بالدرجة الاولى تكامل الانظمة وبناء بنية رقمية استراتيجية قادرة على دعم توجهات الشركات وتحقيق اهدافها طويلة الاجل.

الجدول (8) اختبار تاثير ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة في الاداء الاستراتيجي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	.Std Error	Beta		
(Constant)	1.770	.335		5.281	0.000
نطاق التكنولوجيا الرقمية	.053	.080	.078	.664	.510
القدرات الرقمية	.028	.059	.057	.473	.638
تنسيق النظام البيئي الرقمي	.285	.091	.388	3.151	.003
تكوين البنية الرقمية	.171	.076	.272	2.252	.028
R = 0.642a			R2 = 0.413		
F=10.715			Sig.= 0.000		

$Y = 1.770 + 0.053 * X1 + 0.028 * X2 + 0.285 * X3 + 0.171 * X4$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على محرجات برنامج SPSS

وبناءً على ما تقدم يمكن الاستنتاج ان ابعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة تمتلك تأثيرا ايجابيا ومعنويا في الاداء الاستراتيجي، وعليه يستدل الباحث على امكانية رفض الفرضية الرئيسة الثالثة. (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي الرقمي مجتمعة في الاداء الاستراتيجي).

5 المناقشة Discussion

بناءً على نتائج اختبار **الفرضية الرئيسة الاولى** ،يتبين وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية جزئيا بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي بأبعاده، إذ سجلت علاقة الارتباط ككل قيمة بلغت (0.606)، وهي علاقة ايجابية قوية نسبيا، تعكس وجود انسجام واضح بين تبني المنظمة للتوجه الاستراتيجي الرقمي وتحقيقها لمستويات متقدمة من الاداء الاستراتيجي الامر الذي يقود الى رفض فرضية العدم الرئيسة بشكل جزئي، ويؤشر ذلك الى ان تبني التوجه الاستراتيجي الرقمي يساهم في تعزيز الاداء الاستراتيجي، ولا سيما في ابعاد الزبائن والتعلم والنمو، في حين ما زالت بعض الجوانب، كالبعد المالي والعمليات الداخلية، بحاجة الى مزيد من الدعم والتطوير.

اما **الفرضية الرئيسة الثانية** يمكن استنتاج ان التوجه الاستراتيجي الرقمي يسهم بشكل فعال في تحسين الاداء الاستراتيجي الا ان هذا الاسهام لا يتحقق عن طريق جميع ابعاده بالدرجة نفسها، إذ يتركز التأثير بشكل رئيس في بعدي تنسيق النظام البيئي الرقمي وتكوين البنية الرقمية، في حين يظل تأثير كل من نطاق التكنولوجيا الرقمية والقدرات الرقمية محدودا وغير معنوي. وتشير هذه النتائج الى ان نجاح التوجه الاستراتيجي الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك التقنيات او المهارات الرقمية، بل يتطلب بالدرجة الاولى تكامل الانظمة وبناء بنية رقمية استراتيجية قادرة على دعم توجهات المنظمة وتحقيق اهدافها طويلة الاجل.

5 الخلاصة Conclusion

تُعد ابرز استنتاجات الدراسة هو وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية جزئيا بين التوجه الاستراتيجي الرقمي والاداء الاستراتيجي بأبعاده، الامر الذي يقود الى رفض فرضية العدم الرئيسة بشكل جزئي، ويؤشر ذلك الى ان تبني التوجه الاستراتيجي الرقمي يساهم في تعزيز الاداء الاستراتيجي، ولا سيما في ابعاد منظور الزبون ومنظور التعلم والنمو، في حين ما زالت بعض الجوانب كالبعد المالي والعمليات الداخلية، بحاجة الى مزيد من الدعم والتطوير، لهذا توصي الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي الرقمي كمدخل استراتيجي متكامل لما اظهرته النتائج من علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين هذا التوجه والاداء الاستراتيجي، الامر الذي يؤكد دوره في خفض التكاليف وتحسين النتائج المالية وغير المالية على حد سواء.

الشكر والتقدير: يتقدم الباحثون بالشكر والتقدير لكل من مد يد العون والمساعدة في انجاز هذا البحث

التمويل: لم يتلقى الباحث أي تمويل من أي جهة لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: قام الباحثون بأعداد هذا البحث بالاعتماد على مصادر موثوقة وجمع البيانات لسنوات الدراسة.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثون على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: طالب ماجستير في مرحلة الكتابة

المؤلف الثاني: حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال ادارة الاعمال

المؤلف الثالث: حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال ادارة الاعمال

References المصادر

1. الخفاجي، حسنين حامد شاكر. (2022). "تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً "، دراسة تحليلية في شركة مصافي الجنوب، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for cronbach's alpha test: A simple guide for researchers. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, *25*(6), 85–99. https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9
3. Freitas Junior, J. C., Maçada, A. C., Brinkhues, R., & Montesdioca, G. (2016). Digital capabilities as driver to digital business performance.
4. Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. John Wiley & Sons.
5. Malgwi, A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. IOSR Journal of Economics and Finance, 4(6), 1-10. (Vol. 4, Number 6). Retrieved www.iosrjournals.org
6. Ercan, T., & Koksal, A. (2016). Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) model for international construction companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, *20*(5), 1657–1668. https://doi.org/10.1007/s12205-015-0733-1
7. Ernult, J., & Ashta, A. (2008). HOW TO MEASURE GLOBAL SUSTAINABLE PERFORMANCE IN A SERVICE ENTERPRISE ? A CASE STUDY OF THE CREDIBILITY OF VIGEO'S RATING OF CAISSE D'EPARGNE. In *Journal of Services Research, Special Issue*.
8. Escoz Barragan, K., & Becker, F. S. R. (2025). Keeping pace with the digital transformation — exploring the digital orientation of SMEs. *Small Business Economics*, *64*(3), 1361–1385. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00947-7
9. Fan, X., Zhao, S., Zhang, B., Wang, S., & Shao, D. (2023). The impact of corporate digital strategic orientation on innovation output. *Heliyon*, *9*(5). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16371
10. Liu, Y., Guo, M., Han, Z., Gavurova, B., Bresciani, S., & Wang, T. (2024). Effects of digital orientation on organizational resilience: a dynamic capabilities perspective. Journal of Manufacturing Technology Management, 35(2), 268–290.
11. Alshourah, S., Altawalbeh, M., Albloush, A., Alsarairh, A., & Abukwaik, A. M. (2023). The Influence of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance in the Manufacturing Jordanian. In Artificial Intelligence (AI) and Finance (pp. 377–386). Springer.
12. Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, *40*(1), 104–119. https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.04.001
13. Hai, T. N., Van, Q. N., & Tuyet, M. N. T. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to covid-19 pandemic. In *Emerging Science Journal* (Vol. 5, Number Special Issue, pp. 21–36). Ital Publication. https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03
14. Hamdan, M. N. M. (2013). Improving the performance of accounting information systems of commercial banks in Jordan by using the balanced scorecard approach. *Curtin University*.

15. Hussain, M., Yang, S., Muhammad, R., Zahid, A., & Maqsood, U. S. (2023). *ESG in the Digital Age: Unraveling the Impact of Strategic Digital Orientation*. Retrieved https://ssrn.com/abstract=4543836
16. Jacobides, M. G., Sundararajan, A., & Van Alstyne, M. (2019). Platforms and ecosystems: enabling the digital economy. *World Economic Forum White Paper February*, *51*.
17. Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., & Akerele, E. K. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. In *European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN* (Vol. 5, Number 9). www.iiste.org
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (n.d.). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*.
19. Keller, R., Ollig, P., & Rövekamp, P. (2022). Pathways to Developing Digital Capabilities within Entrepreneurial Initiatives in Pre-Digital Organizations: A Single Case Study. *Business and Information Systems Engineering*, *64*(1), 33–46. https://doi.org/10.1007/s12599-021-00739-3
20. Kessler, A., Frank, H., & Fuetsch, E. (2025). Conceptualizing digitalization orientation as a strategic posture – How to boost the impact of digital technologies in businesses: A qualitative good practices approach. *Technological Forecasting and Social Change*, *213*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123997
21. Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performanc: A routine-based view. *International Journal of Operations and Production Management*, *24*(1–2), 171–191. https://doi.org/10.1108/01443570410514876
22. Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, *39*(5), 645–657. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009
23. Kindermann, B., Vera Hedwig Schmidt, C., Fengel, F., & Strese, S. (2024). Expanding the boundaries of digital orientation research: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, *185*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114895
24. Lundberg, M. (2021). *Identifying the different viewpoints and key elements of digital transformation*.
25. Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. *Information and Management*, *62*(4). https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104130
26. Manjunath, C., Padigar, M., & Pedada, K. (2024). The role of digital orientation and strategic emphasis in creating brand competitiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *80*. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103906
27. Mishra, R., Singh, R. K., & Rana, N. P. (2024). Digital orientation, digital eco-innovation and circular economy in the context of sustainable development goals. *Business Strategy and the Environment*, *33*(4), 2752–2770.1 https://doi.org/10.1002/bse.3619

28. Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations and Production Management*, *42*(13), 274–298. https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2021-0616
29. Nasser, M. A. (2023). Digital Orientation and Digital Innovation Performance in Moroccan IT Workers: A Moderated Mediated Analysis. *Journal of Digitovation and Information System*, *3*(1), 99–115. https://doi.org/10.54433/jdiis.2023100024
30. Ahmad, F. B., & Atieh, S. H. (2016). Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality. European Scientific Journal, 12(31), 307-329.
31. Peterson, T., Dodson, J., Sherwin, R., & Strale, F. (2024). An Internal Consistency Reliability Study of the Catalyst Datafinch Applied Behavior Analysis Data Collection Application With Autistic Individuals. *Cureus*. https://doi.org/10.7759/cureus.58379
32. Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2024). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, *62*(1), 1–29. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1883036
33. Panicker, P., & Seshadri, W. (2013). The Balanced Scorecard Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis. Service Industries Journal, 27(6).
34. Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, *26*(5), 427–439. https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004
35. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 9, Number 3, pp. 18–35). https://doi.org/10.1108/13673270510602746
36. Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, *40*(11), 1822–1851. https://doi.org/10.1002/smj.3042
37. McGinty, R. (2004). Measuring Business Performance: Emerging Perspectives Of The Balanced Scorecard. Journal of Business & Economics Research (JBER), 2(5).
38. Trisnawati, T., Alhidayatullah, A., & Antony, A. (2024). Entrepreneurship and Digital Orientation in Enhancing SME Performance Mediated by Marketing Capabilities. *International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)*, *2*(3), 455–470. https://doi.org/10.47353/ijema.v2i3.195
39. Petrova, M., Popova, P., Popov, V., Shishmanov, K., & Marinova, K. (2021). Digital ecosystem: Nature, types and opportunities for value creation. In International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy (pp. 71-85). Cham: Springer International Publishing.
40. Yang, S., & Hussain, M. (n.d.). *Navigating the Digital Frontier: the role of corporate governance in shaping digital orientation in China*. Retrieved https://ssrn.com/abstract=4529528

41. Valdez-De-Leon, O. (2019). How to develop a digital ecosystem: A practical Management Review, 9(8).

الملحق: استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان	
اولاً: التوجه الاستراتيجي الرقمي	
1- نطاق التكنولوجيا الرقمية	
1	تعتمد الشركة على مجموعة متنوعة من التقنيات الرقمية في إنجاز الأنشطة اليومية.
2	تُسهم التقنيات الرقمية المستخدمة في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة.
3	تستخدم الشركة التقنيات الرقمية لإضافة ميزات جديدة إلى الخدمات التي تقدمها.
4	تستخدم الشركة التقنيات الرقمية لدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.
5	لا تسهم التقنيات الرقمية التي تعتمدها الشركة في تقديم قيمة مضافة لزبائنها.
2- القدرات الرقمية	
6	تسعى الشركة إلى تعزيز المعرفة الرقمية من خلال برامج تدريبية وتعلمية موجهة للموظفين.
7	يمتلك موظفو الشركة فهماً جيداً للتقنيات الرقمية واستخداماتها المختلفة في العمل.
8	تقوم الشركة بإجراءات روتينية ومنظمة لتطوير استخدام التقنيات الرقمية في العمليات اليومية
9	يستخدم موظفو الشركة جميع الخصائص أو الأدوات المتاحة في التقنيات الرقمية التي تعتمدها الشركة لإنجاز مهامهم.
10	يتمكن موظفو الشركة من التكيف مع التقنيات الرقمية الجديدة المستخدمة في بيئة العمل.
3- تنسيق النظام البيئي الرقمي	
11	تطور الشركة منصات رقمية تسهل التواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيون (كالزبائن، المطورون).
12	تستثمر الشركة في الأنظمة والمنصات الرقمية اللازمة لدعم التعاون المفتوح مع مختلف الجهات الفاعلة.
13	تتمكن الشركة من دمج الاهداف المشتركة لأصحاب المصلحة الخارجيون داخل انظمتها الرقمية لتقديم خدمات متكاملة.
14	توفر الشركة حوافز مناسبة لشركائها الرقميين لتشجيع تبادل الخبرات والكفاءات بهدف تحسين جودة الخدمات.
15	تُدار علاقات الشركة مع الأطراف الخارجية بطريقة مرنة تتيح تفاعلات فعالة.
4- تكوين البنية الرقمية	
16	تستبدل الشركة العمليات الورقية أو اليدوية بأنظمة إلكترونية مبنية على التكنولوجيا.
17	توجد في الشركة أدوار ومسؤوليات واضحة لإدارة التقنيات الرقمية، كوجود قسم مختص أو مسؤول عن التقنيات.
18	تستخدم الشركة التقنيات الرقمية لتسهيل التواصل والعمل المشترك بين مختلف الأقسام داخل الشركة.
19	لدى الشركة أنظمة رقمية مرنة تساعدها على التكيف بسرعة مع أي تغييرات تكنولوجية في السوق.
20	تفتقر الشركة إلى متابعة فعالة لتطورات التقنيات الرقمية في السوق، مما يحد من قدرتها على التكيف معها.
ثانيا: الاداء الاستراتيجي	
1- المنظور المالي	
21	تسعى الشركة إلى تحقيق كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام بالترشيق المالي.
22	تعمل الشركة على زيادة إيراداتها من خلال تحسين مكانتها التنافسية.
23	تعمل الشركة على خفض تكلفة انشطتها التشغيلية عن طريق اعتماد التقنيات الرقمية.
24	تمتلك الشركة قدرة مالية تمكّنها من تحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية المحيطة
25	لا تعمل الشركة على تبني ممارسات مالية فعّالة تهدف إلى الحد من الهدر في الموارد والإنفاق.
2- منظور الزبون	
26	تقدم الشركة خدمات تلبي توقعات الزبائن وتسهم في رضاهم.
27	تحقق الشركة نجاحًا في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد.
28	تتبنى الشركة آراء ومتطلبات الزبائن لتطوير خدماتها باستمرار.
29	تعزز الشركة سمعتها لدى الزبائن ومكانتها السوقية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة.
30	تُبين الشركة لزبائنها خدماتها وميزاتها بشكل واضح.
3- منظور العمليات الداخلية	
31	تحرص الشركة على تحقيق التوازن بين أهدافها التشغيلية وتلبية حاجات الزبائن.
32	تحسن الشركة إجراءاتها الداخلية لضمان تقديم الخدمات بسرعة ودون تأخير.
33	تعزز الشركة قدراتها التشغيلية لتلبية طلب الزبائن في أوقات الذروة.
34	تحرص الشركة على تنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة عالية بما يعزز من ميزتها التنافسية.
35	لا تُظهر الاجراءات التشغيلية في الشركة درجة كافية من التنظيم والترابط لضمان أداء فعّال.
4-منظور التعلم والنمو	
36	تستقطب الشركة الموظفين ذوي المهارة والخبرة من اجل تعزيز قيمة الشركة
37	تحرص الشركة على فتح دورات تدريب لتطوير مهارات موظفيها بما يتوافق مع طبيعة مهامهم
38	تشجع الشركة الابتكار وتحسين العمليات بشكل مستمر.
39	تمتلك الشركة بنية تنظيمية وتقنية داعمة لعمليات التطوير طويل الأمد.
40	تشجع بيئة العمل في الشركة على التعلم المستمر والابتكار بين الموظفين.