

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Salih Aram Taha Muhammad, Shakur Burhan Karim & Ahmed Hajara Qader. Digital Transformation Strategy and Its Role in Building the Capabilities of Agile Organizations: Analytical Study in Asia cell Telecom Company in Kirkuk Governorate. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16(2):664-673.

Digital Transformation Strategy and Its Role in Building the Capabilities of Agile Organizations Analytical Study in Asia cell Telecom Company in Kirkuk Governorate

Aram Taha Muhammad Salih¹, Burhan Karim Shakur², Hajara Qader Ahmed³

¹ College of Arts/ Kirkuk University, Kirkuk, Iraq

² Kirkuk Polytechnic College / Northern Technical University, Kirkuk, Iraq

³ College of Administration and Economics / Kirkuk University, Kirkuk, Iraq

¹aramtaha@uokirku.edu.iq, ²burhan.karim@ntu.edu.iq, ³hajerhqader@uokirkuk.edu.iq

Abstract: This research aims to determine the role of digital transformation strategy in building agile organizational capabilities, specifically within the telecommunications company Asiacell. To achieve this, the dimensions of digital transformation strategy (leadership, infrastructure, resources, and cybersecurity) were adopted, along with the agile organizational capabilities (responsiveness, flexibility, and capability). Asiacell was selected as the case study through a questionnaire distributed to 69 respondents from various departments, divisions, and units within the company. The normality test was used for the data, and the statistical software package SPSS (version 25) was employed to test the hypotheses. One of the key findings is that digital transformation strategy effectively contributes to building agile organizational capabilities within the company. The research concludes with several recommendations, most notably the necessity of adopting a comprehensive digital transformation strategy at the Asiacell level and directly linking it to the objectives of improving service quality and accelerating response to subscriber needs.

Keywords: Digital Transformation Strategy, Agile Organizational.

استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مقدرات المنظمات الرشيقية
دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات في محافظة كركوك

م.م. ارام طه محمد صالح¹، م.م. برهان كريم شكور²، م.م. هاجرة قادر احمد³

¹ كلية الآداب / جامعة كركوك، كركوك، العراق

² كلية بوليتكنك كركوك / جامعة تقنية الشمالية كركوك، العراق

³ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركوك، كركوك، العراق

¹aramtaha@uokirkuk.edu.iq, ²burhan.karim@ntu.edu.iq, ³hajerhqader@uokirkuk.edu.iq

المستخلص يهدف البحث إلى تحديد دور استراتيجية التحول الرقمي في بناء مقدرات المنظمات الرشيقية بالتطبيق في شركة الاتصالات اسيا سيلو من أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد استراتيجية التحول الرقمي (القيادة، البنى التحتية، الموارد، الامن السيبراني)، كما تم اعتماد على مقدرات المنظمات الرشيقية (سرعة الاستجابة، القدرة على الاستجابة، المرونة، المقدر). وقد تم اختيار شركة الاتصالات اسيا سيلو ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان، شمل (69) مستجيباً من موظفي الأقسام والشعب ووحداتها للشركة عينة للبحث، كما تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، كما اعتمد في اختبار فرضياته على البرنامج حزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS.V25)، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر تأثيراً فاعلاً في بناء مقدرات المنظمات الرشيقية للشركة عينة للبحث وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها، ضرورة تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة على مستوى الشركة اسيا سيلو، وربطها مباشرة بأهداف تحسين جودة الخدمة، وتسريع الاستجابة لاحتياجات المشتركين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول الرقمي، المنظمات الرشيقية.

Corresponding Author: E-mail: aramtaha@uokirkuk.edu.iq

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً جذرياً في نماذج الأعمال وأساليب الإدارة نتيجة التطورات التقنية المتسارعة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها لمواكبة هذه التغيرات. ويُعد الاستراتيجية التحول الرقمي أحد أهم المسارات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتبنيها بهدف تعزيز كفاءتها ومرونتها واستجابتها السريعة للتغيرات البيئية. ومع تزايد حدة المنافسة وتعقد بيئات العمل، برزت الحاجة إلى مفهوم "المنظمات الرشيقية" التي تمتاز بالقدرة على التكيف السريع والمرونة واتخاذ القرارات الفعالة. وإن الدمج بين استراتيجية التحول الرقمي والمنظمات الرشيقية أصبح ضرورة ملحة وليس خياراً، من أجل تعزيز قدرات المنظمة على مواجهة اضطرابات السوق واستغلال الفرص وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث، الذي يهدف إلى دراسة العلاقة وتأثير بين استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مقدرات المنظمات الرشيقية داخل المنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من زيادة المستمرة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق بشكل عام، وفي محافظة كركوك بشكل خاص، إلا أن العديد من المنظمات ما زالت تواجه تحديات في الاستفادة منه، لتحقيق الرشاقة التنظيمية. إذ ظهرت فجوة واضحة بين المبادرات التحول الرقمي وبين قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة. ما استوجب دراسة هذه المشكلة وتقديم بعض من الحلول الناجعة للعينة المبحوثة نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في خدماتها ومستوى جودتها، إذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (ما مدى تأثير استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز بناء مقدرات المنظمات الرشيقية داخل شركة اسيا سيلو للاتصالات في محافظة كركوك؟).

ثانياً: أهمية البحث: يتجلى أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1. يسלט الضوء على الدور الحيوي للاستراتيجية تحول الرقمي في تطوير أداء المنظمات .
2. يساعد القادة الإداريين، في تصميم استراتيجيات رقمية فعالة .
3. يقدم إطاراً عملياً، يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتحقيق الرشاقة التنظيمية .
4. يعزز المعرفة الأكاديمية، حول العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة .

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الحالي إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في دور استراتيجية التحول الرقمي في بناء مقدرات المنظمات الرشيقية وذلك من خلال:

1. توضيح مفهوم استراتيجية التحول الرقمي ومكوناته الأساسية.
2. شرح مفهوم المنظمات الرشيقية ومقدراتها .
3. تحليل العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية.
4. تقديم توصيات تساعد المنظمات على تعزيز الرشاقة من خلال استراتيجية التحول الرقمي .

رابعاً: فرضيات البحث

لأجل تقديم حل لمشكلة البحث، واختباره للتأكد من مدى صحته أو عدمها، فقد يجرى صياغة الفرضيات الآتية:

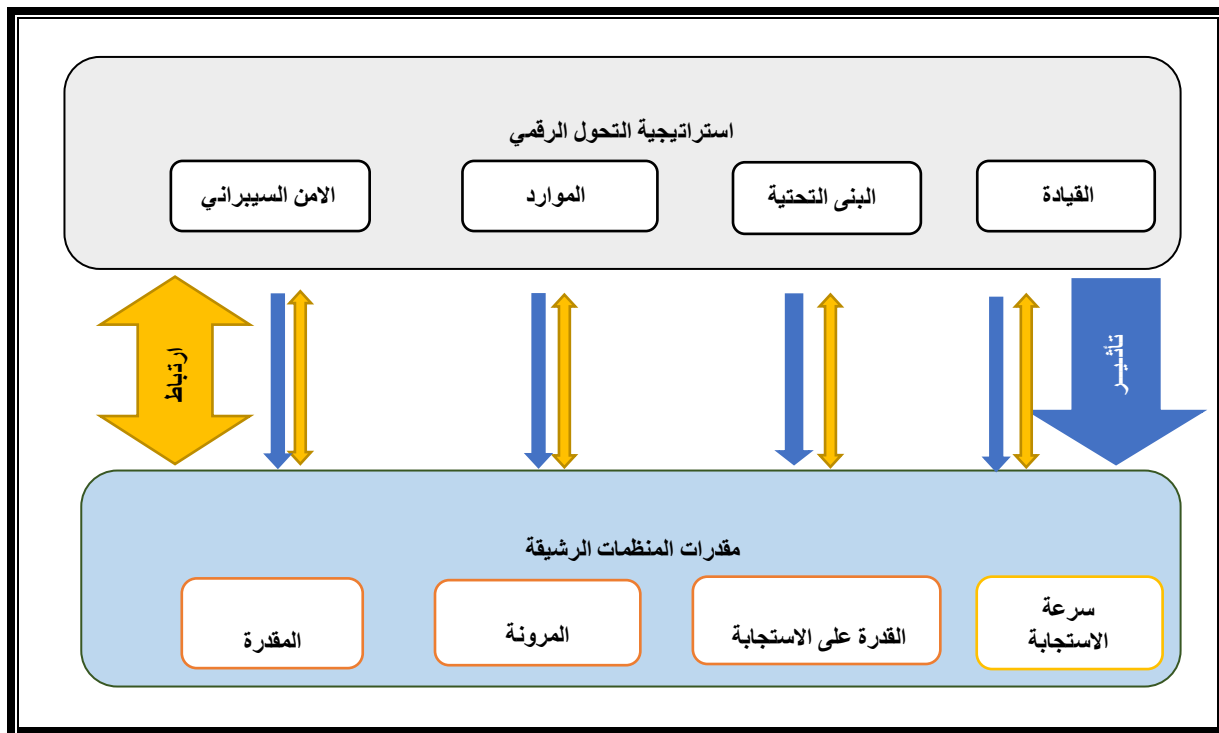
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة ومقدرات المنظمات الرشيقة.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين البنى التحتية ومقدرات المنظمات الرشيقة.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الموارد ومقدرات المنظمات الرشيقة.
 4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأمن السيبراني ومقدرات المنظمات الرشيقة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية التحول الرقمي في مقدرات المنظمات الرشيقة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. وجود تأثير معنوي للقيادة في مقدرات المنظمات الرشيقة.
2. وجود تأثير معنوي للبنى التحتية في مقدرات المنظمات الرشيقة.
3. وجود تأثير معنوي للموارد في مقدرات المنظمات الرشيقة.
4. وجود تأثير معنوي للأمن السيبراني في مقدرات المنظمات الرشيقة.

خامساً: نموذج البحث

تم إعداد نموذج الفرضية للبحث من قبل الباحثون، حيث يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحث كما هو مبين في الشكل (1) حيث يعكس النموذج العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير المرتبطة بها.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثون

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والتحليلي، نظراً لكونه الأسلوب الأنسب لدراسة وفهم الظواهر السلوكية والاجتماعية وتحليلها بشكل كمي. وقد تم استخدامه بهدف الوصول إلى استنتاجات تعكس الواقع الحالي للمنظمة محل الدراسة.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار شركة آيسايسل للاتصالات كميدان للبحث، وذلك باعتبارها من الشركات التي تسعى أن تكون من الشركات المتميزة والرشيقة في ميدان الاعمال، وشملت العينة (69) من موظفي شركة آيسايسل للاتصالات بمحافظة كركوك، إذ تم توزيع استمارات استبيان عليهم لغرض إجراء الجانب الميداني، تضمنت مقاييس البحث واعتمدت اجاباتهم على تلك الاستثمارات في عملية التحليل الإحصائي.

ثامناً: مصادر جمع البيانات وأداتها

- 1- أدوات إطار النظري: - تمثلت بالكتب والدوريات والبحوث وأطاريح ومجلات.
- 2- أدوات إطار الميداني: - تمثلت بالاستبانة بوصفها مصدر رئيسي في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميداني، كما تم اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

تاسعاً: أساليب تحليل الإحصائي للبيانات

للإجابة أسئلة البحث واختبار فرضياته، اعتمد الباحثون على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث.
- 2- تطبيق اختبار كرونباخ ألفا لتقييم مدى ثبات فقرات الاستبانة المصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.
- 3- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البحث وفقراتها المختلفة.
- 4- الاستعانة بمعامل الارتباط لقياس قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث.
- 5- إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

عاشراً: اختبار صدق الاستبانة وثباتها: شملت نوعين من الاختبارات وهما:

1. اختبار الاستبانة قبل توزيعها (قياس الصدق الظاهري): ويتم من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين، يُطلب منهم تقديم ملاحظاتهم بشأن صلاحية الفقرات، بهدف تحقيق الدقة في تصميمها.
2. اختبارات الاستبانة بعد توزيعها (قياس الثبات): يتم قياس هذا الاختبار بواسطة ألفا كرونباخ، إذ تم الحصول على نسبة (0.915) وهي نسبة تُعتبر جيدة في مجال العلوم الإدارية، مما يشير إلى استمرارية وثبات الاستبانة.

الجدول (1): اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .915 | 40 |

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

3 تم التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov بغرض ضمان موضوعية النتائج. ولتعزيز ذلك، تم إجراء اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتحقق من خلو بيانات الدراسة من أي مشكلات إحصائية قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة. يتطلب هذا النوع من الاختبارات أن تتوفر البيانات على توزيع طبيعي، حيث إن عدم تحقق هذا الشرط يؤدي إلى نشوء ارتباط زائف بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، مما يُفقد الارتباط القدرة على تفسير الظاهرة قيد الدراسة أو التنبؤ بها. وكما هو موضح بالجدول (2).

الجدول (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| x | .064 | 69 | .200* | .983 | 69 | .452 |
| y | .098 | 69 | .097 | .976 | 69 | .202 |

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: استراتيجية التحول الرقمي Digital Transformation Strategy

مفهوم وتعريف استراتيجية التحول الرقمي:

في السنوات الأخيرة، برز التحول الرقمي كظاهرة مهمة في أبحاث نظم المعلومات الاستراتيجية ووجب على الشركات إيجاد سبل للابتكار باستخدام هذه التقنيات من خلال وضع "استراتيجيات تتبنى آثار التحول الرقمي وتعزز الأداء التشغيلي (Vial, 2019: 118). وبناءً على ذلك يشير (Albukhitan, 2020: 2) أن استراتيجية التحول الرقمي تشير إلى ادخال التكنولوجيا الرقمية، في كافة مجالات استراتيجية الأعمال، بما يؤدي إلى تغيير كبير في كيفية تقديم قيمة للزبائن وكيفية عمل المنظمات. ويرى (Horlacher, 2016:76) ان التحول الرقمي لا يعني استخدام التكنولوجيا داخل المنظمة فقط، بل هو برنامج عام وشامل يمس المنظمات، ويحسن من طريق واسلوب العمل داخل المنظمة، فضلاً عن كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف، لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل. وعليه يمكن تعريف استراتيجية التحول الرقمي من وجهة نظر عدد من الباحثين والمؤلفين ف يعرف كل من (الحدراوي وشاكر، 2022:74) التحول الرقمي على انه محاولة احداث تحول جذري، في اسلوب وطريقة العمل بالاعتماد على الاساليب التقنية المتطورة والحديثة وتوظيف الابتكار، من اجل تعزيز اداء المنظمة وتقديم أفضل الخدمة للمستفيدين. بينما

يرى (زيد، 2023: 336) ان التحول الرقمي هو عملية تطوير مستمرة، تعتمد على الجانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك الاعتماد على الجانب الموارد البشرية بالتحول في الفكر، وتطويره بالاستعانة بالتدريب والتعلم من اجل المواكبة لتطورات العصر ومتطلباته المتزايدة، وذلك لتحقيق النمو للمنظمات وانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي. اما (بوخيرة و ركيزة، 2023: 4) عرف التحول الرقمي من أحدث الضروريات للمنظمة والإدارة، بل حتى الحكومات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدمات أو أصبح مفهومه مرتبط بتطور وتقدم المجتمع، ويعتبر من الأداة أكثر مساهمة، وبطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب حديثة وتقنيات جديدة. اما (Berghaus & Back, 2016:26) يشير الى العمل باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لعملية خلق القيمة، والعمل على تغوير الأساليب ونماذج العمل والتي بدورها تعمل على التغيير الجوهرية في الاداء كابتكار منتج وخدمة جديدة وطرحها إلى سوق العمل.

ومن خلال كل ما سبق يمكن تعريف استراتيجية التحول الرقمي بأنها خطة استراتيجية شاملة تستفيد من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية الحديثة والمتاحة، بهدف دمج القدرات التقليدية مع الابتكارات الجديدة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى إعادة تصميم نموذج الأعمال والعمليات التنظيمية لخلق قيمة فريدة للمنظمات، وتحقيق رشاقة تنظيمية وتنافسية تتماشى مع التحولات الجذرية في بيئة العمل.

اهمية استراتيجية التحول الرقمي

يمكن اعتبار التحول الرقمي من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمات وتعزيز مكانتها في سوق العمل. فالنظم الرقمية الجديدة تتيح إمكانيات واسعة ومزايا متعددة للمستخدمين، من خلال تحديث نماذج العمل وجعلها مواكبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، ومن أبرز الفوائد التي تحققها استراتيجية التحول الرقمي هي القدرة على مراقبة الأداء وتحليل البيانات المتعلقة بالتسويق الرقمي للأنشطة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات واتخاذ قرارات أكثر استنارة (علوان واخرون، 2025: 623). حيث اتفقت دراسات كل من (الحدراوي وشاكر، 2022: 75) و (الفاروق، 2023: 17) على أهمية الاستراتيجية التحول الرقمي بأنها يعمل بشكل كبير على تقليل هدر الأموال، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين دقة العمليات بحيث يساهم ذلك في تنظيم وإدارة الملفات بشكل أفضل، وتبسيط آلية تقديم الخدمات وزيادة كفاءتها، بالإضافة إلى بناء اقتصاد رقمي فعال، هذه المزايا تجعل الإجراءات الرقمية أكثر سرعة وسهولة مقارنة بالإجراءات التقليدية، ما يزيد من رضا العملاء ويعزز تجربة المستفيدين، كما أن الاستراتيجية التحول الرقمي يمكن المنظمات من التوسع والولوج إلى أسواق أوسع وجذب شريحة أكبر من العملاء. وتشير دراسة (بوخيرة و ركيزة، 2023: 4) أن الأنظمة والبرامج الحاسوبية المبتكرة، التي تمتاز بمحاكاتها للذكاء البشري وقدرتها على التعلم والاستنتاج، تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء المؤسسي. إذ تتميز هذه الأنظمة بالقدرة على استيعاب الظروف المحيطة وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، فضلاً عن كونها تساهم في تحسين كفاءة القنوات التواصلية ومساعدة المنظمات على تصحيح مسارها باستمرار.

ابعاد استراتيجية التحول الرقمي

اطلع الباحثون على العديد من الدراسات التي تطرق لموضوع التحول الرقمي ووجد دراسة كل من (الحدراوي وشاكر، 2022) و (علوان واخرون، 2025) تتفق على الابعاد المتمثلة بـ (القيادة، البنى التحتية، الموارد، الامن السيبراني): سيتم قياس استراتيجية التحول الرقمي في دراستنا الحالية بالابعاد التالية:-

- أ. القيادة: ان نجاح استراتيجية التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على القيادة القوية التي تدعم التغيير وتحفز الموظفين بهدف تحقيق التزام تنظيمي، مع تعبئة الموارد بصورة استراتيجية لضمان التنفيذ الفعال (الحدراوي وشاكر، 2022: 74).
- ب. البنى التحتية: يجب توافر البنى التحتية التقنية المناسبة، بما في ذلك البرمجيات والشبكات وأنظمة الاتصال التي تدعم العمل الرقمي، وبالذات الأنظمة التي تجعلنا متصلين بالإنترنت، كالهواتف المحمول وخدمات الهاتف الثابت، والتقنيات القائمة على الموقع (الفاروق، 2023: 16).
- ت. الموارد: يتطلب التحول الرقمي إدارة الموارد بفعالية سواء كانت موارد ملموسة كالمال والمباني أو غير ملموسة مثل المعرفة والمعلومات والخبرات البشرية، كما وإن العنصر البشري داخل التنظيم مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق القدرة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية (علوان واخرون، 2025: 624).
- ث. الامن السيبراني: هو النشاط الذي يضمن حماية الموارد المرتبطة بتقنية الاتصالات والمعلومات، مما يحد من المخاطر ويوفّر القدرة على استعادة العمليات بأسرع وقت ممكن عند حدوث أية تهديدات أو أعطال، كما يتيح إعادة الوضع إلى مكان عليه بأسرع وقت ممكن بحيث لا تتوقف عجلة الإنتاج ولا تتحول الأضرار إلى خسائر دائمة (سمير، 2026: 126).

ثانياً: المنظمات الرشيقية Agile Organizations

مفهوم وتعريف المنظمات الرشيقية

تشهد منظمات الأعمال تحولات سريعة نتيجة للتطور التكنولوجي المستمر، والعولمة، وتقلبات الأسواق، وتزايد توقعات المستفيدين. هذه التحولات تؤكد أن الهياكل التنظيمية التقليدية لم تعد كافية للاستجابة بفعالية لهذه المستجدات، مما دفع الباحثين والممارسين إلى التركيز على مفهوم المنظمات الرشيقية كمفهوم إداري حديث يعزز قدرة المنظمات على التكيف السريع والاستجابة المرنة للتغيرات المحيطة (Dove, 2001: 3-4). وعليه يمكن تعريف المنظمات الرشيقية من وجهة نظر عدد من الباحثين

والمؤلفين فعراف كل من (شران و حنظل، 2021: 7) ان المنظمات الرشيفة هي التي تقوم بتنفيذ أنشطتها وإجراءاتها دون أي ضائعات، بحيث تضيف كل خطوة قيمة ملموسة للعميل. وأن المنظمات الرشيفة تعتمد على تحسين العمليات بشكل مستمر مع استغلال الأفكار والمعرفة لدى الأفراد العاملين. بينما يرى (Paul, et.al, 2020: 6) كمنظمات مبتكرة وقادرة على تعديل استراتيجياتها ومواردها بسرعة للحفاظ على التوازن مع تغيرات البيئة المحيطة. اما (عبدالله و عبودي، 2023: 442) يُعرفون المنظمة الرشيفة بأنها تلك التي تتميز بالقدرة على الإحساس بالتغيرات والتحكم بها، وتحليل المشهد للوصول إلى فهم دقيق للفرص والتهديدات الناشئة. ثم تقوم هذه المنظمات بإعادة تشكيل مواردها وأنظمتها لاستثمار الفرص أو مواجهة التحديات الجديدة بفاعلية. كما أشار (العبادي و العميدي، 2020: 385) فيعتبرون المنظمة الرشيفة معتمدة على سرعة الاستجابة، الابتكار، والجودة لتحقيق الميزة التنافسية واستغلال الفرص في بيئة غنية بالمعرفة. وأشاروا إلى أن الرشاقة هي النجاح في استكشاف المبادئ التنافسية وتعرف الرشاقة بانها القدرة على تحديد واستغلال الفرص المتاحة، بسرعة أكبر من المنافسين والقيام بها. ومما تقدم يمكن القول ان المنظمات الرشيفة تعتبر نموذجاً إدارياً حديثاً يعمل على تعزيز قدرة المنظمة في مواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال واستثمار الفرص الحالية والمستقبلية بشكل فعال لتحقيق النجاح والاستدامة.

أهمية المنظمات الرشيفة

تمتاز المنظمات الرشيفة اهميتها بقدرتها على مواكبة تغيرات السوق وتطورات توقعات الأعمال، كما أنها تواكب التقدم في تكنولوجيا المعلومات، مستندة إلى قدرتها على تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة بما يلبي متطلبات البيئة المتغيرة. كما أنها تتميز بأنها تستطيع التفاعل بفعالية وكفاءة مع ظروف السوق المتغيرة، مما يمنحها ميزة تنافسية ومرونة في مواجهة التقلبات والاضطرابات (عطية و شاهين، 2024: 1738). وتتصف المنظمة الرشيفة بأنها القادرة على الاستجابة بسرعة وكفاءة للتغيرات في بيئة المنظمة (Desalegn et al., 2024:1). وان المنظمات الرشيفة الاستراتيجية تعتمد نهجاً يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل مرن وسريع، بينما تعمل على التحوط من المخاطر المرتبطة بنقص العرض أو الاضطرابات من خلال تعزيز إدارة الموارد والتخزين. المنظمات التي تتمتع بالرشاقة الاستراتيجية تحتل الصدارة في تلبية المتطلبات المتغيرة للعملاء وتقليل المخاطر المحتملة. تجاهل أهمية هذا النموذج قد يؤدي إلى نتائج كارثية على الأداء التنظيمي (Murungi, 2015:3).

ابعاد مقدرات المنظمات الرشيفة

تشير دراسات كل من (Navabakhsh & Dehaghi 2014:67)، و (Tahmasebifa, et. al. 2017:142) و (الحكيم واخرون، 2020: 68-69) على المنظمات التي تتميز بالرشاقة توجه اهتمامها نحو كيفية التعامل مع حالات عدم اليقين والتعقيد والتحويلات البيئية، وذلك من خلال صياغة استجابات ملائمة لهذه التحديات. لذلك، يجب أن تمتلك هذه المنظمات خصائص معينة لتعزيز مرونتها وسرعتها في مواجهة التغيرات. وتنقسم هذه الخصائص إلى أربعة فئات رئيسية هي:

- 1- القدرة على تنفيذ العمليات والإجراءات التشغيلية في أقصر وقت ممكن .
- 2- القدرة على الاستجابة: - التمكن من استيعاب التغيرات والتعامل معها بسرعة وكفاءة والتخلص منها .
- 3- المرونة: - القدرة على إنتاج وتقديم منتجات متنوعة تلبى أهدافاً مختلفة باستخدام الموارد الحالية للمنظمة.
- 4- المقدره: - تمثل مجموعة المهارات والموارد التي تحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة لبلوغ الأهداف المحددة للمنظمة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

المحور الأول: وصف وتشخيص أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المحور التعرف على طبيعة الآراء التي ابداهها أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث، وعلى النحو الآتي :

أولاً: وصف وتشخيص استراتيجية التحول الرقمي

تشير نتائج الجدول (3) الخاص بموقف عينة البحث حول استراتيجية التحول الرقمي اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.9609) وهي قيمة جيدة وهذا مؤشر، يؤكد على ضرورة تمتع العاملين بخصائص استراتيجية التحول الرقمي ، فضلاً عن قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.47988) ومعامل اختلاف (0.121154) والاهمية النسبية (79)، وهذه النتائج تبين ان هناك تشتت قليل في اجابات عينة البحث مما يعني امتلاكهم تصوراً واضحاً عن معنى، استراتيجية التحول الرقمي ، ومن ابرز المتغيرات التي اسهمت في اغناء هي القيادة بوسط حسابي (4.0667) وانحراف معياري (0.5767) ومعامل الاختلاف (0.14181) واهمية نسبية (81) .(%)

الجدول (3): استجابات عينة البحث حول متغيرات ابعاد استراتيجية التحول الرقمي

| ت | المتغيرات المستقلة | وسط حسابي | انحراف معياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية |
|----|--------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------------|
| 1. | القيادة | 4.0667 | 0.5767 | 0.14181 | 81 |
| 2. | البنية التحتية | 4.0029 | 0.6264 | 0.156487 | 80 |
| 3. | الموارد | 3.9478 | 0.5527 | 0.140002 | 79 |
| 4. | الامن السبيراني | 3.8116 | 0.7679 | 0.201464 | 76 |
| | استراتيجية التحول الرقمي | 3.9609 | 0.47988 | 0.121154 | 79 |

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: وصف وتشخيص مقدرات المنظمات الرشيقية

تشير نتائج الجدول (4) الخاص بموقف عينة البحث حول مقدرات المنظمات الرشيقية اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.6754) وهي قيمة جيدة، وهذا مؤشر يؤكد على ان العاملين لديهم خصائص بمقدرات المنظمات الرشيقية، كما يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.5951) ومعامل اختلاف (0.1619) والاهمية النسبية (74)، وهذه النتائج تبين ان هناك تشتت قليل في اجابات عينة البحث.

الجدول (4): استجابات عينة البحث حول مقدرات المنظمات الرشيقية

| ت | المتغيرات المستقلة | وسط حسابي | انحراف معياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية % |
|----|--------------------------|-----------|---------------|----------------|-------------------|
| 1. | سرعة الاستجابة | 3.6928 | 0.7292 | 0.1975 | 74 |
| 2. | القدرة على الاستجابة | 3.7130 | 0.5464 | 0.1472 | 74 |
| 3. | المرونة | 3.6464 | 0.8452 | 0.2318 | 73 |
| 4. | المقدرة | 3.6493 | 0.9076 | 0.2487 | 73 |
| | مقدرات المنظمات الرشيقية | 3.6754 | 0.5951 | 0.1619 | 74 |

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية

يبين الجدول (5) نتائج علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.514) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله ان امتلاك استراتيجيات التحول الرقمي يسهم في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية ، وعليه يتم قبول (الفرضية الرئيسة الاولى) الذي ينص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية . " كما يظهر الجدول (5) ايضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد القيادة ومقدرات المنظمات الرشيقية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.462) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله ان امتلاك القيادة سوف يسهم في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية، وعليه يتم قبول (الفرضية الفرعية الاولى) الذي ينص على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة ومقدرات المنظمات الرشيقية . " كما يعرض الجدول (5) ايضاً وجود علاقة ارتباط سالبة بين بُعد البنى التحتية ومقدرات المنظمات الرشيقية ، اذ بلغت قيمة الارتباط (-0.051) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله ان بُعد البنى التحتية لا يسهم في تحقيق مقدرات المنظمات الرشيقية، وعليه يتم رفض (الفرضية الفرعية الثانية) الذي ينص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية ومقدرات المنظمات الرشيقية . " وايضاً يعرض الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد الموارد ومقدرات المنظمات الرشيقية، اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.487) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله ان امتلاك الموارد سوف يسهم في تحقيق مقدرات المنظمات الرشيقية، وعليه يتم قبول (الفرضية الفرعية الثالثة) الذي ينص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد ومقدرات المنظمات الرشيقية . " كما يظهر في الجدول (5) ايضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد الامن السيبراني ومقدرات المنظمات الرشيقية، اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.632) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا مؤشر يمكن الاستدلال من خلاله ان امتلاك الامن السيبراني سوف يسهم في تحقيق مقدرات المنظمات الرشيقية، وعليه يتم قبول (الفرضية الفرعية الرابعة) الذي ينص على انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن السيبراني ومقدرات المنظمات الرشيقية . "

الجدول (5): نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية

| المتغير المستجيب | القيادة | البنى التحتية | الموارد | الامن السيبراني |
|--------------------------|---------|---------------|---------|-----------------|
| مقدرات المنظمات الرشيقية | 0.462** | -0.051 | 0.487** | 0.632** |
| | 0.514** | | | |

** عند مستوى معنوية N=69 0.01

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية:

يوضح الجدول (6) نتائج تأثير استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقية، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (24.019) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R2) البالغة (0.264)، أن استراتيجيات التحول الرقمي يفسر ما قيمته (26.4%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقية ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (1.152) وقيمة (T) البالغة (2.222)، وتوضح هذه النتائج دور القيم الرمزية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية ، وهذا يشير الى قبول الفرضية (الرئيسة الثانية) التي تنص "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجيات التحول الرقمي في مقدرات المنظمات الرشيقية". كما يبين

الجدول (6) نتائج تأثير القيادة في مقدرات المنظمات الرشيقة ، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (18.146) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R²) البالغة (0.213)، أن القيادة يفسر ما قيمته (21.3%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.476) وقيمة (T) البالغة (3.784)، وتوضح هذه النتائج دور القيادة في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة ، وهذا يشير الى قبول (الفرضية الفرعية الأولى) التي تنص "وجود تأثير معنوي للقيادة في مقدرات المنظمات الرشيقة". كما واطهر الجدول (5) نتائج تأثير القيادة في مقدرات المنظمات الرشيقة ، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (18.146) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R²) البالغة (21.3%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.476) وقيمة (T) البالغة (3.784)، وتوضح هذه النتائج دور القيادة في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة ، وهذا يشير الى قبول (الفرضية الفرعية الأولى) التي تنص "وجود تأثير معنوي للقيادة في مقدرات المنظمات الرشيقة". وبين في الجدول (6) نتائج تأثير البنى التحتية في مقدرات المنظمات الرشيقة، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (0.178) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R²) البالغة (0.003)، أن البنى التحتية يفسر ما قيمته (0.3%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (- 0.049) وقيمة (T) البالغة (8.244)، وتوضح هذه النتائج دور البنى التحتية لا تعزز مقدرات المنظمات الرشيقة ، وهذا يشير الى رفض (الفرضية الفرعية الثانية) التي تنص "وجود تأثير معنوي للبنى التحتية في مقدرات المنظمات الرشيقة". ويوضح الجدول (6) نتائج تأثير الموارد في مقدرات المنظمات الرشيقة ، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (20.875) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R²) البالغة (23.8%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.525) وقيمة (T) البالغة (3.503)، وتوضح هذه النتائج دور الموارد في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة ، وهذا يشير الى قبول (الفرضية الفرعية الثالثة) التي تنص "وجود تأثير معنوي للموارد في مقدرات المنظمات الرشيقة". كما يبين الجدول (6) نتائج تأثير الامن السيبراني في مقدرات المنظمات الرشيقة، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (44.532) عند درجة حرية (68) ومستوى معنوية (0.01)، ويستدل من قيمة (R²) البالغة (0.399)، أن الامن السيبراني يفسر ما قيمته (39.9%) من المتغير التابع والمتمثل بمقدرات المنظمات الرشيقة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (0.490) وقيمة (T) البالغة (6.343)، وتوضح هذه النتائج دور الامن السيبراني في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة بدرجة عالية، وهذا يشير الى قبول (الفرضية الفرعية الرابعة) التي تنص "وجود تأثير معنوي للأمن السيبراني في مقدرات المنظمات الرشيقة".

الجدول (6): نتائج تأثير بين استراتيجيات التحول الرقمي ومقدرات المنظمات الرشيقة

| متغير تفسيري | | متغير مستجيب | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|------------|------------|
| المتغيرات | B ₀ | B ₁ | R ² | F المحتسبة | T المحتسبة |
| القيادة | 1.738 | 0.476 | 0.213 | 18.146 | 3.784 |
| البنى التحتية | 3.871 | -0.049 | 0.003 | 0.178 | 8.244 |
| الموارد | 1.604 | 0.525 | 0.238 | 20.875 | 3.503 |
| الامن السيبراني | 1.809 | 0.490 | 0.399 | 44.532 | 6.343 |
| استراتيجية التحول الرقمي | 0.637 | 1.152 | 0.264 | 24.019 | 2.222 |
| | | | | 0.000 | 0.030 |

*P ≤ 0.01

df.(68)

N = 69

المصدر: من اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين استراتيجيات التحول الرقمي ككل ومقدرات المنظمات الرشيقة (0.514**)، مما يؤكد أن تبني التحول الرقمي، يسهم بشكل واضح في تعزيز المنظمات الرشيقة.
- 2- بعد الأمن السيبراني أقوى الأبعاد ارتباطاً بمقدرات المنظمات الرشيقة (0.632**)، مما يدل على أن تعزيز أمن المعلومات يمثل عاملاً حاسماً في بناء قدرات المنظمة الرشيقة.
- 3- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية للبنى التحتية الرقمية مع مقدرات المنظمات الرشيقة (- 0.051)، مما يشير إلى أن توفر التكنولوجيا وحده، لا يكفي لتحقيق الرشاقة ما لم يُدعم بعوامل إدارية وتنظيمية فاعلة.
- 4- وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة، مما يؤكد صلاحية النموذج الإحصائي المعتمد في الدراسة.

- 5- وجود تأثير إيجابي معنوي لبعيد القيادة في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية، مما يدل على أهمية دعم الإدارة العليا لمبادرات التحول الرقمي .
- 6- عدم وجود تأثير معنوي لبعيد البنى التحتية الرقمية في مقدرات المنظمات الرشيقية ضمن عينة الدراسة .
- 7- وجود تأثير إيجابي معنوي لبعيد الموارد في تعزيز الرشاقة التنظيمية، مما يعكس أهمية توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية .
- 8- يعد بعد الأمن السيبراني الأكثر تأثيراً في مقدرات المنظمات الرشيقية مقارنة ببقية الأبعاد .
- 9- جميع معاملات الانحدار للأبعاد المعنوية موجبة، مما يشير إلى علاقة طردية بين أبعاد التحول الرقمي والمنظمات الرشيقية .
- 10- يتضح أن تحقيق الرشاقة التنظيمية يعتمد على التكامل بين القيادة والموارد والأمن السيبراني أكثر من اعتماده على البنية التحتية التقنية فقط .

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة على مستوى الشركة اسيا سيل، وربطها مباشرة بأهداف تحسين جودة الخدمة، وتسريع الاستجابة لاحتياجات المشتركين .
- 2- تعزيز أنظمة الحماية الرقمية وتحديث سياسات أمن المعلومات، وإجراء اختبارات دورية لاكتشاف الثغرات مع نشر ثقافة الوعي الأمني بين العاملين .
- 3- التركيز على كفاءة استثمار الأنظمة الحالية بدلاً من التوسع التقني فقط، وضمان توظيف التكنولوجيا بما يخدم العمليات التشغيلية ويعزز سرعة اتخاذ القرار .
- 4- تخصيص وحدة أو لجنة عليا لإدارة التحول الرقمي داخل الشركة تتولى التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر للمبادرات الرقمية .
- 5- تمكين القيادات الإدارية من مهارات القيادة الرقمية، واعتماد نمط قيادة داعم للابتكار والتغيير، وتحفيز المبادرات التطويرية لدى العاملين .
- 6- إجراء مراجعة تقييمية لمدى تكامل البنية التحتية مع العمليات الإدارية، ومعالجة الفجوات بين التكنولوجيا المستخدمة واحتياجات العمل الفعلية .
- 7- زيادة الاستثمار في تطوير الموارد البشرية الرقمية، وتوفير التدريب المتخصص في تقنيات الاتصالات وتحليل البيانات، ودعم المشاريع الرقمية مالياً .
- 8- إنشاء مركز عمليات أمن سيبراني أو تعزيز قدراته لضمان استمرارية الخدمة وحماية بيانات المشتركين .
- 9- الاستمرار في تعزيز أبعاد القيادة والموارد والأمن السيبراني بشكل متوازن لضمان تحقيق زيادات تدريجية ومستدامة في مستوى الرشاقة التنظيمية .
- 10- اعتماد منهج تكاملي في إدارة التحول الرقمي يربط بين التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد، وتأمين البيئة الرقمية، لتحقيق استجابة أسرع للتغيرات في سوق الاتصالات .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1 - بوخيرة، شيماء، ركيز، رمضان (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 2 - جبارة، علي زهير علي أبو (2020). " الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر- غزة.
- 3 - الحدراوي، رافع حميد عباس، شاكرا، عمار يوسف (2022). انعكاس تطبيق استراتيجية التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 34، العدد 1، ص 71-83.
- 4 - الحكيم، ليلي محسن، الحسيني، محمد صادق محمد علي حسن، الشمري، احمد عبد الله امانه (2020) دوري الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية، بحث استطلاعي تحليل لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقل في منطقتي الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (34) العدد (9)، ص 62-79.
- 5 - سميرة، كرمين (2026). التمكين الرقمي للشباب لمواجهة تحديات الأمن السيبراني في الدول العربية-مخاطر واستراتيجيات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، ص 191-212.
- 6 - شران، هبة ربيع، حنظل، قاسم احمد (2021). دور المنظمات الرشيقية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية، دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومية والأهلية) في تكريت، مجلة الكتاب، المجلد 4، العدد 6، ص 5-24.
- 7 - العبادي، هاشم فوزي دباس، العميدي، ضرغام علي مسلم (2020). مقدرات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات، المجلة جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12)، العدد (28)، ص 379 – 398.
- 8 - عبد الله، عدنان احمد منصور، عيودي، صفاء ادريس (2023). وصف وتشخيص ابعاد المنظمة الرشيقية، دراسة استطلاعية لأراء عين من التدريسيين في جامعه الموصل مجلة اقتصادية الاعمال المجلد (5) العدد (5)، ص 437 - 449.
- 9 - عطية، خالد أحمد عبد الجواد، شاهين، محمد عبدالتواب البكري (2024). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (1)15، ص 1737 - 1771.
- 10 - علوان، عبدالعزيز محمد، ادهام، برهان حمد، محسن، ايدافاضل (2025). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق النجاح الريادي دراسة ميدانية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، المجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، ص 618-633.
- 11 - الفاروق، طارق عمر (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة ادارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، ص 1-40.

12 هلا، زيد (2023). أثر التحول الرقمي علي المرونة الإستراتيجية لدي العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، مجلة العلوم التجارية والبيئية، العدد2، المجلد 2 ، ص 348-330.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Abdullah, A. A. M., & Abboudi, S. I. (2023). Description and diagnosis of agile organization dimensions: An exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff at the University of Mosul. *Business Economics Journal*, 5(5), 437–449.
- 2- Al-Abadi, H. F. D., & Al-Amidi, D. A. M. (2020). Strategic leadership capabilities and their role in achieving organizational agility: An analytical study in Asia Cell Telecommunications Company. *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 12(28), 379–398.
- 3- Al-Farouq, T. O. (2023). The role of digital transformation strategy in developing the human resources management system: An application to Egyptian governmental banks. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 15(1), 1–40.
- 4- Al-Hadrawi, R. H. A., & Shaker, A. Y. (2022). The reflection of applying digital transformation strategy on the organizational agility of the Iraqi Ministry of Communications. *Al-Turath University College Journal*, 34(1), 71–83.
- 5- Al-Hakim, L. M., Al-Husseini, M. S. M. A. H., & Al-Shammari, A. A. A. (2020). The role of strategic entrepreneurship in enhancing agile organizations capabilities: An analytical exploratory study of the opinions of managers in mobile telecommunications companies in the Middle Euphrates region. *Journal of Administration and Economics*, 34(9), 62–79.
- 6- Alwan, A. M., Adham, B. H., & Mohsen, I. F. (2025). The role of digital transformation strategy in achieving entrepreneurial success: A field study in Kronji Soft Drinks Company. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 21(2), 618–633.
- 7- Attia, K. A. A., & Shaheen, M. A. A. (2024). Organizational agility as an approach to improving practices and applications. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15(1), 1737–1771.
- 8- Boukhira, S., & Rekiz, R. (2023). *The impact of digital transformation strategy on financial performance* (Published doctoral dissertation). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla.
- 9- Hala, Z. (2023). The impact of digital transformation on strategic flexibility among employees of the Petroleum Commercial Services Company (Petrotrade). *Journal of Commercial and Environmental Sciences*, 2(2), 330–348.
- 10- Jbara, A. Z. A. A. (2020). *Strategic agility and its impact on enhancing entrepreneurial orientation from the perspective of employees in supervisory positions at Gaza Strip universities* (Master's thesis). Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University–Gaza.
- 11- Samira, K. (2026). Digital empowerment of youth to confront cybersecurity challenges in Arab countries: Risks and strategies. *Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies*, 15(1), 191–212.
- 12- Sharan, H. R., & Handhal, Q. A. (2021). The role of agile organizations in achieving the quality of educational services: A descriptive analytical study of a group of secondary schools (governmental and private) in Tikrit. *Al-Kitab Journal*, 4(6), 5–24.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. *Procedia computer science*, 170, 664-671.
- 2- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, (2016)."Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study.
- 3- Dehaghi, A. K., & Navabakhsh, M. (2014). Study the effect of organizational factors to implementing the agility strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 315.
- 4- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: a systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117.
- 5- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed., p. 3).
- 6- Horlacher, Anna. (2016). Co- Creating Value – The Dyadic CDO- CIO Relationship During the Digital Transformation. In *Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS 2016): Research- in- Progress Paper 1*. Istanbul, Turkey.
- 7- Murungi, Angela Muthoni 2015 "Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya", Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.
- 8- Paul, M., Jena, L.K. & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, 59(1), 135-153.
- 9- Tahmasebifard, H., Zangouezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 7(2), 137-156.
- 10- Vial, Gregory. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.