

الشراكات الاستراتيجية وأثرها في تعزيز النضج الرقمي  
دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في شركات الاتصالات العراقية

**Strategic partnerships and their impact on Enhancing digital maturity  
An exploratory study for the Opinions of Administrative Leaders in  
Iraqi telecommunications companies**

أ.م.د. عبدالله محمود عبدالله<sup>2</sup>

Asst.Prof. Abdullah Mahmoud Abdullah  
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال  
Tikrit University / College of Administration  
& Economics  
Business Administration Department  
abdallah554@tu.edu.iq

علياء عبداللطيف عبدالقادر<sup>1</sup>

Alyaa Abdulateef Abdulqader  
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال  
Tikrit University / College of  
Administration & Economics  
Business Administration Department  
alyaa.abdulateef.a@gmail.com

**المستخلص:**

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى اسهام الشراكات الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي، والتعرف على المفاهيم التوضيحية وابرار قوة علاقة الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات، تمثل ميدان الدراسة بشركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل وزين وكورك) وتمثلت عينة الدراسة ب(148) مديراً في الشركات المبحوثة، واعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات ثم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير بين الشراكات الاستراتيجية والنضج الرقمي. وبناء على النتائج تقترح الدراسة ضرورة وضع الخطط اللازمة لغرض تطوير مقدرات الشراكات الاستراتيجية بصورة مستمر والتي تساعدهم على تخطي كافة الازمات والمشاكل التي من الممكن ان تواجهها والعمل على خلق نوع من التفاعل والتواصل المستمر. **الكلمات المفتاحية:** الشراكات الاستراتيجية، النضج الرقمي.

**Abstract:**The study aimed to identify the extent to which strategic partnerships contribute to achieving digital maturity, to identify illustrative concepts and to highlight the strength of the correlation, influence and contrast between the study variables. The descriptive analytical approach was adopted in collecting and analyzing the data, representing the field of study in the Iraqi telecom companies (Asia Cell, Zain and Korek). The study reached a set of results, the most important of which are: There is a significant and effective correlation between strategic partnerships and digital maturity. Based on the results, the study suggests the need to develop the necessary plans for the purpose of developing the capabilities of strategic partnerships on an ongoing basis, which helps them to overcome all crises and problems that they may face and work to create a kind of interaction and continuous communication.

**Keywords: Strategic Partnerships, Digital Maturity**

**1. المقدمة:**

منذ بداية القرن الماضي والى يومنا هذا شهد قطاع الاعمال عامة والشركات خاصة تحديات كثيرة ومستمرة ومتغيرة وذلك وفقاً للتغيرات الفجائية التي تؤثر على اعمال الشركات وتوقعها على الشركات المنافسة لها، كما ان الطرق التقليدية التي تستخدم كوسائل للسيطرة عليها ومواجهتها والتغلب عليها لم تعد كافية، وان العالم بعد ازمة كوفيد-19 ليس كما عهدناه سابقاً. وفي ضوء ذلك ادركت الشركات ان كل اشكال المعاملات بين الشركات قد تغيرت صورتها ولم تعد الشركات بمقدورها الاعتماد ذاتيا في تلبية احتياجاتها من المعلومات والمهارات والموارد نظراً للصعوبات التي تواجهها الامر الذي ادى للتفكير في التحول بطريقة تجعل الشركات تأخذ احد اشكال التعاون بدلاً من المنافسة فيما بينهم وهنا بدأت الشركات تتحول في اسلوب العمل من منافسات دموية والرغبة في تدمير المنافس واخراجه من السوق الى اجراء شراكات استراتيجية تعتمد مبدأ التعاون من اجل تحقيق مصالحهم المشتركة والمتبادلة.

ان متطلبات بيئة الاعمال وما فرضتها على الشركات من ضرورة كأجراء اساسي في تنفيذ عملياتها اليومية باستخدام احدث التقنيات الرقمية وبما اننا نعاصر الرقمنة والعصر الرقمي فلا بد من محاكاة الواقع من خلال النهوض بمستوى الرقمنة لدى الشركات حتى وصولها الى مستوى نضج رقمي يجعلها مستتيرة في قطاعها الذي تعمل فيه.

وفي ضوء ما تبين اعلاه وبالاعتماد على ما تواجهه شركات الاتصالات المبحوثة من تحديات كان لا بد لنا من دراسة كلاً من ( الشركات الاستراتيجية ، النضج الرقمي) من منظور اداري حديث يتناسب مع العصر الرقمي الذي نعيشه الان.

#### 1. الاطار العام للدراسة:

##### 2-1: مشكلة الدراسة:

شهدت بيئة الاعمال في السنوات الاخيرة تحولات كبيرة انعكست على طبيعة الانشطة والاعمال التي تقوم بها الشركات وطريقة التعامل بين الشركات والمجتمع مثل الظواهر المتعلقة بالرقمنة والتقنيات والثقافات الرقمية الدخيلة علينا وغيرها من عناصر العصر الرقمي الذي نواكبه الان ، ونتيجة لقصور قدرات الشركات في الاعتماد ذاتياً للتحويل نحو الرقمنة اتجهت الشركات لتتخذ من الشركات الاستراتيجية سبيلاً لتطبيق تلك التقنيات وذلك بسبب نقص توافر الامكانيات اللازمة لتطبيقها ، وعلى وجه التحديد فان التطور التقني والتكنولوجي في البيئة العراقية لا زال متخلفاً مقارنة بالدول التي حولت اغلب معاملاتها الى النموذج الالكتروني وهذا بالتالي ينعكس سلباً على قدرتها في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية سيما وشركات الاتصالات المبحوثة التي تحاول جاهدة المنافسة على المستوى المحلي والاقليمي على اقل تقدير.

ومن اجل تفادي هذه المعوقات التي تعتبر حاجز للوصول الى مستوى نضج رقمي مقبول فقد بدأت شركات الاتصالات تتخذ من الشركات المتنوعة التي تعتبر احد اشكال التعاون العصرية سلباً للارتقاء الى مستوى نضج رقمي معين لتبرز لنا مشكل الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي الذي يمكن طرحه وهو: هل ان الشركات التي تعتمد اسلوب الشركات الاستراتيجية تحقق نضج رقمي اعلى من الشركات التي لا تعتمد؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة اسئلة فرعية وهي:

1. هل لدى الشركات موضوع الدراسة المام بمفهوم الشركات الاستراتيجية والنضج الرقمي؟
2. هل يوجد علاقة تأثير بين الشركات الاستراتيجية والنضج الرقمي في شركات الاتصالات المبحوثة؟
3. هل تحقق الشركات المبحوثة مستوى نضج رقمي عالي من خلال تركيزها على الشركات الاستراتيجية؟

##### 2-2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة الى التعرف على مدى اسهام الشركات الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي فضلاً عن مجموعة اهداف اخرى وهي:

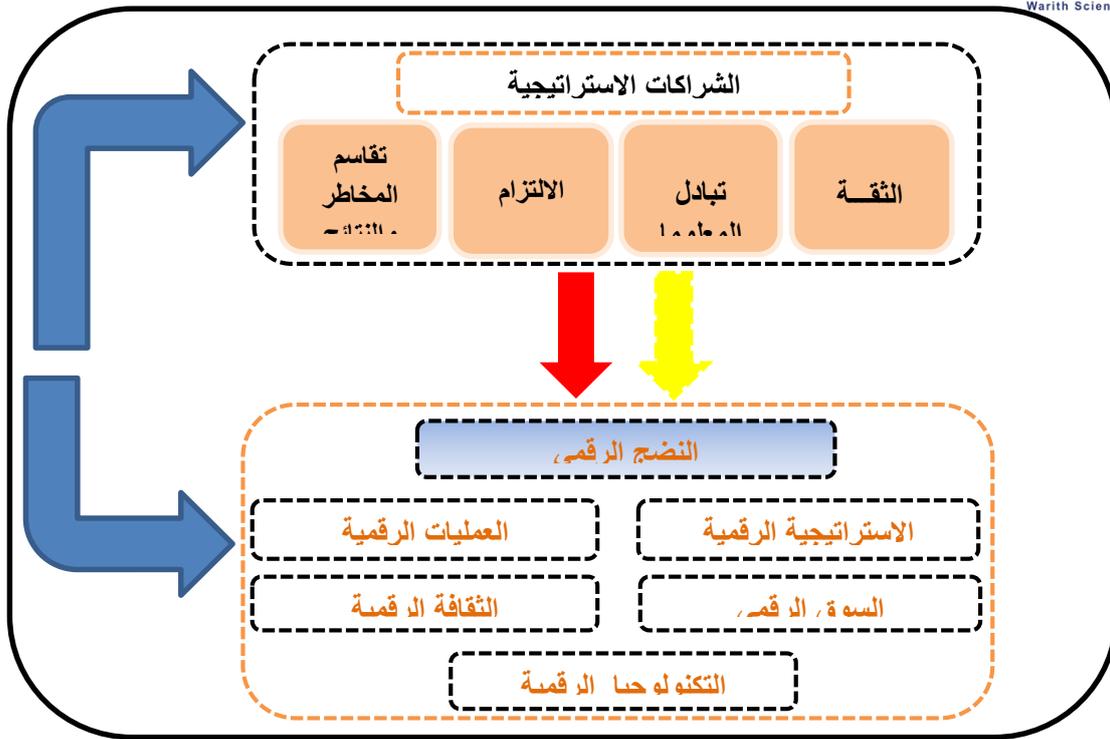
1. تقديم اطر نظري لكلا المفهومين ضمن الميدان المعتمد (الشركات الاستراتيجية ، النضج الرقمي).
2. ابراز مدى قوة علاقة الارتباط والتأثير بين الشركات الاستراتيجية والنضج الرقمي.
- 3.

##### 2-3 اهمية الدراسة:

1. يمكن من خلال هذه الدراسة معالجة المشاكل التي تواجهها الشركات التي لا تتبنى مفهوم الشركات ومحاولة توضيح اهمية الشركات من اجل ان تحقق الشركات اهدافها في تحقيق نضج رقمي وبمستوى عالي.
2. التوسع في دراسة امكانية تحقيق وافادة الشركات موضع الدراسة عند تطبيقها النموذج النهائي.
- 3.

##### 2-4 مخطط الدراسة الافتراضي:

تم وضع المخطط الافتراضي بالاعتماد على متغيرات الدراسة من اجل بيان العلاقات المنطقية فيما بينها، حيث يوضح الشكل (1) طبيعة العلاقات التي سيتم اختبارها بالاعتماد على الفرضيات التي توضح امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة الحالية.



الشكل (1): مخطط الدراسة

**2-5 فرضيات الدراسة:**

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوي بين الشراكات الاستراتيجية والنضج الرقمي؟
  - 2- الفرضية الرئيسية الثاني: هناك تأثير معنوي للشراكات الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي؟
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية وهي:
- أ- هناك تأثير معنوي للشراكات الاستراتيجية في كل بعد من ابعاد النضج الرقمي؟

**2-6 منهجية الدراسة:****1- منهج الدراسة وأداتها**

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات ، ولأجل بناء الجانب النظري للبحث استخدمت الباحثة في جمع البيانات على ما توفر من ادبيات وكتب وابحاث مختلفة. أما الجانب الميداني فقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم مراعاة البساطة والوضوح فيها، وتم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي وبمدى استجابة (1-5).

**2- مجتمع الدراسة وعينته**

تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين والمستشارين في كافة المستويات الادارية باعتبارهم الشريحة الاكثر الماماً بالمتغيرات موضوع الدراسة في شركات الاتصالات العراقية، وتم اختيار عينة عشوائية قصدية بلغت (148) فرداً وتم استعادة (140) استمارة استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

**3- حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة بالاتي:

1. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة من الفترة (1/11/2022) الى (5/7/2022).
2. الحدود المكانية: تتعلق بالجانب العملي واختبار فرضيات الدراسة والاجابة على اسئلتها المثارة، وقد تم اختيار شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل، زين ، كورك).
3. الحدود البشرية: تم اختيار المدراء والمستشارين في كافة المستويات الادارية للشركات المبحوثة باعتبارهم الفئة الاكثر معرفة في العمليات التي تقوم بها الشركات ومنها الشراكات الاستراتيجية المتجهة نحو التحول للوصول الى النضج الرقمي المطلوب.

**3-الاطار النظري:****1-3 مفهوم الشراكات الاستراتيجية وتعريفها:**

بدأت الشراكة في الظهور منذ نهاية الستينات من القرن العشرين وذلك تحت مسميات عديدة منها التشارك، التعاون، المقاسمة، تبادل المصالح كمصطلحات جديدة لأشكال التعاون والتفاعل بين المنظمات وذلك من اجل تحقيق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لكل الاطراف المتشاركة بما يعظم الفوائد المشتركة وتحقيق الاهداف المرجوة من تلك الشراكة (Hassan,2017:250). وظهر مصطلح "الشريك الاستراتيجي" لأول مرة كان لدى الاتحاد الأوروبي بالفعل علاقات قوية مع كندا والولايات المتحدة واليابان (Marcus& Sangsari,2015:4).

وبرزت أيضاً الشراكات الاستراتيجية في مجال ادارة الاعمال بوضوح لها من اهمية في تحقيق الاهداف المرجوة للشركاء ومنها تحقيق الابتكار وتكوين ميزة تنافسية للأطراف المتشاركة (الجبوري، 2021، 4). فمصطلح "الشراكة الاستراتيجية" هو حقا مفهوم متعدد الأوجه بسبب استخدامه في العديد من الممارسات السياسية والادارية المختلفة في جميع أنحاء العالم وله أيضاً دلالات ثقافية ولغوية مختلفة. حيث يرى (Schmidt, 2010:3) الشراكات الاستراتيجية بأنها : ببساطة هي مثال ثقافي للشكل المشترك للعلاقة ويتضمن المفهوم افتراضات المساواة في الحقوق والمهام بين الاطراف المتشاركة وإمكانية مناقشة التطوير المشترك للعلاقة بشكل بناء فيما بينهم (AL Ali&Ahmad, 2014:3). وتعرف الشراكة على أنها تعاون مختلف الفاعلين الراغبين في التعاون من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة (Gentimir, 2015:288). وقد عرف (Czechowska, 2013:47-84) الشراكات الاستراتيجية بأنها علاقة ثنائية تتميز بالمرونة المؤسسية والتقارب الاستثنائي وتكثيف العلاقات بين الأشخاص الذين يحافظون على سيادتهم القانونية المقتنعين بسلامة أهدافهم الاستراتيجية وبالتالي يقررون التعاون على المدى الطويل لتنفيذ اهدافهم. ويرى (Eksoz et al. 2019:21) أنها علاقة تشكلت بين منطمتين مستقلتين في سلاسل التوريد لتحقيق أهداف وفوائد محددة وتوفير ميزة تنافسية وزيادة الأداء المالي للشركاء وبالتالي يمكن تعريف الشراكات الاستراتيجية من منظور الدراسة الحالية بأنه : العمل المشترك بين منطمتين او أكثر للتغلب على المعوقات والمحددات التي تعيق المنظمات من الوصول الى أهدافها ونضجها رقمياً.

### 2-3 أهمية الشراكة الاستراتيجية.

تبرز أهمية الشراكات في دورها الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على الوصول الى أهدافها بالسرعة الكبيرة لذلك فقد اوضح (Dubrovski, 2016:1387) اهمية الشراكات الاستراتيجية من خلال:

1. قدرتها في الحفاظ على الميزة التنافسية المشتركة (العالمية) للمنظمات المبحوثة وزيادتها.
2. تتيح الشراكات مزيداً من الوجود وتعزز تطوير المنظمات التابعة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة على أساس التعاون المتصل .
3. تحقيق التآزر للمنظمات وهو تأثير إضافي لن تتمكن كل منظمة بمفردها من تحقيقه.
4. تتبع اهمية الشراكات الاستراتيجية عادة من خلال حل قضايا التنمية ومن ناحية أخرى الاستفادة من الفرص مما يعني أنها إما حالة من الجهود المبذولة للقضاء على العجز المتاح للموجودات أو الاستخدام التآزري الأمثل وكذلك التكميلي للموجودات المتاحة.

في حين حدد (Al-Jubouri, 2021:14) ان الشراكات الاستراتيجية يمكن ان تساهم في بناء القدرات البشرية وابرار اهميتها من خلال:

1. امكانيتها على مساعدة المنظمات للدخول في اتفاقيات التعاون المتبادل.
2. زيادة امكانية التعلم والحصول على المعرفة الضمنية للأطراف المتشاركة.
3. بناء القدرات البشرية وجلب الموارد التكميلية والحصول على التمويل الازم والذي بالنهاية سوف يصب في مصلحة الاطراف المتشاركة في ابتكار منتجات جديدة وسهولة الدخول الى اسواق جديدة بتكاليف ووقت اقل وتجنب التهديدات البيئية من خلال تقاسم المخاطر مع الشركاء.

### 3-3 ابعاد الشراكات الاستراتيجية:

1. **الثقة (Trust):** -الثقة مشتقة من الكلمة الألمانية Trost وتعني الراحة ، وتعرف الثقة بأنها: حالة يفترض فيها بناءً على ديناميكيات السياق الحالية والخبرة السابقة ان يعتمد كل شريك على الآخر (Wood et al., 2016:240). ويرى (Smith et al., 2014:4) على المتشاركين تجنب عدم الثقة من خلال الانفتاح والشفافية والتواصل المستمر بين المنظمات المتشاركة. وتتخذ الثقة بين الشركاء اشكالا متعددة مثل **الثقة القائمة على المعرفة** مصدرها يكون المعرفة التي لدينا عن الآخرين والأدلة التي لدينا على مصداقيتهم و**الثقة المبنية على الوجدانية** وتستند هذه الثقة على الروابط العاطفية الموجودة بين الناس ويمكن أن يتطور كلا النوعين ويتعزز بمرور الوقت مما يؤدي إلى تعاون غير رسمي قائم على المعايير السلوكية بدلاً من الالتزامات التعاقدية أما الشكل الاخير فهي **الثقة الحسابية** تنشأ من التوقع أن يفى الطرف الآخر بالتزاماته بناءً على حساب التكاليف والمزايا مقابل مسارات العمل الأخرى وهذا النوع يكون وثيق الصلة بشكل خاص بـ "العلاقات الجديدة" (Galvin et al., 2021:396).

وهنا ترى الباحثة ان علاقة الشراكة بين المنظمات موضوع الدراسة يجب ان تسودها الثقة وخاصة في بداية تكوين العلاقة لان الدخول في شراكة مع طرف اخر يجب ان تكون لها تعامل مسبق حتى ولو كانت بسيطة او دراسة ملف الشريك وذلك من اجل تكوين طمأنينة بان هذه الشراكة سوف تكون مفتاح جديداً للدخول في اسواق جديدة وتطوير سمعة المنظمة وغيرها من المنافع التي تدرها هذه المنظمة وليس العكس وهذا ما يبرز دور الثقة في اخذها اهمية خاصة لتكون احد ابعاد الدراسة الحالية.

2. **تبادل المعلومات (Exchange of information):** تعتبر عملية تبادل المعلومات بين الشركاء امر بالغ الأهمية وذلك من اجل اطلاعهم على اهم المستجدات ويمكن القول ان عملية تبادل المعلومات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة لتوزيع المعلومات المفيدة بين الشركاء أو الأنظمة أو الاطراف في بيئة مفتوحة وذلك لما تعالجه هذه العملية من مجموعة قضايا منها "ماذا نشارك" ومن نشارك وكيف تتم المشاركة ومتى نشارك" (Ramayah& Omar,2010:37)، وتكون عملية تبادل المعلومات فعالة بين المنظمات المبحوثة عندما يكون نظام التبادل موثوقاً به والمعلومات ذات صلة ويمكن اتاحتها بسهولة وتوفرها في الوقت المناسب (OECD,2020:17). علاوة على ذلك، يعد تبادل المعلومات محددًا أساسيًا لتحديد المواقع الاستراتيجية الناجحة لشبكات المنظمات المتشاركة وأمرًا أساسيًا لتنشيط الأعمال التجارية فيما بينهم (Peng et al.,2012:66)

وهنا يرى (OECD,2012:7) ان تبادل المعلومات يأتي بأشكال مختلفة منها:

- أ. تبادل المعلومات عند الطلب: يشير إلى الحالة التي يطلب فيها الشريك معلومات معينة ومحددة من شريكة الآخر المتعاقد معه.
  - ب. التبادل التلقائي للمعلومات: هي المعلومات التي يتم الحصول عليها بشكل روتيني وتلقائي وتكون متاحة من اجل ارسالها الى الشركاء.
  - ت. التبادل العفوي للمعلومات: يتم تبادل المعلومات بشكل عفوي وتلقائي عندما يقوم أحد الأطراف المتشاركة بعد الحصول على معلومات بنقلها دون أن يطلبها الشريك الاخر.
- وترى الباحثة ان تبادل المعلومات هو الاسلوب المعتمد والمتفق عليه في عملية نقل المعلومات ذات الصلة من والى الشركاء بسهولة ويسر و واصبحت المعلومات هي ثروة تمتلكها المنظمات وتحافظ عليها ولا يتم مشاركتها الا مع الاطراف ذات الثقة العالية.

3. **الالتزام (Commitment):** كثيرًا ما تُبنى الشراكات الاستراتيجية على الالتزامات المشتركة من خلال دعم أولويات الشركاء وقد تم الاكتشاف من خلال مجموعة دراسات ان الالتزام التكميلي والتوافق بين الشركاء يقلان تأثيرًا إيجابيًا على أداء المنظمات (Kanungo,2015:124) وقد وصف (Abuzaid,2014:78) الالتزام بأنه وعد من قبل الشركاء الاستراتيجيين لاتخاذ إجراءات معينة من شأنها أن تسهل تحقيق أهداف الشراكة الاستراتيجية. ويشرح علماء الالتزام التزام الاستمرارية بأنه الحفاظ على علاقة طويلة الأمد بين المنظمات الشريكة حيث تساهم مدخلات التزام الشركاء مثل مشاركة المعلومات الهامة واستثمار موارد التكنولوجيا ، في إنتاج نوايا التزام طويلة الأجل ويعد الالتزام آلية حوكمة علائقية إلزامية في شراكة استراتيجية (Lew& Sinkovics,2013:16) ، ويرى كلاً من (Del & Ribeiro,2014:5) ان عدم الالتزام يضر بالعلاقة بين الشركاء وله تأثير سلبي على العلاقات المستقبلية لذلك هناك حاجة إلى مستوى قوي من الالتزام من أجل التغلب على المقاومة الطبيعية للمخاطر ، وتوفير الموارد اللازمة لهذا (Søderberg et al.,2013:352).

وترى الباحثة ان الالتزام بين الشركاء على ما تم الاتفاق عليه من فقرات وتحديد الموارد التي سوف يتم استخدامها بالإضافة الى توقع احتمالية وقوع مواقف واحداث قد يضطر بها الشركاء الى اظهار المزيد من الالتزام والحرص وتوفير موارد اكثر تدفع بالشراكة الى بر الامان.

4. **تقاسم المخاطر والنتائج (Sharing risks and outcomes):** غالبًا ما يُنظر إلى المخاطر على أنها أكبر كلما زاد المال أو وقت الإدارة أو الموارد الأخرى التي التزمت بها الشركة في مسعى ما وكلما كانت النتائج أقل تأكيدًا زادت المخاطر ومن اجل تقليل المخاطر غالبًا ما يتم الدخول في شراكات من اجل تقليل كمية الموارد التي سيتعين على الشركاء الالتزام بها إذا كان عليهم القيام بذلك بمفردهم أو للحد من الخسائر إذا ثبت فشل المحاولة (DePamphilis,2019:426). فالغرض من انشاء الشراكات الاستراتيجية اليوم هو زيادة القدرات من أجل استمرار الوجود والتنمية أو زيادة القدرة التنافسية المشتركة (العالمية) والتي يمكن أن تتراوح من حل أزمة في منظمة شريكة إلى التطوير المتسارع والسوق أو

القيادة التكنولوجية (Halvorsen,2019:5) بينما يجادل (Dubrovski,2020:86) ان تقاسم المكافآت هو آلية سلوكية تعمل على موازنة أهداف الأطراف المعنية وقد تختلف مدة مشاركة المكافأة وتقاسم الارباح المستقبلية من عقد إلى آخر لذلك فقد يتوقع من الشركاء ان يتصرفون لصالح المشاريع المشتركة وليس لصالح انفسهم فقط.

وهنا يمكن القول ان الشراكات تنشأ من اجل تخفيف حدة المخاطر التي تعترض الشركات وكلما كشرت المخاطر انياها على الشركات المتشاركة كلما كانت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة اكبر، ويجب التنويه الى ضرورة معرفة انه قد تكون النتائج المتحققة سلبية او ليست بالمستوى المطلوب نتيجة تعرضهم لمخاطر ليست بالحسبان او قد تكون هذه الشراكة لا تضيف للطرف الاخر من تطوير وارباح عالية وغيرها.

#### 4-النضج الرقمي:

##### 4-1 مفهوم النضج الرقمي وتعريف:

قبل تناول مفهوم النضج الرقمي لا بد من الإشارة الى كل من مصطلح النضج والرقمنة ومن ثم الانتقال الى مفهوم النضج الرقمي، اذ يرى (Zahera-Pérez,2020:68) النضج هو العملية التطورية للنمو من البداية الأولية الى الحالة النهائية للتطور الكامل وتوافقه الرأي في هذه المفهوم (Burmam et al,2021:3). وقد تم تعريف الرقمنة على أنها تحويل العملية التناظرية إلى رقمية دون تغيير هيكل العملية وتتطلب الرقمنة تغيير العمليات التجارية باستخدام التقنيات الرقمية (Çallı & Çallı,2021:488).

واكتسب مفهوم النضج الرقمي أهمية في الدراسة التي أجراها Westerman و Bonnet و McAfee والتي قدمت دليلاً على أن المنظمات ذات النضج الرقمي الأكبر قد حققت أيضاً مستويات أداء أعلى على المنظمات ذات النضج المنخفض (Salume et al.,2021:5). وتوجد العديد من المصطلحات المتساوية مع النضج الرقمي مثل الجاهزية الرقمية أو مؤشر التحول الرقمي، بينما نحن نفهم النضج الرقمي باعتباره المصطلح السائد ونتبع الذين يحددون النضج الرقمي باعتباره "حالة التحول الرقمي للشركة" وأن الرؤى حول المسارات التي تتخذها المنظمات المختلفة تسمح بفهم أكثر عمقاً لهذه الظاهرة الاجتماعية التقنية المستمرة (Remane et al.,2017:2).

ويرتبط مفهوم النضج الرقمي بالمقارنة بين الوضع الحالي لمنظمة أو عملية وحالة مثالية أو جاهزة تماماً وذلك من اجل تقييم ومقارنة عمليات التحسين فمن وجهة نظر (Ochoa-Urrego & Peña-Reyes,2021:4) يمكن توضيح مفهوم النضج الرقمي بطريقتين مختلفتين : الطريقة الأولى هي أن مفهوم النضج الرقمي للمنظمة يمكن وصفه بالطريقة التي يتم بها أداء مهام المنظمة وإلى أي مدى يتم استخدام تقنيات المعلومات (IT) على هذه الاساس ستكون المنظمة رقمية بالكامل إذا قامت بتنفيذ جميع المهام باستخدام تقنية المعلومات وإذا قامت بتخزين جميع المعلومات من خلال تقنية المعلومات إلا أن هناك مشكلة في تحديد النضج الرقمي للمنظمة لأنها لا تغطي جانب الإدارة لذلك ، هناك طريقة أخرى لتوضيح مفهوم النضج الرقمي للمنظمة والتي تشير إلى حالة التحول الرقمي للشركة وتصف ما قامت به المنظمة من حيث أداء جهود التحول (Kruljac & Knežević 2019:75)، ومن زاوية اخرى فان النضج الرقمي هو مدى القدرة المكتسبة على التكيف مع التغييرات الرقمية المستمرة وجهود التحول الرقمي بطريقة مناسبة (Salviotti et al.,2019:1). ومن خلال ما تم عرضه من وجهات نظر مختلفة ومتشابهة حول مفهوم النضج الرقمي فبالإمكان الان عرض مجموعة التعاريف الخاصة به، فيعرفه كلاً من (Pradipta& Noviaristanti,2020:1040) هو حالة التحول الرقمي للشركة ووصفها في سياق تحويل جهود التحول الرقمي وتتضمن هذه الجهود استكمال التغييرات من منظور تشغيلي وتغييرات في المنتج أو العملية وغيرها. أما (Nerima& Ralyté,2021:2) يرى النضج الرقمي بأنه: درجة الرقمنة التي تحققها المنظمة من خلال الدمج المناسب لعملياتها الرقمية في هيكلها. ويعرفه (Proskurnina et al.,2021:3): هو مقياس لقدرة المنظمة على خلق قيمة من خلال التقنيات الرقمية وهو عامل رئيسي في نجاح الشركات التي تشرع في التحول الرقمي أو في مركزه.

وتعرف الباحثة النضج الرقمي بأنه المرحلة الاخيرة والمتطورة التي تصل اليها شركات الاتصالات في رحلة التحول الرقمي وتوظيفه باتجاه خدمة علاقة الشراكة لديها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لعملائها.

#### 4-2 مزايا النضج الرقمي:

يحقق النضج الرقمي للشركات التي ترغب بالوصول اليه مجموعة من المميزات وقد تطرق اليها من زوايا معينة كلاً من (Teichert,2019:1675) (Sun,2020:80) (Proskurnina et al.,2021:3) وكالاتي:

1-ان النضج الرقمي للمنظمات ليس مفهوماً ثابتاً لأن المشهد الرقمي يتغير باستمرار وتحتاج المنظمة إلى تقييم النضج بمرور الوقت باعتباره مفهوم شامل يعكس جانباً تكنولوجياً وإدارياً.

2- تتمتع المنظمات المتقدمة رقمياً بقدرة أعلى على تحمل المخاطر، فهم يقبلون مستوى معيناً من المخاطر المرتبطة منطقياً بالتطبيق الجديد للتقنيات.

3-المنظمات الأكثر نضجاً رقمياً مستعدة للتجربة، وهو أمر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحملها العالي للمخاطر وان عملية طرح تقنية جديدة أمراً مرهقاً وقد يؤدي إلى تعطيل الأعمال اليومية في البداية.

4-تستثمر المنظمات الناضجة رقمياً بشكل كبير في توظيف المواهب والقادة ذوي الرؤى التحويلية، ويساعد هؤلاء الموظفون الرئيسيون في تشكيل ثقافة رقمية في المنظمة ومن المهم أن تكون الابتكارات الرقمية للمنظمة وثقافة المنظمة والموظفين مترامنة مع بعضها البعض.

5- تحقق المنظمات الرائدة في النضج الرقمي ميزة تنافسية في العديد من مؤشرات الأداء، بما في ذلك نمو الإيرادات ووقت التسويق والربحية وجودة المنتج ورضا العملاء.

6-تتميز المنظمات الناضجة رقمياً بالقدرة المالية والتنظيمية لدعم تنفيذ الابتكارات، مما يعقد بشكل كبير قدرة الغريباء على الحفاظ على مركز تنافسي.

7-واخيراً يتم إنشاء النضج الرقمي للتأثير التآزري للمهارات الصعبة والمهارات اللينة، والقيادة القوية والعلاقات الجماعية والثقافة الرقمية لها أهمية معينة للقادة الراسخين بالإضافة الى انشاء عمل جماعي منسق واستراتيجية تنظيمية واضحة.

#### 4-3 ابعاد النضج الرقمي:

1-الاستراتيجية الرقمية (Digital strategy) : تُعرّف الاستراتيجية بأنها "خطة عمل مصممة لتحقيق هدف طويل (Madsen&Hurst,2018:3) ويعرف (Turuk, 2020:64) الاستراتيجية الرقمية على أنها "نمط من الإجراءات التنافسية المتعمدة التي تقوم بها المنظمة أثناء تنافسها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ممكنة رقمياً. ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة في جوهرها مستقرة ومرنة نسبياً وفي نفس الوقت ولا تقتصر على سرد الخطوات المتسلسلة الثابتة بل يجب أن يُنظر إليها على أنها عملية تنفس حية في عالم رقمي دائم (Gileva et al.,2021:4) وتركز الاستراتيجية على مجموعة التقنيات الرقمية التي تؤثر على الصناعة والتنظيم والوظائف والتقنيات مثل القنوات الرقمية التي تؤثر على تفاعل العملاء والتقنيات التي تعمل على تحسين الإنتاجية من خلال السحابة أو تقنية RPA أو استخدام تحليل البيانات للمساعدة في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ثاقبة (Makhja&clark,2020:5). وخلافاً للاعتقاد السائد فإن عملية النضج الرقمي لا تتعلق حصراً باكتساب التقنيات الرقمية والقدرة على استخدامها بل ان نقطة البداية في تكوين منظمة رقمية هي إنشاء استراتيجية رقمية وأن تكون هذه الاستراتيجية دقيقة و متماسكة مع الاستراتيجية التنظيمية العامة وموائمة مع الهيكل التنظيمي وتنمية المواهب البشرية وآليات التمويل ومؤشرات الأداء الخاصة بها (Ochoa-Urrego & Peña-Reyes,2021:4).

ومن وجهة نظر الباحثة فان الاستراتيجية الرقمية هي خطة عمل مرنة نسبيا يحددها الشركاء بالاجماع لتركيز الجهود والتحكم في العمليات وتوجيهها نحو الاهداف و الاعمال في العالم الرقمي.

## 2- السوق الرقمي (Digital Market)

يرى العملاء المنظمة على أنها شريكهم الرقمي وذلك من خلال استخدام قنواتهم المفضلة والتفاعل من أجل التحكم في مستقبلهم المتصل بالإنترنت وفي وضع عدم الاتصال أيضاً (Anderson & William,2018:10) ويتضمن السوق الطرق والأنشطة المخطط لها والمنفذة لإشراك ومشاركة العملاء والشركاء الآخرين وأصحاب المصلحة في تطوير الأعمال الرقمية عبر سلسلة القيمة والنظام البيئي للمنظمة (Aagaard et al.,2021:8) كما وتتمتع الأسواق الرقمية بمميزات عديدة منها تأثيرات الشبكة ، وتكاليف التبديل ، ومزايا التعزيز الذاتي للبيانات ، وزيادة العوائد القياسية ، وتحويل العملية التنافسية من المنافسة في السوق إلى المنافسة على السوق (US House Judiciary Committee,2020:37). كما ويعطي أهمية خاصة لمعدات الخدمات والمنتجات التي تحتوي على مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل جهاز استشعار لجمع البيانات عن البيئة والتواصل مع أنظمة المستوى الأعلى لتحسين عمليات الإنتاج وتوجيهها بشكل مستقل ويتم تقييم وظائف إضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليلات البيانات في مرحلة الاستخدام (لجمع التعليقات من العملاء) كما أنها مسؤولة عن إضفاء الطابع الفردي على المنتجات (Yezhebey et al.,2021:4). وتشير التقديرات إلى أنه بحلول عام 2025 ستمثل الأسواق عبر الإنترنت 65٪ من المبيعات عبر الإنترنت في (EUROPEAN COMMISSIO,2020:12)

ومن خلال ما سبق يتبين ان الاسواق قد بدأت بالتحول نحو الرقمنة من خلال سيطرة التقنيات الرقمية والوسائط المتعددة على تلك الاسواق وانتشارها وان ازمة كوفيد- 19 وجهت انظار العملاء نحو الاسواق الرقمية بما تضمه من منصات مختلفة تعمل على توفير كافة متطلبات العملاء من منتجات وخدمات رقمية وهذه ما دفع بالمنظمات لزيادة رغبتها في الوصول الى النضج الرقمي للهيمنة على الحصة السوقية وزيادة حجم مبيعاتها.

## 3- العمليات الرقمية (Digital operations)

ترى كل منظمة سواء كانت تنتج سلعة أو تقدم خدمات ان المهمة الاولى لها هي تزويد العملاء بمنتجات وخدمات عالية الجودة وبالتالي من أجل التنافس مع المنظمات الأخرى يجب على المنظمة تحويل الموارد (المواد ، العمالة ، المال ، المعلومات) إلى سلع أو خدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وهذا ما يطلق عليه بالعمليات (Skripak et al.,2018:202) وتعني العمليات الرقمية أن سير عمل المنظمة (أي تسلسل أنشطتها) مدعوم رقمياً إن لم يكن رقمياً بالكامل لذا يجب أن تبدأ العمليات الرقمية برقمنة العملية بما في ذلك جميع تعليمات العمل (Boute & Van Mieghem, 2021:2). وتوفر الصناعة الذكية والتقنيات المرتبطة بها فرصاً كبيرة لتسريع وتبسيط جميع أنواع العمليات مثل البحث والتطوير والمشتريات والإنتاج والخدمات اللوجستية وإدارة علاقات العملاء (Little,2016:1) كما وتشمل العمليات الذكية والرقمية مشاركة المعلومات والعمليات المستقلة وأمان تكنولوجيا المعلومات واستخدام السحابة. (Zahera-Pérez,2020:78). وبناءً على ما سبق عرضه من وجهات نظر حول العمليات الرقمية يمكن القول ان سلسلة خطوات العمليات جميعها قد بدأت بالتحول نحو النضج الرقمي وذلك وفق خطة محددة ورؤية بعيدة المدى بحيث يتم التعامل مع الموردين والشركاء والعملاء رقمياً ومن مرحلة التخطيط لتوفير خدمة الى تنفيذها بصورتها النهائية باستخدام التقنيات وبرمجيات الحاسوب والروبوت والتصنيع الذكي وغيرها

## 4- الثقافة الرقمية (Digital culture)

نعيش اليوم في عالم تحولت فيه الإنترنت والوسائط الرقمية في العقدين الماضيين من كونها حدوداً جديدة لتكنولوجيا الاتصالات إلى كونها بالنسبة لمعظم الناس جزءاً لا يتجزأ من ثقافتهم وحياتهم اليومية (Bailey-Ross,2016:14) لذلك تعرف الثقافة بامسطة صورة بانها القيم والمعايير والافتراضات الأساسية التي تنتج عن تاريخ التعلم للمجتمع او المنظمة (Klein & Zirnig,2019:30) وتعرف (Ferreira, 2021:2) الثقافة الرقمية على انها الطرق العديدة التي يخرط بها الأشخاص في الوسائط الرقمية والتقنيات في حياتهم اليومية. وتتميز الثقافة الرقمية

بالتحديثات التقنية المنتظمة والابتكارات التكنولوجية التي تحدد ديناميكيات الاتصال الرقمي وتحدد قيمة الابتكارات بشكل عام نموها المستمر وتسهم التقنيات المبتكرة وتحسين الأجهزة الرقمية في التقديم المستمر للأفكار الجديدة بما في ذلك الأفكار العلمية المكثفة والتي تغير عمليات تمثيل المدينة في المجتمع (Fedotova, 2021:594). وتستخدم المنظمة ذات الثقافة الرقمية القوية الأدوات الرقمية والرؤى المدعومة بالبيانات لدفع القرارات والتركيز على العملاء أثناء الابتكار والتعاون عبر المؤسسة وشركاؤها وعند تنفيذها بشكل هادف يمكن للثقافة الرقمية أن تدفع العمل المستدام وتخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة (World Economic Forum, 2021:7). كما وتلعب الثقافة الرقمية دورًا كبيرًا في المنظمة لأنه بدون دعم الأشخاص في المنظمة وفهم طموحهم وتحديد الأهداف المشتركة يمكن أن يفشل التحول أو يمر عبر العديد من التحديات (Almasbekkyzy et al., 2021:3).

**ومن وجهة نظر الباحثة فإن الثقافة الرقمية ان الثقافة الرقمية قد غزت المجتمع بصورة عامة وانتشرت في كل نواحيه فاصبح الاتصال والتواصل وطلب المنتجات والخدمات وغيرها من الاحتياجات رقمي وبهذا فقد اخذت الثقافة الرقمية حيزاً واسعاً ووفرت بذلك المنظمات كل التقنيات الرقمية التي تسد الطلب المتزايد من العملاء الرقميين لتصبح الثقافة الرقمية للمنظمات مكملة للثقافة العامة للمجتمع وهذه هي السمة المميزة للحياة المتجددة التي نعيشها اليوم.**

### 5- التكنولوجيا الرقمية (Digital technology)

بسبب الثورة التكنولوجية ، خضعت جميع مجالات الحياة تقريباً لتحول كبير في العقود القليلة الماضية وأثرت التكنولوجيا الرقمية بشكل كبير على النشاط الإبداعي (Mezei, 2010:1). وتعرف التكنولوجيا على أنها "أجهزة" ملموسة (أجهزة الكمبيوتر ، والآلات الحاسبة ، والأجهزة المحمولة ، والأجهزة المحمولة ، والهواتف الذكية ، وما إلى ذلك) جنباً إلى جنب مع "البرامج" أو التطبيقات التي توفر واجهات بين هذه الأجهزة والمستخدمين -Clark (Wilson et al., 2020:3) بينما تعرف التكنولوجيا الرقمية بأنها أدوات وأنظمة وأجهزة وموارد إلكترونية تنشئ البيانات أو تخزينها أو تعالجها (Erdirin, 2020:187)، وتكون فائدة ادخال التكنولوجيا الرقمية الى عمليات انتاج السلع والخدمات هي توفير الوقت والطاقة وزيادة الكفاءة والإنتاجية وإذا كان أي شيء يبطئ عملية الإنتاج فستظهرها تقارير البيانات وعلى الفور ستبحث أنظمة الذكاء الاصطناعي عن حلول لهذه المشكلة ويتم تقليل وقت تعطل الإنتاج وزيادة المرونة (Bespalova et al., 2021:3) . وتعمل التكنولوجيا الرقمية على تحويل تركيز العمليات التجارية من المنتجات المادية إلى الخدمات التي تعتمد على البيانات (Ryan et al., 2020:50) فالتكنولوجيا الرقمية اذاً تعتبر مسؤولة عن القيام بالأعمال التجارية بصورة أكثر رقمية وذلك من خلال إنشاء وتطوير ومعالجة الخدمة وتحليل وأداء بنفقات أقل للشركة لإرضاء أصحاب المصلحة والمساهمين والعملاء (Almasbekkyzy et al., 2021:3)

**ومن وجهة نظر الباحثة فقد سعت التكنولوجيا الرقمية الى تغيير الطريقة التي يتم بها انتاج السلع والخدمات وذلك لما وفرته من اجهزة والآت عملاقة تتبنى عملية الانتاج بصورة كاملة تقريبا بالإضافة الى البرامج والتطبيقات التي تسير تلك العملية وهذا ليس ببعيد ايضاً عن حياتنا المعاصرة حيث نلاحظ استخدام الروبوت في الدول المتقدمة وتعامله مع الانسان في انجاز معاملاته.**

### 5- الوصف والتشخيص واختبار الفرضيات

#### 5-1 الوصف والتشخيص على المستوى العام لكل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة

الجدول (1) الإحصاءات الوصفية لأبعاد الشراكات الاستراتيجية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعدل العام لكل بعد	ت
4	69.82	18.08	0.631	3.491	الثقة	1
2	71.13	19.99	0.711	3.557	تبادل المعلومات	2
1	72.46	19.48	0.706	3.623	الالتزام	3
3	70.40	21.04	0.741	3.520	تقاسم المخاطر والنتائج	4

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ومن هنا يتضح ان الشركات المبحوثة تدرك أهمية الشراكات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها المتمثلة في النضج الرقمي ، وهنا تتوفر الاجابة على التساؤل الاول المثار في مشكلة الدراسة.

الجدول (2) الإحصاءات الوصفية لأبعاد النضج الرقمي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد النضج الرقمي	ت
3	71.36	17.00	0.607	3.568	الاستراتيجية الرقمية	1
5	70.63	20.10	0.710	3.532	السوق الرقمي	2
4	71.32	19.59	0.699	3.566	العمليات الرقمية	3
2	71.38	20.48	0.731	3.569	الثقافة الرقمية	4
1	72.31	18.73	0.677	3.616	التكنولوجيا الرقمية	5

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويتضح من خلال الجدول اعلاه ان الشركات المبحوثة تدرك مدى أهمية النضج الرقمي في تحقيق أهدافها المتمثلة في الشراكات الاستراتيجية ، وهنا تتوفر الاجابة على التساؤل الاول المثار في المشكلة موضوع الدراسة.

#### 2-5 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها من خلال عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات، وعرض نتائج تحليل فرضيات التأثير، في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة، وكما يأتي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الكلي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشراكات الاستراتيجية والنضج الرقمي بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي والفردي عند مستوى دلالة معنوية ( $a \leq 0.05$ )  
 الجدول (3) معاملات الارتباط بين الشراكات الاستراتيجية بأبعادهما والنضج الرقمي

المتغيرات	الثقة	تبادل المعلومات	الالتزام	تقاسم المخاطر والنتائج	الشراكات الاستراتيجية	
النضج الرقمي	Pearson Correlation	.715**	.590**	.773**	.694**	.869**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	n	140	140	140	140	140

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (3) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الشراكات الاستراتيجية والنضج الرقمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.869^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) وبدرجة ثقة ( $99\%$ ) وعليه تقبل الفرضية الاولى. وتأسيساً على ما سبق يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بأبعاد الشراكات الاستراتيجية والعمل على تبني الثقة في التعامل بين أطراف الشراكات وتبادل المعلومات والالتزام بالعهود والاتفاقيات وتوزيع وتقاسم المخاطر والتهديدات من شأنه تعزيز النضج الرقمي.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي والفرعي:

تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتأثير الشراكات الاستراتيجية في النضج الرقمي، ومن خلال معطيات الجدول (4) يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) ان الشراكات الاستراتيجية وبدلالة ابعادهما فسرت ( $54\%$ ) من المتغيرات المؤثرة في النضج الرقمي، وبدعم معنوية قيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة ( $85.462$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $3.94$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) ودرجة حرية ( $1.138$ ) وأن النسبة المتبقية البالغة ( $46\%$ ) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار ( $Beta$ ) والذي يشير الى ان زيادة الشراكات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة ( $0.815$ ) في تعزيز النضج الرقمي، ويدعم ذلك معنوية قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة ( $9.245$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لشراكات الاستراتيجية في النضج الرقمي).

الدلالة	Sig	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي	0.000	9.807	3.94	96.179	0.405	0.521	1.632	النضج الرقمي	الثقة
معنوي	0.000	7.840		61.464	0.104	0.337	2.273		تبادل المعلومات
معنوي	0.000	4.539		20.600	0.510	0.571	1.464		الالتزام
معنوي	0.000	5.743		32.982	0.314	0.520	1.773		تقاسم المخاطر والنتائج
معنوي	0.000	9.245		85.462	0.538	0.815	0.544		الشراكات الاستراتيجية

الجدول: اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v.23

اما على مستوى الفرعي فقد بينت نتائج الآتية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها في النضج الرقمي، ومن خلال معطيات الجدول (4) يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) ان بعد الثقة فسرت ( $40\%$ ) من المتغيرات المؤثرة في النضج الرقمي، وبدعم معنوية قيمة ( $F$ ) المحسوبة والبالغة ( $96.179$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $3.94$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) ودرجة حرية ( $1.138$ ) وأن النسبة المتبقية البالغة

60%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار (Beta) والذي يشير الى ان زيادة بعد الثقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة (0.521) في النضج الرقمي، ويدعم ذلك معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.807) عند مستوى معنوية (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على **(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الثقة في النضج الرقمي).**

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تبادل المعلومات في النضج الرقمي، ومن خلال معطيات الجدول (4) يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) ان بعد تبادل المعلومات فسر (10%) من المتغيرات المؤثرة في النضج الرقمي، ويدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.464) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.138) وأن النسبة المتبقية البالغة (90%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار (Beta) والذي يشير الى ان زيادة تبادل المعلومات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة (0.337) في النضج الرقمي، ويدعم ذلك معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.840) عند مستوى معنوية (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على **(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تبادل المعلومات في النضج الرقمي).**

**ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الالتزام في النضج الرقمي، ومن خلال معطيات الجدول (4) يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) ان بعد الالتزام تفسر (51%) من المتغيرات المؤثرة في النضج الرقمي، ويدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة والبالغة (20.600) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.138) وأن النسبة المتبقية البالغة (49%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار (Beta) والذي يشير الى ان زيادة بعد الالتزام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة (0.571) في النضج الرقمي، ويدعم ذلك معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.539) عند مستوى معنوية (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على **(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الالتزام في النضج الرقمي).**

**د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تقاسم المخاطر والنتائج في النضج الرقمي، ومن خلال معطيات الجدول (4) يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) ان بعد تقاسم المخاطر والنتائج فسرت (31%) من المتغيرات المؤثرة في النضج الرقمي، ويدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة والبالغة (85.462) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1.138) وأن النسبة المتبقية البالغة (69%) تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة او لا يمكن السيطرة عليها، كما يبين معامل الانحدار (Beta) والذي يشير الى ان زيادة بعد تقاسم المخاطر والنتائج بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بنسبة (0.520) في النضج الرقمي، ويدعم ذلك معنوية قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.743) عند مستوى معنوية (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية التي تنص على **(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تقاسم المخاطر والنتائج في النضج الرقمي).**

## 6. الاستنتاجات و التوصيات:

### 6.1 الاستنتاجات :

1- حاز متغير الشراكات الاستراتيجية على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان شركات الاتصالات عينة الدراسة تهتم بأساليب الشراكات الاستراتيجية وتدرک اهميتها في تحقيق اهدافها.

2- حاز متغير النضج الرقمي على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان شركات الاتصالات عينة الدراسة تهتم بأبعاد النضج الرقمي مما يدل ان شركات الاتصال تدرک اهمية النضج في تحقيق جودة الاتصالات.

3- أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة والنضج الرقمي، وهو ما يدل على اهتمام شركات الاتصالات عينة الدراسة بمبدأ الثقة بين الأطراف الشركاء الاستراتيجيين من حيث تأدية الواجبات الموكلة إليهم حسب اتفاقية فيما بينهم من شأنه ان يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق النضج الرقمي في خدماتها المقدمة.

4- بينت نتائج علاقات التأثير في الدراسة الحالية وجود تأثير لمتغير الشراكات الاستراتيجية في تعزيز النضج الرقمي، اما على مستوى الابعاد فقد حققت جميع الابعاد تأثيراً في المتغير التابع (النضج الرقمي)، مما يؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بالشراكات باعتبارها المنطلق الاساس في تسريع الوصول الى النضج الرقمي في الخدمات المقدمة.

## 6.2 التوصيات:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالشراكات الاستراتيجية لتحقيق النضج الرقمي ، لكون الشركات تعمل في بيئة تتصف بالتطور المتزايد والمتسارع مما تساعدها تلك الشراكات في مواكبة التطورات الرقمية المتسارعة.
2. تحتاج شركات الاتصال إلى أن تضع الخطط اللازمة لغرض تطوير مقدرات الشراكات الاستراتيجية بصورة مستمر والتي تساعدهم على تخطي كافة الازمات والمشاكل التي من الممكن ان تواجهها والعمل على خلق نوع من التفاعل والتواصل العالي.
3. ينبغي على شركات الاتصال الاهتمام بكيفية استثمار الشراكات الاستراتيجية لديها والعمل على تبادل وتنمية القدرات لدى الشركاء والمحافظة عليها وتطوير قدراتها، لا سيما المعلومات وكيفية خزنها واستخراجها ونشرها ودورها في تعزيز وبناء وتطوير النضج الرقمي في الشركة.

### المصادر:

#### ( Thesis & Dissertations(First:

1. Al-Jubouri., M.H.A. (2021). The Role Of Strategic Partnerships In Enhancing Organizational Ambidexterity And Its Reflection In Core Competence: A Survey Study At The University Of Mosul (Doctoral dissertation in business administration).
2. Sun, X. (2020). *Customer participation in digital transformation, value co-creation and firm performance: an empirical study in China Information Communication & Technology industry* (Doctoral dissertation, Durham University).

#### Second: (Journals & Periodicals)

1. Aagaard, A., Presser, M., Collins, T., Beliatas, M., Skou, A. K., & Jakobsen, E. M. (2021). The role of digital maturity assessment in technology interventions with industrial internet playground. *Electronics*, 10(10), 1134.
2. Abuzaid, A. N. A. (2014). The impact of strategic alliance partner characteristics on firms' innovation: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 77.
3. Al Ali, H. A., & Ahmad, S. Z. (2014). Etihad Airlines: growth through successful strategic partnerships. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 4 Iss 5 pp. 1 – 17.
4. Bailey-Ross, C. S. (2016). Living in a digital culture: the good, the bad and the balance between the two.
5. Bepalova, V. V., Polyanskaya, O. A., Lipinskaya, A. A., Gryazkin, A. V., & Kazi, I. A. (2021, August). Digital technologies in forestry. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 806, No. 1, p. 012008). IOP Publishing.
6. Boute, R. N., & Van Mieghem, J. A. (2021). Digital operations: Autonomous automation and the smart execution of work. *Management and Business Review*, 1(1).
7. Çallı, B. A., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(2), 486-502.
8. Czechowska L., (2013), The concept of strategic partnership as an input in the modern alliance theory, *The Copernicus Journal of Political Studies*, Vol. 2, No. (4).
9. del Mar Benavides-Espinosa, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2014). Cooperative learning in creating and managing joint ventures. *Journal of Business Research*, 67(4), 648-655.

10. Dubrovski, D. (2016). Strategic Partnership and Equity Alliances in the Function of Crisis Prevention and Elimination. *Modern Economy*, 7(12), 1385.
11. Dubrovski, D. (2020). Characteristics of Strategic Partnerships between Differently Successful Companies. *Journal of Financial Risk Management*, 9(02), 82.
12. Eksoz, C., Mansouri, S. A., Bourlakis, M., & Önkal, D. (2019). Judgmental adjustments through supply integration for strategic partnerships in food chains. *Omega*, 87, 20-33.
13. Erdin, Y. (2020). Wan Ng, New Digital Technology in Education Conceptualizing Professional Learning for Educators. *Journal of Foreign Language Education and Technology*, 5(1), 186-194.
14. Fedotova, N.( 2021). URBAN IMAGINARY IN THE AGE OF DIGITAL CULTURE . International Scientific and Practical Conference «MAN. SOCIETY. COMMUNICATION . e-ISSN: 2357-1330.
15. Galvin, P., Tywoniak, S., & Sutherland, J. (2021). Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture. *International Journal of Project Management*, 39(4), 394-405.
16. Gileva, T. A., Galimova, M. P., Babkin, A. V., & Gorshenina, M. E. (2021, July). Strategic management of industrial enterprise digital maturity in a global economic space of the ecosystem economy. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 816, No. 1, p. 012022). IOP Publishing.
17. Hassan, M. A. (2017). Activating the Research Partnership between the Egyptian Universities and the Private Sector in the Light of the Experiences of Some Developed Countries. *International Journal for Research in Education*, 41(2), 240-294.
18. Kanungo, R. P. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment Management and Financial Innovations*.
19. Kruljac, Ž., & Knežević, D. (2019). Modeli digitalne zrelosti poduzeća-objašnjenje, pregled literature i analiza. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 9(2), 72-84.
20. Klein, B., & Zirnig, C. (2019). Corporate Culture 4.0. *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift*, (3), 30-34.
21. Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46(1-2), 13-38.
22. Mezei, P. (2010). Digital Technologies-Digital Culture. *NJCL*, i.
23. Peng, G., Trienekens, J. H., Omta, S. W. F., & Wang, W. (2012). The relationship between information exchange benefits and performance: the mediating effect of supply chain compliance in the chinese poultry chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1030-2016-82805), 65-92.
24. Pradipta, F., & Noviaristanti, S. (2020). Analysis Of Digital Maturity Model In Family Business Company Cv. Mutiara Perkasa Abadi. *eProceedings of Management*, 7(1).
25. Ramayah, T., & Omar, R. (2010). Information exchange and supply chain performance. *International journal of information technology & decision making*, 9(01), 35-52.
26. Ryan, W. G., Fenton, A., Ahmed, W., & Scarf, P. (2020). Recognizing events 4.0: the digital maturity of events. *International Journal of Event and Festival Management*.
27. Salume, P. K., BARBOSA, M. W., Pinto, M. R., & Sousa, P. R. (2021). Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.
28. Smith, D., Hair Jr, J. F., & Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment–Trust in retailer–vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 252-263.
29. Sørderberg, A. M., Krishna, S., & Bjørn, P. (2013). Global software development: commitment, trust and cultural sensitivity in strategic partnerships. *Journal of International Management*, 19(4), 347-361.

30. Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.
31. Turuk, M. (2020). Digital strategy. *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship*, 1(1), 62-76.
32. Wood, G., Dibben, P., & Meira, J. (2016). Knowledge transfer within strategic partnerships: the case of HRM in the Brazilian motor industry supply chain. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2398-2414.

**Books)(Third:**

1. DePamphilis, D. (2019). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.
1. Nerima, M., & Ralyté, J. (2021, May). Towards a Digital Maturity Balance Model for Public Organizations. In *International Conference on Research Challenges in Information Science* (pp. 295-310). Springer, Cham.
2. Ochoa-Urrego, R. L., & Peña-Reyes, J. I. (2021). Digital maturity models: a systematic literature review. *Digitalization*, 71-85.
3. OECD. (2020). *Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*. OECD Publishing.
4. Proskurnina, N., Karpinski, M., Rayevnyeva, O., & Kochan, R. (2021, September). Digital Maturity of Retail Enterprises in Ukraine: Technology of Definition and Directions of Improvement. In *PLAIS EuroSymposium on Digital Transformation* (pp. 3-21). Springer, Cham.
5. Skripak, S. J., Cortes, A., Walz, A. R., Parsons, R., & Walton, G. (2018). *Fundamentals of business*. VT Publishing.
6. Zahera-Pérez, M. (2020). Industria 4.0 y la Dirección e Ingeniería de Proyectos. *Industria 4.0 y la Dirección e Ingeniería de proyectos*, 1-303.

**Fourth: (Studies and Working Papers Presented at Conferences**

1. Anderson, C., & Ellerby, W. (2018). Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth. available at: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf) (accessed 16 August 2019).
2. Almasbekyzy, A., Abdikerim, D., Nabi, D., Abdallah, Y. O., & Shehab, E. (2021, April). Digital Maturity and Readiness Model for Multiple-Case of Kazakhstan Large Companies. In 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 1-7). IEEE.
3. Clark-Wilson, A., Robutti, O., & Thomas, M. (2020). Teaching with digital technology. *Zdm*, 52(7), 1223-1242.
4. EUROPEAN COMMISSIO.(2020). Digital Markets Act Impact Assessment support study Executive Summary and Synthesis Report. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology.
5. Gentimir, R. A. (2015). A theoretical approach on the strategic partnership between the European Union and the Russian Federation. *CES Working Papers*, 7(2), 288-295.
6. Little, A. D. (2016).Future of Operations in the digital world.Industry 4.0: CEOs’ master plan for driving the race in performance excellence.
7. Madsen,C.,& Hurst ,M. (2018). Digital Strategy Environmental Scan for the Concordia University Digital Strategy Committee. [www.athenaum21.com](http://www.athenaum21.com)
8. makhija, N., & Clark, G. (2020). The Digital Maturity Model. [www.GoGestalt.io](http://www.GoGestalt.io)
9. Marcus, D., & Sangsari, M. (2015). Strategic partnership as an instrument of EU foreign policy. *Centre for European Studies*.

10. OECD. (2012). Automatic Exchange of Information: What It Is, How It Works, Benefits, What Remains To Be Done.
11. Remane, G., Hanelt, A., Wiesboeck, F., & Kolbe, L. M. (2017, June). Digital Maturity in Traditional industries-an Exploratory Analysis. In ECIS (p. 10).
12. Salviotti, G., Gaur, A., & Pennarola, F. (2019, September). Strategic factors enabling digital maturity: An extended survey. In The 13th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) (pp. 1-13).
13. Schmidt, A. (2010). Strategic Partnerships—a contested policy concept. *German Institute for International and Security Affairs*. Working paper.
14. US House Judiciary Committee. (2020). Investigation of Competition in Digital Markets: Majority Staff Report and Recommendations. Subcommittee on Antitrust, Commercial, and Administrative Law Committee on the Judiciary, US House of Representatives: Washington.
15. World Economic Forum.( 2021). Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation. Digital Culture Guidebook. [Nokuthula.Lukhele@weforum.org](mailto:Nokuthula.Lukhele@weforum.org).
16. Yezhebay, A., Sengirova, V., Igali, D., Abdallah, Y. O., & Shehab, E. (2021, April). Digital Maturity and Readiness Model for Kazakhstan SMEs. In 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST) (pp. 1-6). IEEE.