



اليقظة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز جودة التحول الرقمي بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين لشركة زين للاتصالات/ العراق مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (1) 2025

م. د. هدى قاسم سعيد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
hudakassim50@gmail.com

المستخلص:

استهدف البحث الحالي اختبار مدى تأثير اليقظة التنظيمية في جودة التحول الرقمي لدى العاملين في شركة زين وأجرى البحث على عينة عددها (152) من العاملين في الشركة وكانت أبعاد اليقظة التنظيمية تتضمن (الاهتمام بمواجهة الفشل، التردد في تبسيط التفسيرات، الالتزام بالمرونة، الحساسية اتجاه العمليات، احترام مراعاة الخبرات) وأبعاد جودة التحول الرقمي تتضمن (البعد الإداري، البعد التقني، البعد السلوكي) وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث بأن الشركة المبحوثة لديها قدرة كبيرة على الابتكار وتطوير أساليب عمل جديدة، مما يسهم بشكل ملحوظ في جودة التحول الرقمي بالنسبة للخدمات الالكترونية وتحسين الكفاءة الداخلية ولها تأثير كبير على جوانب متعددة مثل جودة الخدمة الالكترونية، والاستجابة الرقمية لتلك الخدمات ما يظهر ذلك من خلال إسهام اليقظة التنظيمية في جودة التحول الرقمي مما يعكس ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار لتطوير أساليب عمل رقمية جديدة وأكثر فعالية، كما قدم البحث عدد من التوصيات التي يمكن للشركة المبحوثة موضع التطبيق الاستفادة منها لتأثير اليقظة التنظيمية في جودة التحول الرقمي فيجب التركيز على جودة التحول الرقمي من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تشجيع التحول الرقمي وتطوير الحلول المبتكرة للمشكلات التنظيمية للشركة المبحوثة تمت بالأساليب الاحصائية منها الأوساط الحسابية ومعاملات الارتباط والانحدار. **الكلمات المفتاحية:** اليقظة التنظيمية، جودة التحول الرقمي، الاهتمام بمواجهة الفشل، التردد في تبسيط التفسيرات، الالتزام بالمرونة، الحساسية اتجاه العمليات، احترام مراعاة الخبرات، البعد الإداري، البعد التقني، البعد السلوكي.



**Organizational vigilance and its impact on enhancing the
quality of digital transformation**
**Empirical research on the opinions of a sample of employees
of Zain Telecom / Iraq**

Dr. Huda Qasim Saeed
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
hudakassim50@gmail.com

Abstract:

The current research aimed to test the extent of the impact of organizational vigilance on the quality of digital transformation among Zain employees. The research was conducted on a sample of (152) employees in the company and the dimensions of organizational vigilance included (interest in facing failure, reluctance to simplify explanations, commitment to flexibility, sensitivity to processes, respect for expertise) and the dimensions of the quality of digital transformation include (administrative dimension, technical dimension, behavioral dimension) and the data was collected using a survey list that was distributed to the sample, and the most important findings of the research that the respondent company has great ability to innovate and develop questions. The research also provided a number of recommendations that the respondent company can benefit from the impact of organizational vigilance on the quality of digital transformation. It is necessary to focus on the quality of digital transformation by implementing specialized training programs aimed at encouraging digital transformation and developing innovative solutions to the organizational issues of the respondent company, using statistical methods including arithmetic means, correlation and regression coefficients .

Keywords: Organizational vigilance, digital transformation quality, interest in facing failure, reluctance to simplify explanations, commitment to flexibility, sensitivity to processes, respect for expertise, managerial dimension, technical dimension, behavioral dimension.



المقدمة:

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

أصبحت الشركات أمام تحديات كبيرة وفرص متعمقة (في) عنصر (1) يتكلم بالسرعة والتغيرات التكنولوجية التي تتطلب التكيف السريع والمرونة مع البيئة الرقمية المتغيرة، وهنا يأتي دور اليقظة التنظيمية من خلال استجابتها السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف مع الظروف المحيطة بها مما يجعلها عنصراً هاماً في جودة التحول الرقمي. وأن أحد المحاور الرئيسية والعناصر الفعالة والمهمة في إنجاح المنظمات تتمثل بجودة التحول الرقمي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها، لذا يتطلب التحول الرقمي إدماج التكنولوجيا بشكل فعال في جميع جوانب المنظمة وعملياتها ورقمنة أعمالها وتقديم خدماتها ويتعين عليها أن تكون يقظة لتحديد الفرص والتهديدات لاستغلال الأولى ومعالجة الثانية من خلال نقاط القوة التي تمتلكها. تعزز اليقظة التنظيمية من جودة التحول الرقمي من خلال تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، تحسين تجربة الزبائن وتعزيز الابتكار والكفاءة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. تطوير المهارات وضرورة التدريب المستمر للعاملين على التقنيات الحديثة وأفضل الممارسات، مما يعزز مهاراتهم ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التغيرات وتحسين الثقافة التنظيمية بالشركة وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار، ولغرض إنضاج هذا التوجه والعمل عليه تكونت هيكليّة البحث من أربع مباحث جاء الأول بمنهجية البحث والثاني التأطير المفاهيمي لليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي والثالث عرض نتائج البحث ومناقشتها والرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تُعد اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي من المواضيع المهمة التي تواجه الشركات في الوقت الحالي ، فكثير من الشركات تعاني من فجوة بين استراتيجيات التحول الرقمي التي تضعها وبين إمكانية تطبيقها ويعود سبب ذلك لافتقار بعض القادة والعاملين إلى الوعي الكافي بأهمية اليقظة التنظيمية مما يؤثر سلباً على استجابتها للتغيرات المتسارعة ، وأن التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا تفرض تحديات على الشركة مما يتطلب مستوى عالي من اليقظة التنظيمية لضمان تحسين جودة التحول الرقمي ، لذا تكمن مشكلة البحث تحديد اليقظة التنظيمية والاستفادة منها وتحديد العلاقة بينها وبين التحول الرقمي وتحليل كيف يمكن لليقظة التنظيمية من



أن تسهم في تحسين جودة التحول الرقمي وتعزيز نجاحه في بيئة تتسم بالتسارع والتطور فاليقظة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل التغيرات السريعة والمتزايدة في البيئات التنظيمية والتكنولوجية. وقدرة الشركة المبحوثة على مراقبة البيئة الخارجية والداخلية بفعالية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة والاستجابة لها بسرعة وكفاءة من معوقات الشركة المبحوثة لذا لها دورًا محوريًا في تعزيز جودة هذا التحول وضمان نجاحها .

ثانيًا: أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على دور اليقظة التنظيمية وقدرتها على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة من خلال جودة التحول الرقمي وقدرتها على النمو والبقاء والتكيف والابتكار، فمتغيري اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي تعتبر من المتغيرات المهمة لنجاح المنظمة في هذا العصر " عصر الرقمنة " فمن خلال تعزيز اليقظة التنظيمية وتحسين جودة التحول الرقمي يمكن للمنظمات من تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأجل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

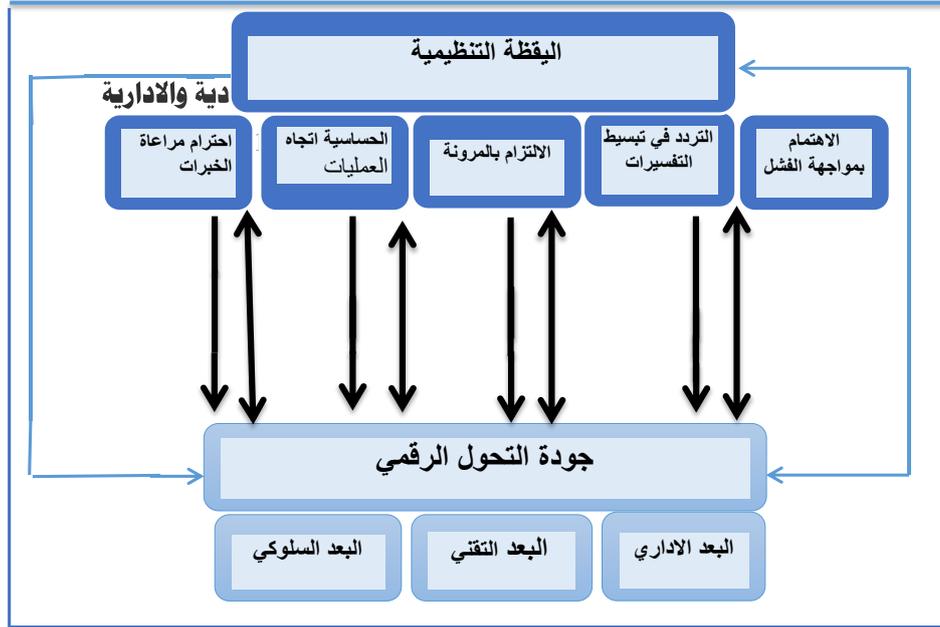
ثالثًا: أهداف البحث: يهدف البحث إلى اكتشاف العلاقة بين اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي، وكيف يمكن لليقظة التنظيمية أن تسهم في تحسين جودة التحول الرقمي ، وتقديم رؤى جديدة حول أهمية اليقظة التنظيمية في تحقيق التحول الرقمي الذي يكون ناجح ومساهم في تطوير المنظمة لمواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية ، كذلك يهدف البحث الى تقديم توصيات عملية للمنظمة من خلال تعزيز دور اليقظة التنظيمية لتحسين جودة التحول الرقمي واسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والابتكار المستدام .

رابعًا: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة ارتباط بين اليقظة التنظيمية وأبعاد جودة التحول الرقمي.
الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لليقظة التنظيمية لتحسين أبعاد جودة التحول الرقمي.

خامسًا: مخطط البحث: يبين المخطط الفرضي للبحث وتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (اليقظة التنظيمية) والمتغير المستجيب (جودة التحول الرقمي) وكما يوضحه الشكل

(1)



سادساً: **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس استطلاع آراء العينة المبحوثة، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج منها للمساعدة في تكوين فهم واضح للموضوع.

سابعاً: **حدود البحث:** الحدود البشرية: وتشمل عينة من الموظفين في شركة زين العراق. والحدود المكانية: وتمثل في شركة زين العراق في بغداد فهي إحدى شركات مجموعة زين العاملة في خدمات الاتصالات والبيانات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط ، وتحرص الشركة على تقديم أفضل الخدمات وأكثرها تطوراً حتى يحقق المشترك ما يطمح إليه أينما كان وان المشتركين هم الدافع الأهم لنجاح الشركة وتظل معايير الخدمة المميزة المحرك الأساسي لتقديم أحدث التقنيات في قطاع الاتصالات والمعلومات ، وتعمل على تقديم العديد من الخدمات في قطاع العمل مثل (قطاع التمويل والتأمين ، الخدمات الصوتية، خدمات الانترنت والبيانات ، الخدمات السحابية والاستضافة) .

ثامناً: **أداة البحث :** تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث وتم تقسيمها على متغيرين رئيسيين الأول اليقظة التنظيمية(5) كمتغيرات فرعية ، اما المتغير الرئيس الثاني فهو جودة التحول الرقمي بعناصرها متمثلة بـ(3) متغير فرعي ، وعلى مقياس ليكرت الخماسي(اتفق بشدة ، اتفق ، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) والجدول (1) يمثل هيكلية استبانة البحث.



جدول (1) هيكلية استبانة البحث

ت	المحور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مجلة الشرق الأوسط للاقتصاد والادارية مجلد (21) عدد (1) 2025
1	اليقظة التنظيمية	الاهتمام بمواجهة الفشل	4	نموذج معتمد في دراسة (المنسي، 2023) (An Lee & Wen Liu, 2024: و (Tibakhi, 2024:) بتصرف من الباحثة.
		التردد في تبسيط التفسيرات	5	
		الالتزام بالمرونة	5	
		الحساسية اتجاه العمليات	5	
		احترام ومراعاة الخبرات	5	
2	جودة التحول الرقمي	البعد الإداري	6	نموذج معتمد في دراسة (السعيد، 2024) و (Tammy et al., 2024:) بتصرف من الباحثة.
		البعد التقني	6	
		البعد السلوكي	7	

تاسعاً: الوسائل الإحصائية المستخدمة: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط والانحدار وبلاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

المبحث الثاني

اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي / التأطير المفاهيمي

1. المنهجية المفاهيمية لليقظة التنظيمية: ناقش منهجية اليقظة التنظيمية من خلال عرض الموضوعات الآتية:

اولاً: مفهوم اليقظة التنظيمية: حظي مجال اليقظة التنظيمية (Organizational Mindfulness) باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة. فمنهم من أشار إلى أن مفهومها مرتبط بالمنظمات عالية الموثوقية والتي تركز على أن التعلم عن طريق التجربة والخطأ يعد أمراً ممكناً بها نظراً لخطورة حدوث الأخطاء وعواقبها على تلك المنظمات وأنه لا بد من ترسيخ الموثوقية في المنظمات اعتماداً على إجراءات روتينية موحدة فإن الموثوقية يمكن أن تنتج من استقرار العمليات المعرفية التي تؤثر على إدراك العاملين في المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة (المنسي، 2023: 194). ويعود أصل اليقظة التنظيمية إلى



علماء النفس عندما طوروا مفهوم اليقظة الفردية كحالة وعي نشطة ويقظة تتميز بصقل وإنشاء وجهات نظر متعددة الوعي والانفتاح على المعلومات الجديدة. وهذا يعني أنه ينظر إلى العديد من الفوائد الإيجابية على أنها مرتبطة باليقظة التنظيمية بملء فيه (ذلك) تقليل التوتر وتحسين الصحة وتقليل مخاطر الإرهاق وزيادة الإبداع (An Lee & Wen Liu, 2024: 55). كما أن اليقظة التنظيمية تحتاج إلى التركيز والاهتمام وذلك من خلال زيادة الأبحاث وتفعيل مفهوم اليقظة في المنظمات وإلى التمايز بين الفروق الموجودة داخل هذه المنظمات للحصول على طرق بديلة للتعامل مع المشكلات التي قد تواجهها فتساعد عملية اليقظة المنظمات على ملاحظة واكتشاف المزيد من المشكلات ومعالجتها بشكل فعال ودقيق وذلك للاستجابة إليها مبكراً (Tibakhi, 2024: 2593). وقيل بأن اليقظة التنظيمية تؤدي إلى قدرة المنظمة على خلق التكيفات حتى يتم فهم الحاجة عند مواجهة الحاجة إلى التكيف وستتمكن المجتمعات التي يمكنها إنتاج وجهات نظر وأفكار وخبرات وقدرات مختلفة من الوصول إلى ترسانة أكبر من الاستجابات، وتحدث لأن المنظمة تتكون من أشخاص وتنظيمات لديهم مجموعة متنوعة من الخبرة والتجارب التجريبية فيكون لديها إمكانية الوصول إلى مجموعة أوسع من ردود الفعل المحتملة على أي موقف معين (Nnamdi&Onuoha, 2024:77). كما يتم التعبير عن اليقظة التنظيمية من قبل المنظمات التي تعمل بنجاح في بيئات معقدة للغاية وحساسة للوقت وتعتمد وجهة النظر هذه على افتراض أن أي موقف جديد يحتوي على عناصر جديدة وأن أخذ أي شيء كأمر مسلم به بطريقة روتينية هو مسعى محفوف بالمخاطر، وغالباً ما تكون المنظمات الواعية فعالة في تحقيق أهدافها وفعاليتها نظراً لقدرتها على توقع واحتواء ما هو غير متوقع (Tamunomiebi et al., 2023: 22). وتعرف أيضاً على أنها قدرة المنظمة على النقاط التفاصيل حول التهديدات المحتملة وقدرتها على الاستجابة السريعة لتلك التهديدات، ويتجلى مفهومها في بيئات متزايدة التعقيد والحساسية للوقت من قبل المنظمات التي تعمل بفعالية وأن هناك عناصر جديدة فيكل سيناريو حديث واخذ الأشياء كأمر مسلم به هو مسعى خطير وروتيني (Sutcliffe&Weick, 2023:22). وتشير اليقظة التنظيمية إلى استعدادها وقدرتها على الحضور والنقاط التفاصيل التمييزية حول بيئاتها وصقل التفاصيل وتمييزها باستمرار بناءً على تجارب وأحداث وفهم تلك التفاصيل والمنظمات الواعية يمكنها النقاط إشارات أكثر دقة من



البيانات والمعلومات والواقع وتفسيرها على أنها مرتبطة بالظواهر المهمة الكامنة (An Lee & Wen Liu,2024: 55).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

ومما تقدم يمكن أن نعرف اليقظة التنظيمية بأنها **قيادة الشركة على** 2023 **صد** التغييرات وتحليلها والتكيف معها بحيوية ومرونة عالية سواء أكانت في بيئتها الداخلية او الخارجية، وتعتبر اليقظة التنظيمية عنصر مهم لبقاء الشركة ونجاحها من خلال تحسين أدائها وكفاءتها وتشجيع ثقافة الابتكار بالأفكار وتطوير المنتجات والخدمات لديها.

ثانياً: **خصائص اليقظة التنظيمية:** أن لليقظة التنظيمية خصائص إيجابية تمكن العاملين من الاستجابة بفعالية للعوامل الخارجية والداخلية ، ويجب أن تكون هذه اليقظة مناسبة بشكل خاص لفهم أهداف المنظمات المستهدفة وبشكل أكثر تحديداً فإن اليقظة بانتظام وبقوة تتكون من مناقشة التهديدات المحتملة (الانشغال بالفشل) وتطوير فهم دقيق وحالي للسياق من خلال التساؤل المتكرر عن مدى كفاية الافتراضات الحالية والنظر في البدائل (الإحجام عن تبسيط التفسيرات) ودمج هذه التفاهات في صورة كبيرة حديثة (الحساسية للعمليات) الاعتراف بحتمية الانتكاسات والتحليل الشامل والتعامل معها والتعلم منها (الالتزام بالمرونة) (Tibakhi, 2024: 2597) تسهم اليقظة التنظيمية في قدرة المنظمة على إجراء التعديلات بمجرد التعرف على الحاجة من خلال تمكن المجموعات التي تولد وجهات نظر وأفكار ومعارف ومهارات متنوعة من الوصول إلى ترسانة أكبر من الاستجابات عندما تواجه الحاجة إلى التكيف، ويحدث هذا بعدة طرق أولاً: عندما تكون المنظمة من أفراد ومجموعات لديهم مجموعة متنوعة من المعرفة ويمكنها الوصول إلى مجموعة أكبر من الاستجابات المحتملة لأي موقف معين. وثانياً: قد تكون هذه المنظمات مجهزة بشكل أفضل لإنشاء استجابات جديدة تماماً (Tamunomiebi et al.,2023: 25). كما يمكن لليقظة التنظيمية أن تقود المنظمات من وجه نظر (An Lee & Wen Liu,2024: 55) إلى:

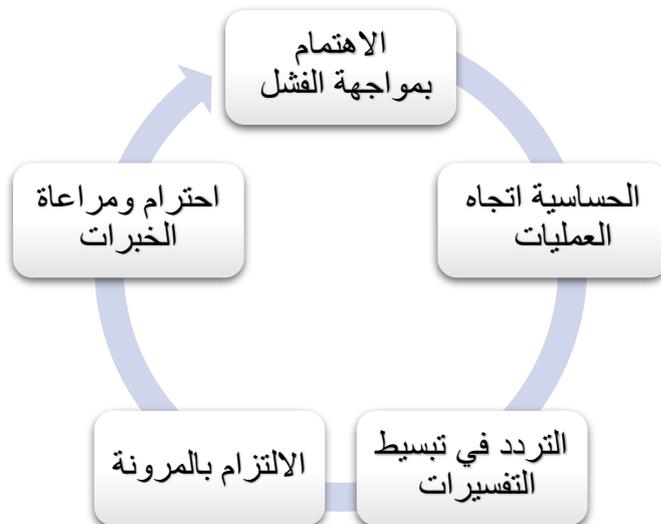
1. اكتشاف فرص لزيادة تحسين ممارساتها البيئية والاجتماعية ولديها الاستعداد لمواجهة المشاكل وأواجه القصور المحتملة والاختلالات التي يمكن أن تؤثر على أداء النظام والأنشطة التنظيمية.
2. الاخذ بالاعتبار الاحتياجات الناشئة للإدارات الوظيفية دون أن تكون مقيدة بالسلطة أو الخبرات السابقة أو المعرفة الحالية.
3. تكون منفتحة على الابتكارات والمفاجآت والتعلم المستمر والاحداث الغير متوقعة.



4. تكون أكثر استعداداً لتنفيذ أنظمة أو وحدات جديدة للاستجابة لاحتياجات وفرص أعمالها.
5. تشجع صانعي القرار لديها على تقييم حالة التأهب وسيج البيئة بأكملها بأكملها قبل: مشاريع تحسين وتعزيز الخدمات البيئية والاجتماعية مما يقلل من مخاطر فشل المشاريع وتتخذ إجراءات معقولة لتكييف معاييرها البيئية والاجتماعية.

ويمكن أن نبين هنا بأن لليقظة التنظيمية عدد من السمات التي تتميز بها الشركات التي تعتمد على القدرة على التكيف والمرونة على تعديل الاستراتيجيات والعمليات للاستجابة السريعة للتهديدات والاستباقية في تحديد الفرص واستغلالها، كما تعزز ثقافة الابتكار والتطور والتجديد والتواصل الشفاف والمفتوح بين جميع المستويات لتشجيع التعاون والمشاركة في إنجاز الشركة وتميزها في بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة والمتطورة.

ثالثاً: أبعاد اليقظة التنظيمية: بعد مراجعة بعض الدراسات والأدبيات السابقة اتضح اتفاق أغلبها على أبعاد اليقظة التنظيمية ، فبين (An Lee & Wen Liu,2024) و (Tibakhi, 2024: 2593) و (Tamunomiebi et al.,2023: 25) بأن هناك خمسة عوامل تسهم في إنشاء اليقظة التنظيمية وهي الالتزام بالمرونة، الحساسية للعمليات، عدم تبسيط التفسيرات ومواصفات الهيكل والانشغال بالفشل، كما اتفق معهم (المنسي ، 2023: 195) بأن هناك خمسة أبعاد هي : الاهتمام بمواجهة الفشل والحساسية اتجاه العمليات ، والتردد في تبسيط التفسيرات والالتزام بالمرونة واحترام ومراعاة الخبرات ، وانسجاماً مع ما تم ذكره سوف يتبنى البحث الحالي خمسة أبعاد لقياس اليقظة التنظيمية ، وكما بينها الشكل (2) :





شكل (2) ابعاد اليقظة التنظيمية

من إعداد الباحثة.

1. **الاهتمام بمواجهة الفشل:** ادارك العاملين لما تتعرض له المنظمة من مخاطر وتهديدات من خلال مشاركتهم بتحليل ومناقشة المواقف والحالات بشكل استباقي ووقائي ، وتركز المنظمات بالتعلم من الأخطاء والاختافات وتعتبرها فرصة للتعلم لتجنب الثقة وعدم الانتباه واعتبار النجاح امراً روتينياً لديها والاهتمام بمواجهة الفشل يتضمن جانبين أولهما قيام العاملين بدراسة الأخطاء لإيجاد المعالجات وتجنب المشاكلات الكبيرة التي قد تواجه المنظمة والثاني مدى قدرة المنظمة على تفهم المشكلات التي تريد تجنبها وتحديد النتائج السلبية المحتملة التي قد تؤثر عليها(المنسي ، 2023: 195). وغالباً ما تكون المنظمات الواعية فعالة في تحقيق أهدافها وفعاليتها لقدرتها على توقع واحتواء ما هو غير متوقع وأن إحدى طرق توقع ما هو غيلاً متوقع في الانشغال بالفشل مما يعني الانتباه إلى الإخفاقات الصغيرة والكبيرة التي قد تظهر في المنظمة ويضمن الانتباه المتزايد للإخفاقات المحتملة إحساساً مستمراً بنقاط الضعف المحتملة في التكنولوجيا والثغرات في الإجراءات الحالية والإهمال في أنظمة أو وظائف المنظمة والتي قد تساعد في حد ذاتها على منع حدوث الفشل (Tamunomiebi et al.,2023: 22).

2. **التردد في تبسيط التفسيرات:** وتعني البحث عن المعلومات التي تدعم توقعات المنظمة وتعمل المنظمة على تبسيط التفسيرات والعمل على الانتباه والوعي لكافة الأحداث غير المألوفة والبحث عن طرق وأساليب لفهم تلك الاحداث (المنسي، 2023: 196). ولا تتعلق اليقظة بالأفراد اليقظين أو الانخراط في ممارسات تأملية وأن ما يتعلق الأمر بأنماط التنظيم التي تؤدي إلى جودة الاهتمام التنظيمي التي تزيد من احتمال أن يلاحظ الناس تفاصيل فريدة للمواقف وينصرفون بناءً عليها وتعمل اليقظة من خلال مواجهة الميل إلى تبسيط الأحداث إلى فئات مألوفة من خلال تعزيز القدرة على تشويه الأحداث في الواقع يزيد من التنوع المطلوب ويعزز فائدته (Tamunomiebi et al.,2023: 22).

3. **الالتزام بالمرونة:** وهو قيام المنظمة بتقييم ودراسة المواقف والأحداث غير المتوقعة بدقة وسرعة والانخراط في عمليات التعلم لمواجهة تلك الأحداث قبل أن تسبب اضرار ذات خطورة على المنظمة فتعمل المنظمات على زيادة قدرتها للتعلم من الأخطاء والتعامل مع المفاجآت والاحداث الغير متوقعة بسرعة ومرونة عالية (المنسي، 2023: 196) لذا فيتطلب من



المنظمات تطوير مهارات عاملها معارفهم توفير الموارد الداعمة كالشبكات الغير رسمية التي تمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف بسرعة لمواجهة أي حدث طارئ، ويتضمن أيضاً كما أشار إليها (An Lee & Wen Liu,2024: 55) حاجتها اقترافه المنظمة على تصحيح الأخطاء بسرعة ودقة قبل أن تتاح لها فرصة للتفاقم والتسبب في ضرر أكثر خطورة وتنطوي المرونة على الاعتراف بالإخفاقات والتعامل معها والتعلم منها لذا فإن المنظمات المرنة قادرة على الارتجال والارتداد من الانتكاسات بسرعة.

4. **الحساسية اتجاه العمليات:** أن التنوع المطلوب لا يؤدي إلى انشاء تغطية أوسع للرصد فحسب بل من المرجح أن يؤدي إلى اكتشاف مبكر للحاجة إلى التكيف وغالباً ما تكون الإشارات الأولى إلى أن التكيف ضروري صغيرة جداً ولا يمكن رؤيتها إلا لأجزاء معينة من النظام فقد تكون خسارة زبون صغير غير مهمة للمنظمة بشكل عام ولكن بالنسبة لشخص يعرف أن هذا الزبون يمثل السوق المستهدف الجديد للمنظمة فإن هذه الخسارة هي إشارة إلى أن عرض القيمة الجديد لا يعمل وأن إدراك هذه الإشارة مبكراً الفرق بين تحول صغير في الاستراتيجية مبكراً مقابل جهد تعافي هائل لاحقاً (Tamunomiebi et al.,2023: 23). كما تتضمن الحساسية للعمليات الحفاظ على الوعي الظرفي والشعور الحي بالتفاصيل والتركيز على الواقع بدلاً من النوايا وأن تولي المنظمات المزيد من الاهتمام لما يحدث بالفعل وليس ما يفترض أن يحدث ويطلب من العاملين والإدارة باستمرار التصرف بناءً على أدلة واقعية بدلاً من مشاعرهم الغريزية (An Lee & Wen Liu,2024: 55)

5. **احترام ومراعاة الخبرات:** تمكين العاملين الأكثر خبرة بالمشكلات التي تطرح من اتخاذ القرار بغض النظر عن منصبهم داخل المنظمة، وأن تدرك المنظمة بأنه ليس من الضروري ارتباط الخبرة بالمستوى التنظيمي فيمكن أن تسند صنع القرارات إلى منهم أكثر خبرة وارتباط بالموقف والحدث، لذا فيجب تجنب الهياكل الهرمية الجامدة والغير مرنة للاستفادة من حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة (المنسي، 2023: 196). والمنظمات التي تمتلك مجموعة متنوعة من الخبرات ووجهات النظر يمكنها من مراقبة البيئة على نطاق أوسع وتلاحظ إشارات تشير إلى حاجتها للتكيف وتكشف وجهات النظر المختلفة إشارات مختلفة فيمكن أن يلاحظ خبير في التسويق أن تفضيلات الزبائن تتغير وخبير العمليات أن متطلبات التصنيع من المرجح أن تبطئ الإنتاج في المستقبل وقد يقوم أشخاص مختلفون بتأطير الوضع التنظيمي من وجهة



نظرهم الخاصة مما يوفر نظرة ثاقبة للمشاكل أو الفرص المحتملة التي قد لا يلاحظها الآخرون (Tamunomiebi et al.,2023: 23). وأن اجتياز الخبرة هو الميل إلى الاستفادة من الأفراد ذوي المعرفة الخاصة بغض النظر عن وضعهم أو مهاراتهم (An Lee & Wen Liu,2024: 55)

2. المنهجية المفاهيمية جودة التحول الرقمي: ناقش هنا المنهجية المفاهيمية لجودة التحول الرقمي من خلال عرض الموضوعات الآتية:

أولاً: مفهوم جودة التحول الرقمي: أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة للإدارة لمواجهة التحديات والتي تواجه المنظمات والمنافسة في بيئة متغيرة فظهر مفهوم جودة التحول الرقمي (Digital Transformation Quality) كأحد الظواهر الهامة التي حازت على اهتمام الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة، وضرورة قيام المنظمات بالبحث عن الابتكار والتطور والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة (صلاح الدين وبدوي، 2023: 945). ويُعد التحول الرقمي للمنظمات هو إعادة هيكليتها وتصميمها من خلال رقمته عملياتها، لذا يعتبر موضوع هام لكافة المنظمات وهو تحول أساسي لكافة أعمالها من خلال إنشاء تقنيات جديدة واستخدام التكنولوجيا مع التطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة مثل تحليل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتحقيق طفرات في طريقة تنفيذ المهام وإنشاء المنصات الرقمية وغيرها (سليم، 2023: 1116). وأصبح العصر الحالي هو عصر المعلومات والأنظمة واستخدامها بطرق مثلى وبأقل وقت وأقل كلفة وزادت قدرة نظم المعلومات بتوفير المعلومات وذلك نتيجة لتطور وسائل التحليل والقياس كما تعتمد الإدارة الرقمية في التنفيذ على العمليات والأدوات والاستخدامات التي تتم إدارتها معاً مما ينتج ظهور بيانات ضخمة تقود لتغير الطريقة التي يمكن بها الوصول إلى المعلومات مع توفر مؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات (Khudhair,2024: 994). وأن عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير المنظمة وقدرتها على التكيف مع متطلبات الأعمال وسوق العمل وإعادة تصميم الأعمال ومواكبة احتياجات الزبائن المتغيرة، ويوفر فرص كبيرة للمنظمة كالمالية والموارد البشرية للتحول من البيدوي



الى الاتمته كل ذلك يدعى بالتحول الرقمي (Kahit et al.,2024: 525). فعرف التحول الرقمي اصطلاحاً بأنه الاستثمار والتغيير في سلوك الأفراد وثقافتهم لإنجاز الخدمات بأسرع وقت للمستفيدين وبأساليب تقنية حديثة (Elmabrouk & Alburk, 2024:130). و عرف بأنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات ومن خلال مجموعة من المتطلبات كوضع استراتيجيات للتحويل الرقمي ونشر ثقافته وتصميم برامجه وإدارة تمويله فضلاً عن المتطلبات البشرية والأمنية والتشريعية (Qaragholy&Husein,2024:446). و عرف بأنه عملية إجراء تغييرات جذرية في نظام عمل المنظمة من النظام التقليدي إلى نظام قائم على التقنيات الرقمية بما يحسن من أداء المنظمات وتوليد نماذج أعمال جديدة وتوليد القيمة للمنظمة والزبائن (احمد، 2024: 31). كما عرف على أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الاعمال أو المؤسسات مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها وتقديم القيمة للزبائن وينطوي هذا التحول على الاستفادة من التقنيات الرقمية لتبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة وتحسين عملية صنع القرار وإنشاء نماذج أعمال جديدة أو مصادر إيرادات (السعيد، 2024: 36). وذكر ايضاً بأنه عملية تغيير في ثقافة المنظمة باستخدام التكنولوجيا الحديثة الرقمية لتحسين كفاءة العمليات واكتساب الوق وتوفير الجهد (Hameed,2024:3). ومما ذكر يمكن أن نبين بأن جودة التحول الرقمي تشير إلى فعالية وكفاءة العمليات الرقمية التي تتبناها الشركات لتحقيق أهدافها، وتتحقق من خلال استخدام تقنيات حديثة وموثقة وتتسم بالابتكار والتطور للعمليات الرقمية لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وتلبية جميع احتياجاتهم، لذا فإن جودة التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات شاملة داخل الشركة وخارجها.

ثانياً: أهمية جودة التحول الرقمي: يمكن توضيح أهمية ينتج من التحول الرقمي الناجح العديد من الفوائد منها رؤية أكبر للزبائن ومدى وصولهم، و انتاجية أعلى وانشاء نماذج أعمال جديدة، والهدف من التحول الرقمي ايضاً هو اغتنام فرص التحول الرقمي المستمر لتقييم الوضع الراهن لرقمته المنظمة ولتقديم إرشادات للاستثمارات المستقبلية (Qaragholy&Husein,2024:446). وبسبب العولمة زاد الضغط على المنظمات لأحداث التغييرات المتطورة في أساليب عملها وتكون عن طريق التكنولوجيا واقتراح نماذج أعمال مبتكرة ومتطورة لذا زادت أهمية التحول الرقمي (Pereia et al.,2023: 83). كما



ذكر (Ibrahim&Essa,2024:64) بأن هناك عدد من النقاط تلخص أهمية التحول الرقمي

وتمثل بالآتي:

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

1. يمنح المنظمة القدرة على المنافسة والمحافظة على مركزها في السوق (المفاهيم) ويعمل على ربط كافة القطاعات ببعضها البعض عبر شبكة الانترنت لزيادة الكفاءة والتنسيق فيما بين هذه القطاعات.

2. يخلق فرص وإيرادات جديدة مما يؤدي إلى إضافة قيمة للمنظمة ويقدم الحلول للتحديات التي تواجهها.

3. يحسن جودة الخدمات التي تقدمها ويبسط إجراءات الحصول عليها وينظم ويحسن الكفاءة التشغيلية ويقلل من الوقت والجهد المبذول.

4. يقلل من الأخطاء البشرية لان النظام التقليدي يشهد أخطاء بشرية تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

وأخيراً يمكننا أن نقول بأن جودة التحول الرقمي تُعد عنصراً مهماً لنجاح الشركات في ظل بيئة تتسم بالتغير والحدثة والتطور، وأن الجودة تساعد في تحسين العمليات وتقلل من التكاليف والوقت وتسهم التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في توفير استخدامات أفضل للزبائن مما يعزز رضاهم وولائهم، كما أن جودة التحول الرقمي تشجع على الابتكار عن طريق استخدام تقنيات جديدة ومبتكرة وتتيح للشركة التكيف والمرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية ومتطلبات السوق والزبائن.

ثالثاً: دوافع جودة التحول الرقمي: توجد العديد من الدوافع التي تدعو إلى التحول الرقمي كما ذكرها (بلاني ، 2023: 76) فبحلول عام (2020) تسبب فيروس كوفيد-19 في خلق أزمة كبيرة واضطرابات شديدة على مستوى العالم فأجبرت المنظمات المختلفة وعلى رأسها الحكومات إلى إيجاد الحلول والبدائل وهنا كان للتحول الرقمي دور البطل والمنقذ من هذه الكارثة للعودة إلى التواصل والاستمرارية وتجنب الخسائر فمن خلال الأدوات والوسائل الرقمية استطاع العاملون من أداء مهامهم وانشطتهم عن بُعد من دون الحاجة إلى التواجد في مكان العمل لهذا السبب أصبح التحول الرقمي مسألة لا تتردد في تطبيقها. كما ذكر آخرون إلى عدد من الدوافع التي تدفع المنظمات الى تبني استراتيجيات التحول الرقمي كما ذكرها (Elmabso&Alburki,2024:131) وتتضمن الآتي:



1. ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية والاستفادة منها بكافة المجالات.
2. إلزام المنظمات بتلبية متطلبات الزبون وتقديم الخدمات والتركيز على التحسين المستمر لإنجاز المعاملات والتخلص من الروتين. **مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية** عدد (21) 2025 (1)
3. ندرة الموارد فظهرت الحاجة إلى البحث عن سياسات متطورة تسهم باستثمار موارد الدولة بالطريقة المثلى.
4. ساهمت العولمة والتوجهات العالمية وظهر رؤى جديدة في الانفتاح والتكامل والترابط على جميع الأصعدة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

وترى الباحثة بأن من أهم الدوافع التي تؤدي الى السعي نحو تطبيق التحول الرقمي وجودة استراتيجياته هو لتحقيق الميزة التنافسية، فإن الشركات التي تهتم بجودة التحول الرقمي تكتسب ميزة تنافسية في السوق مما يساعدها على التفوق والتميز على المنافسين. رابعاً: أبعاد جودة التحول الرقمي: أن أبعاد جودة التحول الرقمي تتضمن مجموعة من الجوانب التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي داخل الشركة، ويمكن أن تسهم هذه الأبعاد في تشكيل جودة التحول الرقمي وتؤثر على فعاليات والمبادرات الرقمية، هناك عدد من الأبعاد الأساسية التي تم اعتمادها بالأدبيات والأبحاث والدراسات فأشار كل من (Tammy et al.,2024:71) و (السعيد، 2024: 47) إلى عدد من الأبعاد والتي سيتم اعتمادها في بحثنا الحالي وتتضمن الآتي:

1. **البعد الإداري** : يعتبر البعد الإداري أمر مهم لنجاح استراتيجية التحول الرقمي داخل المنظمة لأنه ظاهرة معقدة تتطلب ممارسات وكفاءات إدارية فاعلة للتحول فهناك دور كبير للمديرين والعاملين في التحول الرقمي (السعيد، 2024: 47) وكذلك فإن عملية جودة التحول الرقمي تتطلب تغييرات شاملة داخل المنظمة لا تقتصر على الموارد المادية والبشرية فقط وإنما تشمل ثقافة المنظمة وقراراتها الاستراتيجية التي تسهم بالتحول السريع من الأنظمة التقليدية الى الرقمية مما يتطلب تغييراً في هيكل المنظمة وعملياتها ومهارات العاملين فيها لاستخدام التقنيات والأساليب الجديدة (Tammy et al.,2024:71). وتم التأكيد على دعم الإدارة العليا لدورهم المهم في تحقيق النجاح لأنهم العنصر الأول الذي يسهم لإنجاح عملية التحول الرقمي فمن خلال صياغة الرؤية والرسالة وتغيير توجهات المنظمة يمكن تحقيق الأهداف (Hameed,2024: 4). يعتبر البعد الإداري عنصر أساسي لتحقيق جودة التحول الرقمي



ويسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج إيجابية وفعالة ، ويعكس البعد الإداري الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية التي تسهم بنجاح المبادرات الرقمية داخل الشركة ويشمل القيادة والرؤية والأداء الفعال والتواصل لضمان وجود توافق أهداف (مفتوح بين جميع الأطراف العاملة لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول لها.

2. **البعد التقني:** يعتبر البعد التقني من الأبعاد المهمة للمنظمات الراغبة الى التحول الرقمي ويتضمن الإطار الأساسي للأجهزة والبرامج والشبكات ومراكز البيانات لتكنولوجيا الخدمات المقدمة وأنظمة معلوماتها التي تدعم تدفق ومعالجة المعلومات داخلها أو عبر شبكة أوسع وتتضمن المكونات المادية مثل (الحوادم وأجهزة التوجيه والكابلات وأجهزة تخزين البيانات) (السعيد، 2024: 45). ويشمل أيضاً البنية التحتية التقنية والتطوير والتنفيذ الفني وايضاً الأجهزة والبرامج والشبكات (سليم، 2023: 1119). يلعب دوراً استراتيجياً في مستقبل وتطور المنظمة فيشمل استخدام التقنيات ويعالج مواقف المنظمة من التقنيات الجديدة وقدرتها على استغلال هذه التقنيات ، والمنظمات الراغبة في التحول الرقمي يجب أن تكون مستعدة للتغير من خلال نماذج عملها وعملياتها واهتمامها بالبنية التحتية التقنية والمتمثلة بالأجزاء المادية كالحاسوب وملحقاتها ، والبرامج الالكترونية المختلفة ، إضافة إلى شبكات الاتصالات المتطورة لمتطلبات التحول الرقمي عن الأجهزة والبرامج الخاصة بأمن المعلومات المخزونة والمتناقلة عبر الشبكات (Tammy et al., 2024: 71). ويعتبر الأساس الذي يدعم عملية التحول الرقمي ويتكون من موارد مادية وبرمجيات تدعم تدفق المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتحليلها وتشمل الأجهزة والبرامج والشبكات المطلوبة لتطوير خدمات المنظمة التكنولوجية (Hameed, 2024: 4). ويمكن أن نضيف بأن البعد التقني من أهم العناصر التي تسهم في تعزيز جودة التحول الرقمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ويكون من خلال استخدام البنية التحتية التقنية، وتوفير تدريب مستمر للعاملين ودعم فني فعال لضمان الاستخدام الأمثل للتقنيات.

3. **البعد السلوكي:** يعد المورد البشري من أهم مقومات التحول الرقمي لأنها من وسائل مواجهة التحديات والضغوطات التي تواجه المنظمة، ومن أبرز المتطلبات التي تقود المنظمات للتحول وأن النقص فيها يعتبر معوقاً للتقنيات الحديثة فلا بد من التركيز عليهم وتطويرهم وتنمية كفاءتهم، ولا أهمية للموارد المادية والتقنيات الرقمية بدون الموارد البشرية التي تملك المعرفة



لاستخدام واستثمار قدرات التقنيات في أنجاز أنشطة المنظمة، لذا لا بد من إعدادهم وتأهيلهم لاستخدام واستثمار قدرات التقنيات في أنجاز أنشطة المنظمة، لذا لا بد من إعدادهم وتأهيلهم (Tammy et al.,2024: 71). ففي سياق التحول الرقمي يعرف البعد السلوكي الذي يشكل السلوك البشري امر مهم ويؤدي الى دور كبير لتسهيل التكيف والاستعداد للتحول الرقمي وأن العوامل السلوكية المتمثلة بالخصائص الفردية والجماعية تؤثر في طريقة تفكير العاملين ويكون لها تأثير في نجاح مبادرات التحول الرقمي (السعيد، 2024: 48) . ويمكن أن نقول بأن البعد السلوكي يسهم في تعزيز جودة التحول الرقمي من خلال تحفيز العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتواصل والاندماج والتمكين داخل الشركة مما يؤدي إلى نتائج إيجابية ومتميزة على مستوى الأداء البرامجي والمؤسسي، وتعزيز سلوكيات تركز على تلبية احتياجات الزبون من خلال جودة الابتكار الرقمي.

خامساً: تحديات جودة التحول الرقمي: هناك عدد من التحديات التي تواجه المنظمات لتحول أنظمتها إلى رقمية فأتفق (السعيد، 2024: 48) مع (Abd Razak,et al,2021:66) و (Zakharkina,et al,2022:153) على عدد من التحديات وتمثلت بالآتي:

1. الأنظمة القديمة والبنية التحتية والافتقار إلى المهارات والمواهب الرقمية.
2. مقومة التغيير ومخاوف الأمن السيبراني وإدارة البيانات والخصوصية.
3. عدم اليقين بشأن التكلفة وعائد الاستثمار وقابلية التشغيل البيئي والتكامل.
4. الامتثال التنظيمي والتغير الثقافي.

كما أشار (بلاني، 2023: 84) الى عدد من التحديات التي تواجه المنظمات والحكومات للبدء برحلة التحول الرقمي وتضمنت مقاومة الموظفين ونقص الخبرة والمعرفة والتفكير الرقمي والمهارات اللازمة ومحدودية امتلاك قيادة قادرة على البدء بالمبادرات الرقمية وتفتقر إلى وضوح الخيارات والعناصر والرؤية المستقبلية ، محدودية وجود خبراء ومتخصصين قادرين على نشر الثقافة الرقمية ، والانتهاكات التنظيمية والسرية ومخاطر سمعة المنظمة ، ومحدودية قدرة المنظمة على إجراء التغييرات الهيكلية وإعادة تشكيل الإدارات والأدوار الخاصة والقيود والمتطلبات المالية.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نرى نوع العلاقة بين اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي بأنها علاقة قد تكون وثيقة ومترابطة ، فاليقظة التنظيمية تشير إلى قدرة الشركة على رصد



التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأن الشركات اليقظة تكون قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المتسارعة في التحول الرقمي والتكنولوجيا واحتياجات ورغبات الزبائن، مما يعزز جودة التحول الرقمي ، كما أن اليقظة التنظيمية تساعد على تحديد الفرص المتطورة والمبتكرة للشركة ومن خلال هذه الفرص المتجددة والمبتكرة يمكن الاسهام في رفع جودة التحول الرقمي ، وتعمل اليقظة ايضاً نشر ثقافة التواصل داخل الشركة وتبادل المعلومات بشفافية وهذه ضرورية لدعم عمليات التحول الرقمي وضمان جودته ، وان الشركة التي تمتلك بيئة عمل يقظة تدعم الابتكار والتعلم المستمر يمكنها أن تسهم في تحسين جودة المبادرات الرقمية وفهم احتياجات الزبائن بشكل أفضل ، وأخيراً يمكن أن نختتمها بأن لليقظة التنظيمية دوراً رئيسياً ومهماً في ضمان جودة التحول الرقمي وتعزيز قدرة الشركة على التكيف والابتكار والتجديد والتميز واستغلال الفرص وتحسين جودتها وادائها.

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الاول: عرض وتحليل اجابات عينة البحث وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض للنتائج المستخرجة من اجابات افراد عينة البحث من خلال استخدام الادوات الاحصائية والتي هي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واخيراً ترتيب الفقرات وفقاً للوسط الحسابي كونه المؤشر الادق والاوضح الذي يعطي صورة عن مستوى كل متغير.

اولاً: عرض النتائج المتعلقة باليقظة التنظيمية وتحليلها وتفسيرها

ان اليقظة التنظيمية هي المتغير المستقل في البحث، وقد تمت دراسة خمسة ابعاد لهذا المتغير وهي: (الاهتمام بمواجهة الفشل، التردد في تبسيط التفسيرات، الالتزام بالمرونة،



الحساسية اتجاه العمليات، احترام ومراعاة الخبرات) والتي سيتم عرض نتائجها وتحليلها

وتفسيرها اعتماداً على اجابات عينة البحث **مجلة الكوفة للعلوم الاقتصادية والادارية**

1- الاهتمام بمواجهة الفشل الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف
مجلة (21) عدد (1) 2025
والترتيب لفقرات الاهتمام بمواجهة الفشل.

جدول (2) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تحديث إجراءات العمل بعد حدوث المشكلة لتجنب الوقوع فيها مستقبلاً .	3.890	0.917	0.236	1
2	تحليل ودراسة حالات الفشل أكثر من دراسة حالات النجاح التي تم تحقيقها	3.826	1.064	0.278	2
3	توثيق أخطاء ومشاكل العمل التي قد يترتب عليها تأثيرات هامة	3.789	1.054	0.278	3
4	حرية في التحدث مع الآخرين (الرؤساء ، الزملاء) فيما يتعلق بمشاكل وقضايا العمل	4.033	0.924	0.299	4

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

من خلال نتائج الجدول (2) والخاص بفقرات الاهتمام بمواجهة الفشل، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (4) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، ومن ثم فأن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر مساهمة العاملين بالشركة المبحوثة في تحديث إجراءات العمل بعد حدوث المشكلة ودراسة حالات الفشل وحالات النجاح وتوثق الأخطاء والمشاكل .

2. التردد في تبسيط التفسيرات: الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات التردد في تبسيط التفسيرات

جدول (3) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
6	مناقشة التعليمات وطرح الأسئلة والاستفسارات قبل تنفيذها وعدم اتخاذها كأمر مسلم به.	3.735	1.017	0.272	4



3	0.267	0.994	3.721	الاستماع للآخرين بعناية ونادراً ما يتم تجاهل أي من الآراء المطروحة	7
5	0.300	1.066	3.550	تبادل ومشاركة المعلومات حتى لو أدى ذلك الى توقف العمليات دون معاقبة من شارك تلك المعلومات	8
1	0.261	1.007	3.856	تحليل وتشخيص الموقف عند حدوث مشكلة للحصول على فهم أكبر واتخاذ القرارات بشأنها	9
2	0.267	1.008	3.769	إتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة	10

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

من خلال نتائج الجدول (3) والخاص بفقرات التردد في تبسيط التفسيرات ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، ومن ثم فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر اهتمام تلك الشركة المبحوثة تحليل وتشخيص الموقف عند حدوث مشكلة للحصول على فهم أكبر واتخاذ القرارات بشأنها ، و إتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول قضايا العمل المختلفة ، و الاستماع للآخرين بعناية ونادراً ما يتم تجاهل أي من الآراء المطروحة.

4. الالتزام بالمرونة: الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات الالتزام بالمرونة .

جدول (4) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
1	0.223	0.909	4.060	توافر المهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات غير المتوقعة والحد من أثارها السلبية	11
5	0.286	1.012	3.537	التركيز على التدريب والتأهيل لتحسين الإمكانيات والقدرات في التخصصات المختلفة.	12
3	0.257	0.951	3.692	توافر الخبرات والكفاءات القادرة على الوصول الى طرق وأساليب عمل جديدة .	13
2	0.244	0.932	3.812	الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية احياناً لحل المشكلات التي تواجه المنظمة .	14
4	0.273	1.026	3.748	تكليف العاملين بمهام تمكنهم التعرف على تفاصيل متطلبات العمل	15



من خلال نتائج الجدول (4) والخاص بفقرات الالتزام بالمرونة ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) مع ان اهداف التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، وبالتالي فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر قيام تلك الشركة المبحوثة التركيز على التدريب والتأهيل لتحسين الإمكانيات لدى العاملين بالشركة المبحوثة والتميز بينهم كلاسب مهارته وتفوقه بالاداء بالشركة على رفع الانتاجية وتحقيق الاهداف المطلوبة .

5. الحساسية اتجاه العمليات: جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات الحساسية اتجاه العمليات .

جدول (5) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
16	التواصل مع الاخرين لبناء صورة واضحة عن الوضع الحالي لإجراءات العمل .	3.585	1.066	0.297	5
17	التواصل بسهولة مع الرؤساء في حالة حدوث حالات طارئة لاتخاذ قرارات بشأنها .	3.882	0.980	0.252	4
18	المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام المطلوبة وبالأخص التي يتوقع وجود صعوبات في تنفيذها .	3.949	0.919	0.232	2
19	توفير الموارد الإضافية في حالة حدوث مواقف او مشاكل غير متوقعة .	4.024	0.872	0.216	1
20	مساعدة الاخرين لإنهاء إجراءات العمل عندما يتطلب الامر ذلك	3.825	0.939	0.245	3

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

من خلال نتائج الجدول (5) والخاص بفقرات الحساسية اتجاه العمليات، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، وعليه فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر الاهتمام البالغ من قبل تلك الشركة المبحوثة التواصل مع الاخرين لبناء صورة واضحة بالشركة مما يدل على العناية والاهتمام بالعاملين

5. احترام ومراعاة الخبرات: جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات احترام ومراعاة الخبرات



جدول (6) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
1	0.216	1.066	3.585	توافر الخبرات والكفاءات القادرة على التعامل مع المواقف الطارئة وغير المألوفة.	21
4	0.252	0.980	3.882	إمكانية الحصول على مساعدة ذو الخبرة لحل مشاكل العمل في حال الاحتياج إليهم.	22
2	0.232	0.919	3.949	الاعتماد في اتخاذ قرارات على الكفاءات الأكثر تأهيلاً لإتمام إجراءات ومتطلبات العمل.	23
5	0.297	0.872	4.024	الاعتماد على الخبرات والكفاءات للتعامل مع المشكلات دون النظر الى التسلسل الهرمي.	24
3	0.245	0.939	3.825	توافر الكفاءات الخبرات في جميع المستويات الإدارية والقادرة على إتمام العمل بكفاءة	25

من خلال نتائج الجدول (6) والخاص بفقرات احترام ومراعاة الخبرات ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، وعليه فأن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر الاهتمام البالغ من قبل تلك الشركة المبحوثة توافر الخبرات والكفاءات القادرة على التعامل مع المواقف الطارئة وغير المألوفة بالشركة مما يدل على العناية والاهتمام بالعاملين .

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالمتغير جودة التحول الرقمي وتحليلها وتفسيرها

جودة التحول الرقمي هو المتغير المعتمد في هذا البحث، وقد تم بناء نموذج مكون من ثلاثة ابعاد وهي: (البعد الاداري، البعد التقني، البعد السلوكي)، وسيتم عرض نتائجها وتحليلها وتفسيرها اعتماداً على اجابات عينة البحث وكالاتي:

1. **البعد الاداري:** الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات البعد الاداري

جدول (7) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
---------	----------------	-------------------	---------------	----------	---



2	0.290	1.121	3.854	تسعى المنظمة الى توظيف المهارات التخصصية في إنجاز المهام الإدارية و التقنية.	26
4	0.307	1.353	3.686	تسهم المنظمة في تغييرات جذرية في أساليب وطرائق العمل تناسب متطلبات الرقمنة.	27
5	0.313	1.131	3.612	تتابع المنظمة أحدث الأساليب الإدارية لتطوير وتعزيز الرقمنة.	28
3	0.304	1.094	3.588	تراعي المنظمة اعتماد شبكات الاتصال الانترنت لربط المستويات الإدارية والاكسترنات مع العالم الخارجي.	29
1	0.263	0.984	3.740	تعتمد المنظمة مجموعة من القواعد والإجراءات الرقمية لإعادة توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف الجديدة.	30

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

من خلال نتائج الجدول (7) والخاص بفقرات البعد الاداري ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف، وعليه فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر قيام تلك الشركة المبحوثة تعتمد الشركة مجموعة من القواعد والإجراءات الرقمية لإعادة توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف الجديدة و تسعى الى اعتماد مجموعة من القواعد والإجراءات الرقمية لإعادة توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف الجديدة وتراعي اعتماد شبكات الاتصال الانترنت لربط المستويات الإدارية والاكسترنات مع العالم الخارجي.

2. **البعد التقني:** الجدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات البعد التقني.

جدول (8) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
1	0.253	1.018	4.008	تمتلك المنظمة الوعي والادراك المنظمي والتقني بأهمية اعتماد تكنولوجيا الخدمات فيها.	31
2	0.255	0.974	3.806	تمتلك المنظمة البنى التحتية من أجهزة ومعدات متطورة تخدم تطبيقات الرقمنة.	32
4	0.282	1.077	3.808	تراعي المنظمة متابعة أحدث التطورات في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات.	33



5	0.282	1.074	3.798	تعتمد المنظمة برمجيات وتطبيقات تتناسب مع التحول الرقمي من حيث الاستخدام والتطوير	34
3	0.266	1.033	3.875	تمتلك المنظمة أرشفة رقمية قادرة على توفير البيانات والمعلومات في الزمان والمكان للجهات المستفيدة .	35

المصدر (اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23) من خلال نتائج الجدول (8) والخاص بالبعد التقني ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، ومن ثم فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر امتلاك تلك الشركة المبحوثة الوعي والادراك المنظمي والتقني بأهمية اعتماد تكنولوجيا الخدمات فيها و تمتلك البنى التحتية من أجهزة ومعدات متطورة تخدم تطبيقات الرقمنة وأرشفة رقمية قادرة على توفير البيانات والمعلومات في الزمان والمكان للجهات المستفيدة .

3. البعد السلوكي: الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لفقرات البعد السلوكي

جدول (9) للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
5	0.301	1.106	3.673	تمتلك المنظمة الوعي الادراكي بأهمية إعادة توجيه سلوكيات واتجاهات الزبائن الحاليين والمحتملين.	36
4	0.301	1.141	3.786	تعتمد المنظمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوكيات الزبائن والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم.	37
2	0.274	1.079	3.924	تراعي المنظمة الوسائل والتقنيات والتي تمكنها من تحديد المشاكل التي تواجه الزبائن.	38
1	0.255	1.024	4.009	تسهل المعلومات التي توفرها الرقمنة لخدمات الزبون في تعاملاتهم.	39
3	0.283	1.084	3.830	تمتلك المنظمة القدرة على تغيير سلوكيات المستخدمين في خلال زيادة الوعي لدى الزبائن وتوجيههم نحو الصورة الذهنية.	40

من خلال نتائج الجد من خلال نتائج الجدول (9) والخاص بفقرات البعد السلوكي ، نجد ان جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع مع بعض التفاوت في درجة الارتفاع ، الامر الذي جعل اصغر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (1) ، واكبر معامل اختلاف يأخذ الترتيب (5) ، وان هذا التقييم تم



الاستدلال عليه من خلال معامل الاختلاف ، وعليه فإن هذا التقييم المرتفع لجميع الفقرات يفسر بأن الشركة قادرة على توفير المعلومات التي توفرها الرقمنة عن الخدمات في اتخاذ الزبون في تعاملاتهم بالمنظمة ، وتراعي الشركة الوسائل والتقنيات التي تمكنها من تقديم المشاغل التي تواجه الزبائن .

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث والتي تندرج في فرضيتين رئيسيتين ستجيبنا عن اسئلة متعددة وهي: هل توجد علاقة ارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة، وما هو اتجاه هذه العلاقة. أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي.

الجدول (10) معنوية بناء نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات فرضية البحث الأولى

معادلة الانحدار الخطي البسيط						
$Y = a + b(X)$						
Y	A	b	X	T	sig	R ²
جودة التحول الرقمي	0.02	0.99	الاهتمام بمواجهة الفشل	52.81	0.001	0.64
جودة التحول الرقمي	0.53	0.84	التردد في تبسيط التفسيرات	50.05	0.001	0.62
جودة التحول الرقمي	0.97	0.74	الالتزام بالمرونة	39.73	0.001	0.50
جودة التحول الرقمي	1.03	0.72	الحساسية اتجاه العمليات	31.33	0.001	0.39
جودة التحول الرقمي	1.05	0.70	احترام ومراعاة الخبرات	30.17	0.001	0.37

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

من خلال نتائج الجدول (10) يتضح لنا ان زيادة وحدة واحدة من قيمة اليقظة التنظيمية سترفع من قيمة جودة التحول الرقمي بمقدار (0.99) ، وهذا المقدار يدل على قيمة تأثير ايجابية اما (0.02) فتمثل قيمة الثابت ، اما قيمة معامل التفسير فتبلغ (0.64) اي بمعنى ان اليقظة التنظيمية يفسر 64 % من قيمة جودة التحول الرقمي ، اما الـ 36% المتبقية فتفسرها عوامل اخرى خارج حدود البحث. يتضح مما سبق ان كلما ارتفع مستوى الاهتمام بأبعاد اليقظة التنظيمية لدى الشركة المبحوثة كلما ادى ذلك بشكل تلقائي الى الارتقاء بمستوى جودة التحول الرقمي بشكله الحديث ومواكبة التطورات المتسارعة.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لليقظة التنظيمية في جودة التحول الرقمي.



ولاختبار هذه الفرضيات سيتم اولا حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمعتمد بالإضافة الى حساب معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع، وقد تم حساب معامل الارتباط عن طريق برنامج (AMOS V.23) مع المعاملات المذكورة في الجدول (11) يوضح اليقظة التنظيمية وابعادها " مع المتغير المعتمد " جودة التحول الرقمي". والجدول (11) يوضح تحليل التباين (ANOVA) بين متغيرات فرضية البحث الثانية والتي تشمل الفرضية الرئيسية.

الجدول (11) تحليل التباين (ANOVA) بين متغيرات فرضية البحث الثانية

تحليل التباين (ANOVA) بين اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	75.92	1	75.92	364.22	0.001
المتبقي	31.77	151	0.20		
المجموع	107.70	152			

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

يتضح من نتائج الجدول (11) ان الانحدار الخطي البسيط بين اليقظة التنظيمية وجودة التحول الرقمي هو معنوي عند مستوى (0.001) وبذلك يكون لليقظة التنظيمية وابعادها تأثيراً ذو دلالة إحصائية في جودة التحول الرقمي في الشركة المبحوثة، وعليه يتم رفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة .

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

تضمن المبحث الحالي استعراض مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية التي توصل لها البحث بعد إجراء عمليات التحليل والمعالجات الاحصائية على فقرات الاستبيان الخاصة بالبحث وكما يأتي:-

1. تسهم اليقظة التنظيمية في مساعدة الشركة في تنمية الوعي بالمهارات والقدرات ومعرفة الفرص والمعوقات الوظيفية ويعطي الفرصة للتوجه نحو تعزيز جودة التحول الرقمي من خلال التخطيط للمستقبل.
2. احتل بعد الالتزام بالمرونة مكانة مهمة في دعم الشركة للوصول الى اهدافها لانه يهدف بشكل عام الى تحسين اداء الفرد العامل وتطوير مهاراته وقدراته العملية، ومحاولة تغيير سلوك العاملين نحو الافضل.



3. فيما احتل بعد الحساسية اتجاه العمليات مركز مميز بالنسبة للشركة المبحوثة لتحقيق الاهداف المنشودة.
4. ان بعد احترام ومراعاة الخبرات يعد حصيلة ~~مجموع~~ ~~مؤثر~~ ~~المتغيرات~~ التي تتفاعل فيما بينها للوصول الى افكار واقتراحات ابداعية غير مطروقه سابقا.
5. تسهم اليقظة التنظيمية بأبعادها المختلفة تدعو إلى تحقيق وتعزيز جودة التحول الرقمي من خلال ما يقدمه ذلك الزبون من أفكار إبداعية جديدة للشركة المبحوثة.
6. اعتمدت الشركة على بعد الاهتمام بمواجهة الفشل كونها لها تأثير كبير من خلال التطور التكنولوجي الحالي.
7. ان البعد الاداري له اهتماماً كبيراً من قبل الأفراد المبحوثين من الزبائن اذ حصل على أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى بالشركة المبحوثة.
8. أن هناك إدراكاً عالياً من قبل الأفراد المبحوثين من العاملين في الشركة المبحوثة إزاء البعد التقني وهذا يؤكد اهتمام الشركة المبحوثة بهذا البعد لما يشكله من أهمية في التعريف بالخدمات والانتاج المتاحة التي تقدمها الشركة باستعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
9. تؤمن الشركة المبحوثة بالاعتماد بشكل واسع على الدورات التطويرية وتبادل الخبرات للوصول الى الهدف المطلوب.

التوصيات

- ظهرت بعض الأفكار التي جرى صياغتها بمجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تفيد الشركة المبحوثة، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي: -
1. ضرورة الاهتمام باليقظة التنظيمية في الشركة المبحوثة وتكييف أبعادها مع الواقع لأنها من الاستراتيجيات الحديثة للتنظيم التي تسعى إلى إدامة العلاقة مع الزبون وتحقيق الرفاهية ومن ثمَّ يعود عليها بالفائدة لكل من الزبائن والشركة.
 2. العمل على تطوير جودة التحول الرقمي داخل الشركة المبحوثة بشكل يساعد على زيادة الوعي التقني والعمل على تبني الأنشطة الرقمية، ويتم ذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية للعاملين في الشركة وتوعيتهم بأهمية التحول الرقمي.



3. يجب الاهتمام والنظر إلى اليقظة التنظيمية بأنه توجه تنظيمي شمولي واستراتيجية اعمال وليست مجرد مبادرات لحل قضية او ازمة وقتية مما يتطلب اعتبارية جزئية من خط الشركة المستقبلية.
مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية
مجلد (21) عدد (1) 2025
4. يتوجب على الشركة المبحوثة استخدام تقنيات حديثة للخدمات الالكترونية والعمل على تسويقها بشكل خارجي وليس محلي.
5. مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ومنافسة الخدمات بما يتناسب وذواق ورغبات الزبائن.
6. الحصول على الدعم الحكومي لأجل ترويج الخدمات الالكترونية وتسويقها.
7. تدريب وتوعية العاملين وتوفير برامج تدريبية منتظمة حول أدوات التحول الرقمي وأهميتها.
8. تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي وتحليل البيانات لاستخدام تقنيات تحليل البيانات لرصد الأداء والتوجهات في الوقت الحقيقي.
9. وضع معايير لقياس الأداء في مجالات التحول الرقمي وإجراء تقييمات دورية لتحديد الفجوات والفرص للتحسين المستمر في مجالات التحول الرقمي.

المصادر العربية

1. سليم، محمد محسن كمال (2023) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37) العدد الرابع .
2. السعيد، عماد كاظم بجاي (2024) تأثير التحول الرقمي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل دراسة وصفية تحليلية في عدد من المصارف الحكومية / كربلاء ، ماجستير في علوم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة اعمال / الدراسات العليا ، الجامعة المستنصرية .
3. احمد ، زيدون فريد (2024) استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مزايا التفوق التنافسي الدور الوسيط لقيادة المعرفة دراسة تحليلية لعينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية ، ماجستير في علوم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت .



4. بلاني ، زيد حسين علي (2023) الدور الوسيط للتحويل الرقمي على العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في أتمتة العمليات التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات في دواوين عدد من الوزارات والهيئات في حكومة إقليم كوردستان العراق ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دهوك .
5. صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل ، بدوي، حسام الاديم مصطفى (2023) دور استراتيجية التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (37) العدد الثاني .
6. المنسي، محمود عبد العزيز (2023) اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (4) العدد الثاني، الجزء الثالث .
- المصادر الأجنبية:

1. Hameed ,Ahmed Taha (2024) **The impact of digital transformation tools in enhancing the activities of tourism companies - a field study in some travel and tourism companies in Baghdad Governorate – Iraq.** University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science .Volume (14) Issue (2) Appendix (1) The special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April - 2024. p-p: 1-10..
2. Khudhair, Shaymaa Yas(2024) **Digital transformation and its impact on auditing operations,** Journal of Studies in Humanities and Educational Science No. 5 , ISSN: 3006-3264.
3. Tammy ,Khaled Ghazi Abood, Hanna Rasha Duraid & Hasan Mohammed Mustafa Hussein(2024) **Reflections Of The Proactive Strategic Orientation In The Digital Transformation at The**



University of Mosul. University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science, Volume (14) Issue (2) Appendix (1) The special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April - 2024. p-p: 66-79.

4. Elmabsot Rabia Ashor & Alburki Fathia Ali(2024) **The reality and prospects of the digital transformation in Libya (Descriptive analytical study)**. University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science .Volume (14) Issue (2) Appendix (1) The special issue of the Fifth Scientific Conference of the College of Administration and Economics - University of Diyala - Digital Transformation and its Role in Administrative and Economic Decision-Making - 24-25, April - 2024. p-p: 129-140.

5. Qaragholy ,Shahad Raed & Husein ,Huda Abdal Rahem(2024) **The role of digital transformation in promoting proactive behavior An analytical study of the views of administrative leaders at the University of Mosul**, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (1): 459-478 Doi: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2024.6.1.25>.

6. Kahit ,Ahmed Abdel Hassan & Ahmed ,Khalil Abd Barism, Hassan Taher Breber (2024) **Technological readiness of the auditor and its impact on digital transformation An exploratory study at the University of the Future**, Iraq Journal For Economic Sciences / ISSN:1812-8742 / ISSN ONLIN:2791-092X <https://doi.org/10.31272/IJES2024.80.S.A13>.



7. Pereira, C.S, Durão, N,Moreira, F, Veloso, B(2023) **The Importance of Digital Transformation in International Business, Sustainability Journal**, 2025 (1) 14, 834: <https://doi.org/10.3390/su14020834> .
8. Ibrahim ,Mustafa Mohammed& Essa ,Suhaib Obaid (2024) **Analyzing Digital Transformation Indicators on Electronic Bank Payment Cards in Iraq for the Period (2017-2023)** , ISSN (E) : 2616 - 7808 II ISSN (P) : 2414 - 7419 www.kutcollegejournal.alkutcollege.edu.iq.
9. An Lee ,Neil Chueh& Wen Liu ,Gloria Hui (2024) **Organizational Mindfulness Perspective on Driving Enterprise System Adaptation and Organizational Agility**, IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 71, 2024.
10. Tamunomiebi, Miebaka Dagogo &Green Soprinye Dublin(2023) **ORGANIZATIONAL MINDFULNESS AND RESPONSIVENESS: A CONCEPTUAL REVIEW**, European Journal of Business and Innovation Research Vol.8, No.2.pp. 20-29, April 2023 Published by ECRTD-UK Print ISSN: 2053-4019(Print), Online ISSN: 2053-4027(Online).
11. Tibakh ,Ahlam AL- (2024)**The Impact of Organizational Mindfulness on Organizational Resilience from the Point of View of Managers and Officials of Departments in the Ministry of Education**, Jerash for Research and Studies Journal Vol. 23: Iss. 2, Article 30. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/30>.
12. Nnamdi ,Isirimah N.& Onuoha ,B. Chima (2024) **ORGANIZATIONAL MINDFULNESS AND CORPORATE RESILIENCE OF HOSPITALITY FIRMS IN RIVERS STATE**,



NIGERIA, International Journal of Advanced Academic Research
(Social and Management Sciences) | ISSN: 2488-9849 Vol. 6, Issue 11 |
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

www.ijaar.org. مجلد (21) عدد (1) 2025