

دور الحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحول الرقمي

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة لها

احمد فواز كردي الجوعاني⁽¹⁾ الأستاذ الدكتور: معن وعد الله المعاضيدي⁽²⁾

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

maan_waadalah@uomosul.edu.iq ahmed.23bap133@student.uomosul.edu.iq

المستخلص: يهدف الباحث من خلال الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحول الرقمي في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة لها، في حين تبلورت المشكلة البحثية للدراسة من خلال حقيقة التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية لتحقيق التحول الرقمي ومنها المنظمة المبحوثة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تبني الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) في طرحه للأطر النظرية، ومعالجته لبيانات الدراسة ومن ثم تحليلها وتفسيرها، وذلك بعد أن حُدّد مجتمع الدراسة في عدد من الأقسام والشعب في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة له، واختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (219) فرداً، بوصفها عينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (480) فرداً، واعتمد الباحث مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المقترنة بتحليل إجابة عينة الدراسة إشملت على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملي الاختلاف، والارتباط نسبة الاستجابة، وتحليل علاقتي الارتباط والتأثير)، من خلال الإستعانة بالبرامج الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS V.26، AMOS V.24)، لتتوصل الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات تمثل أهمها بوجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين محوري الحوار الاستراتيجي (قوة الحوار وركائز الحوار) وجاهزية التحول الرقمي، مما يؤكد أن قوة الحوار وركائزه الأساسية مثل: الشفافية والتعاون ودور القيادة، هي عوامل جوهرية في تعزيز الجاهزية للتحول الرقمي في المنظمة. كما أن الحوار الفعال الذي يعتمد على هذه الركائز، ويسهم في تحسين التواصل وتبادل الأفكار وتحديد الأهداف المشتركة، وبما يعزز من قدرة المنظمة على تبني التحول الرقمي بنجاح. لتختتم الدراسة بمجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة تطوير رؤية استراتيجية موجهة نحو تحسين الأداء الرقمي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحول رقمي، فمن خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، يمكن تحقيق تنسيق أفضل بين الفرق، وضمان أن جميع الجهود تتماشى مع الرؤية العامة للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الحوار الاستراتيجي، التحول الرقمي، ديوان محافظة نينوى.

المقدمة: في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والابتكار الرقمي، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمنظمات الساعية للبقاء والمنافسة في مجالات تقديم السلع والخدمات على حد سواء. إذ يعد أمراً حيوياً من شأنه أن يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتسهيل الوصول إلى البيانات وتحليلها بطرائق أكثر دقة وفعالية ومن خلاله، يمكن للمنظمات التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية واحتياجات المستفيدين، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استمراريتها في ظل بيئة متسارعة التغير. مع ذلك، تواجه الكثير من تلك المنظمات تحديات كبيرة تتعلق بجاهزيتها لتحقيق هذا التحول. تتراوح هذه التحديات بين نقص البنية التحتية التقنية، وغياب المهارات الرقمية بين العاملين، إلى عدم وضوح استراتيجيات التحول الرقمي.

وفي سياق مواجهة التحديات الرقمية التي تواجهها المنظمات الحكومية على وجه الخصوص وبغية تحسين جاهزية التحول الرقمي لتلك المنظمات تبرز أهمية الحوار الاستراتيجي من خلال تحديد الرؤية والأهداف، إذ يسهم الحوار الاستراتيجي في تحديد رؤية واضحة للتحول الرقمي وأهدافه بعيدة المدى، ويساعد هذا في توجيه الجهود وتحديد الأولويات بما يتناسب مع احتياجات المنظمات فضلاً عن التنسيق بين الأطراف المعنية من خلال إشراك جميع الجهات ذات العلاقة في الحوار؛ إذ يمكن التنسيق بشكل أفضل بين الإدارات الحكومية المختلفة والشركاء، من ناحية أخرى يساعد الحوار في تسهيل عملية إدارة التغيير؛ إذ يمكن مناقشة تأثيرات التحول الرقمي على القوى العاملة وكيفية تعزيز المهارات الرقمية لديهم مما يسهم في نجاح التحول الرقمي، كذلك ومن خلال الحوار الاستراتيجي يمكن تقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التحول الرقمي ووضع استراتيجيات للتعامل معها سواء كانت مخاطر تتعلق بالأمن السيبراني أم التحديات التنظيمية، كما يشجع على التقييم المستمر لمدى تقدم التحول الرقمي وتعديل الخطط والاستراتيجيات حسب الحاجة لضمان النجاح المستدام

وبناءً على ما تقدم، تضمنت الدراسة ثلاثة مباحث رئيسية؛ إذ تسلسلت مباحث الدراسة حسب منهاجها، مبتدئة بالمبحث الأول والمتضمن عرض تفاصيل الإطار المنهجي للدراسة، كما واشتمل المبحث الثاني على إيضاح متغيرات الدراسة المتمثلة (الحوار الاستراتيجي وجاهزية التحول الرقمي)، في حين خصص المبحث الثالث لعرض الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن تقديمه لمجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والمقترحات المقدمة للمنظمة المبحوثة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يختص المبحث الحالي بعرض الفقرات التي بُنيت إجراءات الدراسة الحالية على أساسها، فمن أجل ذلك يسعى الباحث إلى إيضاح مشكلة الدراسة، وأهميتها والفرضيات التي دعت إلى البحث فيها، إلى جانب الأهداف التي يسعى الباحث للتوصل إليها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل التوجه العالمي المتسارع نحو تبني التقنيات الرقمية، أصبحت المنظمات الحكومية تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين كفاءتها وجودة خدماتها عبر توفير مستلزمات جاهزية التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن نجاح هذه المنظمات في تبني هذا التحول الرقمي يعتمد على نحو كبير على مدى جاهزيتها التقنية والإدارية والموارد البشرية المتاحة؛ إذ تواجه الكثير من

المنظمات الحكومية تحديات كبيرة تتعلق بجاهزيتها لتحقيق هذا التحول، وتتراوح هذه التحديات بين نقص البنية التحتية التقنية، وغياب المهارات الرقمية بين العاملين، إلى عدم وضوح استراتيجيات التحول الرقمي.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تقييم مدى جاهزية المنظمات لاعتماد التحول الرقمي على نحو فاعل، وفهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل هذا التحول للتعامل معها، ويشمل ذلك تحديد مستوى الاستعداد التقني والإداري، وتقييم كفاءة المهارات البشرية، وتحليل العقبات التنظيمية التي قد تعوق التنفيذ الفاعل للتحول الرقمي.

وفي إطار أن التحول الرقمي وجاهزيته جزء أساس من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الحكومية، مثل تحسين الحوكمة الإلكترونية، وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الحكومية في محافظة نينوى على نحو خاص والعراق على نحو عام، في ضوء التوجهات الحكومية تنفيذاً لمعطيات البرنامج الحكومي، وهذا ما تؤكدته المخاطبات الرسمية متمثلةً بالكتب الرسمية المرقمة (م ب و/15426 في 2023/4/2) و (م ب و/17251 في 2024/4/8) والصادرة من الأمانة العامة لمجلس الوزراء، التي تحت محافظة نينوى والوحدات التابعة لها على متابعة جاهزية التحول الرقمي للمؤسسات الحكومية، وأن عدم تحققها قد يعوق تحقيق هذه الأهداف ويفشل في مواكبة طموحات التحول الرقمي الوطني، وبما يؤدي إلى استمرار الاعتماد على العمليات اليدوية التقليدية، ويزيد من التعقيد ويؤخر تقديم الخدمات للمواطنين، وانخفاض مستوى رضا المستفيدين، إلى جانب مواجهة المنظمات صعوبة في الاستجابة بسرعة للمتغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية والتنظيمية، مما يضعف قدرتها على التكيف مع الأزمات أو المستجدات.

وفي ضوء التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية لتحقيق التحول الرقمي منها (ديوان محافظة نينوى)، يبرز الحوار الاستراتيجي بوصفه أحد الحلول الفاعلة لمعالجة هذه التحديات وتعزيز جاهزية المنظمات، إذ يعد الحوار الاستراتيجي أداة مهمة لتوحيد الرؤى وتوجيه الجهود نحو أهداف مشتركة، عليه ينطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيس الآتي: "هل للحوار الاستراتيجي دور في تحسين جاهزية التحول الرقمي في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة له؟"

وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد التساؤلات البحثية للدراسة بالآتي:

- ما طبيعة علاقة الارتباط بين الحوار الاستراتيجي وجاهزية التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك تأثير معنوي للحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

بالإمكان مناقشة أهمية الدراسة الحالية بتتبع أهمية الدراسة من الجانب الفكري عبر مناقشة الموضوعات المهمة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب التوقف عند الأهمية التطبيقية المتمثلة بالجانب العملي للدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. الأهمية الفكرية، وتتمثل بالجانب النظري للدراسة:

- تكمن الأهمية الفكرية للدراسة في محاولة الباحث إظهار التأثير الناجح لإحدى الأدوات الاستراتيجية الحيوية، وهي: (الحوار الاستراتيجي) في تحسين جاهزية التحوّل الرقمي داخل المنظمات، بوصفه وسيلة فاعلة لمواجهة التحديات التنظيمية الحديثة.
- استعراض الموضوعات المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتقديم رؤية مفاهيمية معاصرة تسعى إلى صياغة إطار نظري يُسهم في زيادة المعرفة واكتساب منظور جديد يعزز القدرات المستقبلية للمنظمة المبحوثة في سياق التحوّل الرقمي وجاهزيته.

2. الأهمية التطبيقية، وتتمثل بالجانب العملي للدراسة:

- تبرز الأهمية العملية للدراسة بتناول موضوعاتها ضمن إطار واحد من أهم المنظمات الإشرافية في محافظة نينوى (ديوان محافظة نينوى). وتتجلى الأهمية الميدانية للدراسة في تقييم مستوى الحوار الاستراتيجي (قوته وركائزه) ومدى توظيف التحوّل الرقمي في تحسين أداء الأفراد العاملين في ديوان محافظة نينوى بوصفه الميدان المبحوث.

ثالثاً: أهداف الدراسة

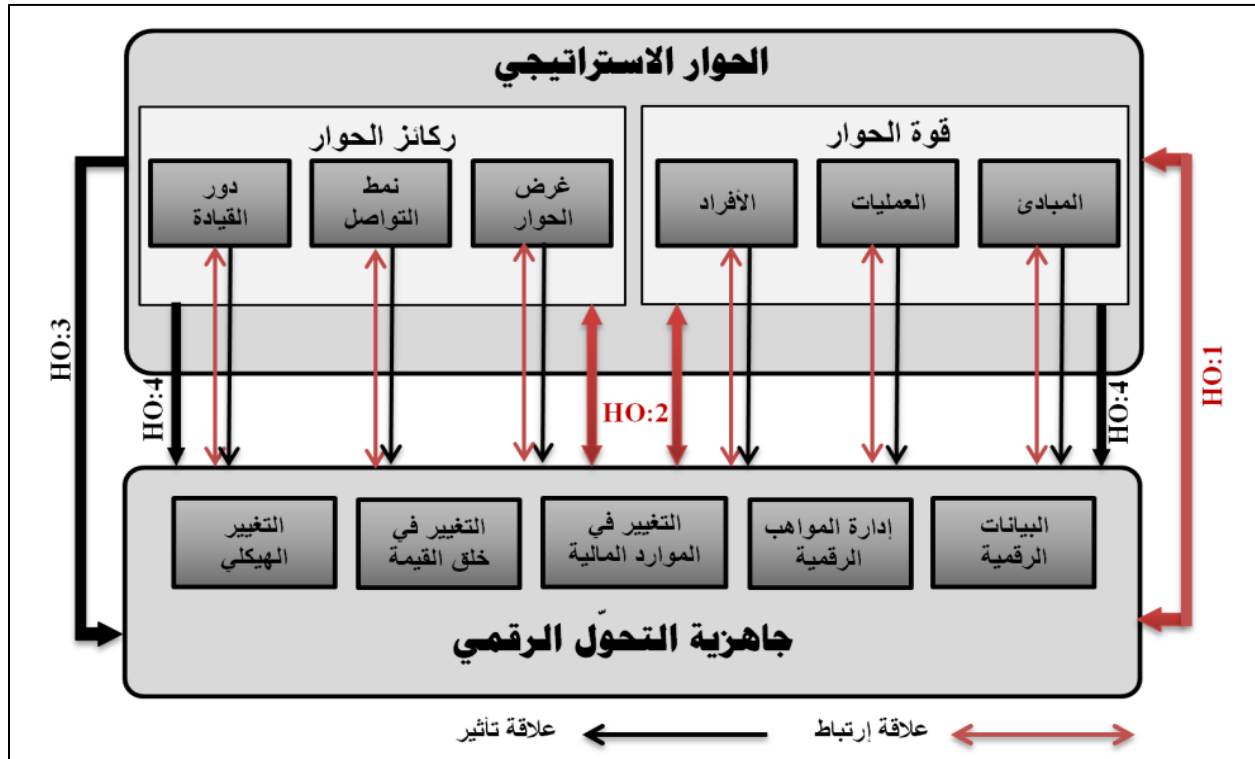
يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في الكشف عن مدى تأثير الحوار الاستراتيجي بمحوريه في تحسين جاهزية التحوّل الرقمي في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة له، وبالاتساق مع مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية المنبثقة عنها تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف، والمتمثلة بالآتي:

1. التعرف على أهم المرتكزات الفلسفية والإسهامات الفكرية وما توصلت إليه الجهود البحثية السابقة حول المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية، وإمكاناتها في تذليل التحديات التي تواجهها المنظمة المبحوثة.
2. إختبار علاقات الارتباط والتأثير بين الحوار الاستراتيجي بمحوريه وجاهزية التحوّل الرقمي في المنظمة المبحوثة.
3. تقديم جملة من الإستنتاجات، والتوصيات والمقترحات التي من شأنها رفد المنظمة المبحوثة والباحثين اللاحقين بالبيات الإفادة من مضامين هذه الدراسة، في إطار دور الحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحوّل الرقمي، في بيئة محافظة نينوى، بشكل خاص، والعراق بعمامة.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يهدف المخطط الفرضي للدراسة إلى تكوين كيان بحثي متنوع بشكل مخطط لتوضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات وأبعادها، عليه أختيرت أبعاد المتغيرات وفقاً للجهود الفكرية والأدبية لما توفرت للباحث من مصادر أولية ذات الصلة بالحوار الاستراتيجي والتحوّل الرقمي، ليقدم الباحث أنموذجاً مقترحاً يُجسد من خلاله تلك العلاقات ، كما موضح في الشكل (1):

الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة

تطلعاً لإيجاد إجابات منطقية للتساؤل الرئيس للدراسة، والتساؤلات الفرعية المنبثقة منه، ولأجل تحقيق وبلوغ الأهداف الرئيسة، وبما يتسق مع المخطط الفرضي الذي يتصوره الباحث، صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى:

(HO:1) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوار الاستراتيجي وجاهزية التحول الرقمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسة الثانية:

(HO:2) لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري متغير الحوار الاستراتيجي وجاهزية التحول الرقمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

(HO:3) لا يوجد تأثير معنوي للحوار الاستراتيجي في جاهزية التحوّل الرقمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

(HO:4) لا يوجد تأثير معنوي لمحموري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أم عملية حدود بحثية متنوعة، عليه تم تطبيق الدراسة الحالية وفقاً للحدود الآتية:

1. **الحدود المعرفية:** تمثلت حدود الدراسة المعرفية في المتغيرات المبحوثة المتمثلة بـ (الحوار الاستراتيجي، وجاهزية التحوّل الرقمي)، وجميع ما ورد في أهمية الدراسة وأهدافها، وجانبها النظري والتطبيقي، وإستنتاجات الدراسة ومقترحاتها.

2. **الحدود المكانية:** إشمملت الحدود المكانية للدراسة على شعب ووحدات وأقسام ديوان محافظة نينوى، وعددٍ من الوحدات التابعة له.

3. **الحدود الزمانية:** إبتدأت الدراسة مشروعها البحثي بتاريخ 2024/3/13 وانتهت بتاريخ 2024/9/15 .

4. **الحدود البشرية:** إشمملت حدود الدراسة البشرية على الأفراد عينة الدراسة، الذين وزعت الاستبانة عليهم، وهم عينة من القيادات الإدارية في ديوان محافظة نينوى.

سادساً: منهج الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج (الوصفي التحليلي) في طرح جانبي الدراسة النظري والميداني، وبحسب مقتضياته، جمعت بيانات الدراسة، وحللت، فظهرت على نحو معلومات أولية، ساعدت على بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة، فوظفت لها فرضيات للتعرف على الأسباب المباشرة التي أدت لحدوثها، وإنتشارها.

سابعاً: أساليب جمع بيانات الدراسة

استخدم الباحث في دراسته الحالية على بعض الوسائل المقترنة بجمع البيانات والمعلومات، منها ما يتعلق بالجانب النظري، وتعلّق البعض الآخر منها بالجانب العملي، وهي:

■ **الجانب النظري:** إعتد الباحث في تغطيته للجانب النظري على المصادر والمراجع الاجنبية والعربية المتاحة، بما في ذلك الأبحاث والدراسات العلمية المحكمة "المنشورة" في عدد من "المجلات" العالمية، إلى جانب الأطاريح والرسائل الجامعية

والكتب، ووقائع المؤتمرات التي توصل إليها الباحث من الكثير من المصادر كالمكتبات التي تشمل الكتب، والمكتبات الرقمية، والشبكة العالمية (الانترنت)، وقواعد المعلومات، إذ لعبت تلك المصادر الدور الكبير في إثراء محتويات الدراسة الحالية.

■ **الجانب الميداني:** إعتد الباحث في جمع بيانات الجانب التطبيقي للدراسة الحالية على إستمارة الإستبانة بوصفها المصدر الرئيس الذي أعتد من لدن الباحث بغية الحصول على البيانات المرتبطة بالدراسة العملية، إذ صُممت بشكل يتوافق مع الأفراد المبحوثين، كما سعى الباحث إلى اعتمادها بوصفها مقياس يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة، ويتوافق مع بيئة المجال مدار الدراسة، ومن ثم عرضت على عدد من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص، لضمان ملاءمتها مع مفاهيم المتغيرات المراد قياسها، فضلاً عن ضمان ملائمتها للميدان المبحوث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

توطئة: يبرز الحوار الاستراتيجي كأداة رئيسة لتعزيز التفاهم والتعاون بين الأطراف المختلفة، فمن خلاله، يتم تبادل الأفكار والرؤى حول القضايا الأساسية، وتحديد الأولويات المشتركة بهدف وضع خطط مدروسة لمواجهة التحديات المستقبلية، كما يسهم الحوار الاستراتيجي في بناء شراكات قوية ومستدامة تدعم عملية اتخاذ القرار، وتحقق التوازن بين المصالح المتنوعة. لذا، يعد الحوار الاستراتيجي ليس فقط وسيلة للتواصل، بل إطاراً شاملاً لرسم معالم النجاح المستقبلي بوصفه شكلاً من أشكال التواصل الشفوي، حيث تبادل المعارف والأحاديث والمعتقدات، والاحاسيس، والخبرات السابقة بين فردين أو أكثر بطريقة منظمة هادفة لتحقيق أكبر قدر من الفهم تقوم على ابداء الرأي، وتقبل وجهات النظر ومعارضتها بصراحة وموضوعية، عن طريق اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وبما يخدم توجهاتها الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم الحوار الاستراتيجي

برزت دراسة الحوار كمجال بحثي متميز خلال الثلاثين عاماً الماضية بعد التطورات التي حصلت في الكثير من التخصصات ذات الصلة، وخاصة في علم اللغويات الاجتماعية، وتحليل الخطاب، والحوار في اللغة أصله من (الحوار) وهو الرجوع عن الشيء وإلى الشيء. (الشارود، 2019) فالحوار هو مناقشة بين طرفين أو أطراف يقصد بها تصحيح الكلام وإظهار الحجة والحق ودفع الشبهة ورد الباطل من القول. (عراي، 2021: 92_93). وقد أشار (صيني، 2005: 304) إن الحوار هو المراجعة في الكلام بين طرفين حول موضوع محدد أو بين أكثر من طرفين وأن الهدوء يغلب عليه وأن موضوع المحاورة لا يشترط فيه أن يكون علمياً أو جاداً ولكن يشترط أن يكون الأمر منظماً. ويعرف الحوار محادثة بين شخصين أو أكثر، وتبادل الأفكار، ومناقشة بين ممثلي أطراف الصراع لغرض التوصل إلى حلول (Susskind et al., 2003: 243). ويرى (Loon & Dijk، 2015:66) الحوار كمحادثة مع مركز تتيح امكانية التعلم بحلقة مزدوجة وتسمح للتناقضات بالظهور على السطح ومعالجتها، إذ يمثل الحوار شكل من أشكال المحادثة القائمة على اختبار واستجواب النفس والآخرين حول وجهات النظر والقيم والرؤى والآراء المختلفة، فتنتقل عملية التفكير تلقائياً إلى اتجاهات جديدة لم تكن معروفة من قبل المشاركين سابقاً، فيبدأ الافراد برؤية الأشياء وفق منظور مختلف تماماً. والحوار وفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي ينبع من اليونانية ويعني (التحدث بالتناوب)، ويمثل تبادل أو تفكير بين شخصين أو أكثر، إذ يتضمن السؤال والجواب، على غرار الخطاب، قد

يكون مصحوباً بعملية تفاهم تنتقل من مكان لآخر وتشمل الاستدلال الكلي، وهذا التبادل المطلق للأفكار والآراء ليولد المعرفة، والمشاعر الصادقة، فضلاً عن الملاحظات والأفكار والآراء، ويتمثل الحوار بالوضوح المتولد عن الأخذ والعطاء، والتجربة والخطأ، ويتضح بعمق في اكتساب المعرفة (Smith)، (3:2008).

في سياق ذلك يستعرض الباحث في الجدول (1) بعضاً من مفاهيم الحوار الاستراتيجي والتي أتيح له التوصل إليها عبر اطلاعه على الأدبيات السابقة وعلى النحو الآتي:

جدول (1)

مفهوم الحوار الاستراتيجي إستناداً إلى آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
	(ALSiede،201 5:2236)	عملية تعلم ردود الفعل الجماعية لتبادل المعرفة الضمنية بين الفرد والجماعة لتوليد نموذج ذهني تنظيمي، وهو أساس أي عملية تفكير وتطوير وتنفيذ استراتيجي ناجح.
	(Blair et al،2010: 4)	أسلوب مبسط بين مجموعة من الافراد، بهدف تجميع المعرفة والخبرة وتوحيدها حول موضوع أو فكرة رئيسة، بشكل يؤثر في أسلوب تعاملهم مع بعضهم بعضاً، فضلاً عن توليد معرفة جديدة وتطويرها.
	(Raikov،2008: 8104)	عملية تفاعل ديناميكي لطاقات الحقول العقلية الحرة إذ يسهم باتخاذ القرارات حول المشكلات وحلها.
	Capogna، E، & Nardone، G. (2020: 1).	وهو التناوب ما بين اللغة التناظرية واللغة الرقمية واستخدام الامثلة والاقتباسات وتوجيه المشارك في الحوار على ان يعيش تجربة عاطفية تصحيحية مسببة للتغيير.
	(SARUA،201 2:25)	عملية ممنهجة مفتوحة تشاركية ومبتكرة تتضمن المحادثات المهيكلية وغير المهيكلية لاستنباط الآراء والأفكار والإفادة من وجهات النظر المختلفة لأقصى درجة ممكنة كمدخلات في عملية تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتطويرها عبر افرادها.
	(Garbuio et al،2015:363)	مشاركة الافراد ممن يمتلكون المهارة والخبرة في مناقشة شفافة مفتوحة قائمة على اساس الحقائق تتناول قراراً استراتيجياً كجزء من مجموعة واسعة من القرارات الحالية للمنظمة، إذ تناقش الافتراضات الكامنة وراء التنبؤ بحالات اللاتأكد البيئي المستقبلية كنتيجة لذلك القرار.

أسلوب تفاعلي هادف يعزز النقاش المنفتح والبناء لوجهات النظر المتعارضة بشأن ما هو (إيجابي وسلبى) حول مختلف المسائل والقضايا الاستراتيجية ، لتوليد معنى وفهم مشترك يصب في مصلحة المنظمة ويحقق اهدافها الاستراتيجية.	(عباس، 2021: (58	
سلوك تواصلى يعتمد التفاعل الإنسانى القائم وترتيب الأفكار بشكل ثنائى أو جماعى، وبما يقود إلى تطابقها وتشارك المعرفة لجميع الأطراف حتى تصل إلى مسببات ومبررات اتخاذ القرار كونهم الأساس لصناعته، في ظل التواصل الشفهي أو الوثائقي وبما يضمن جميع حقوق المتحاورين وتضمن تنفيذ ما توصل اليه الجميع وتؤدي في النهاية تحقيق الهدف الأساس الذي تحاور الجميع لاجله.	(يار الله ومحمد، 2023: 5)	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

واستناداً إلى ما تقدم من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه يمكن للباحث عرض مفهوم اجرائى للحوار الاستراتيجى الذى يمكن تمثيله بعملية التواصل والتفاعل المنظم بين إدارات المنظمات وقادتها وذلك بهدف تطوير وتعزيز الاستراتيجيات المشتركة، تبادل المعرفة، وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يشمل مناقشة القضايا الابتكار، التوسع في الأسواق الجديدة، التحولات التكنولوجية والرقمية، والتحديات البيئية والاجتماعية.

ثانياً: أبعاد الحوار الاستراتيجى

سعى الكثير من علماء الإدارة إلى تحديد أبعاد الحوار الاستراتيجى، حيث أتيح للباحث الوصول إلى مجموعة من الدراسات مثل (يار الله ومحمد & Bencherki, Bourgoïn 2023، 2018 وعباس 2020) والتي تناولت تلك الأبعاد ليستعرضها الباحث بالآتي:

1. العملية: تتمثل العملية بالأنشطة المهمة الموصى بها، التي أعدت مسبقاً من لدن المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا للمنظمة، واللازمة لدعم المبادئ بالطريقة التي تضمن نجاح الحوار الاستراتيجى بكفاءة وفاعلية، والارتقاء لأعلى مستويات الأداء، فالعملية تزيد من احتمالية تناول الحوار الاستراتيجى من لدن القادة بطريقة منهجية ومدرسة (Kellett ، 1999: 228_214). ويلزم العملية الحوارية وجود فرد أو قائد مسؤول عن ادارتها ووجود فرد اخر مسؤول عن السياق التي يتم الحوار فيه والمحافظة عليه وانجاحه عن طريق الإعداد الواضح للسياق، والاساس المنطقي، والمعلومات المهمة، والمعالجة المطلوبة ومراقبة العملية الحوارية؛ إذ يمتلك المشاركون فرصة التفكير في العملية الحوارية، ومضمونها، وطرائق تيسيرها ، فضلاً عن فرصة مشاركة الاكتشافات والابتكارات مع مجموعة العمل، فيمنح المشاركين اصواتاً متساوية في قوة تأثيرها، وبما يحافظ على حالة التوازن ، فيتحدث شخص واحد في الوقت المخصص له في جلسة الحوار، وتوثق الاتفاقات بمحضر الجلسة (Roper، 2019:25).

2. الأفراد: تلفت عملية الحوار انتباه كل من القادة ، وأصحاب المصلحة ، ويدركون أهمية الموارد البشرية ويأخذونها بنظر الاعتبار كأولوية وركيزة أساسية تعمل مجتمعة مع الركيزتين الأخرتين للحوار الاستراتيجى (المبادئ، والعمليات)؛ إذ ينبغي

على القادة الاعتراف بالهوية الفردية والوعي الذاتي، كعناصر حاسمة في برامج تطوير القيادة والمشاركة الفردية وتعزيز النمو ودعم الأفراد المشاركين من اجل اكتشاف خبراتهم، وهوياتهم، وسلوكياتهم، واحتياجاتهم، وقيمهم، وغيرها من العوامل النفسية العاطفية التي تمثل انتماءهم في مكان العمل (Roper)، (2019:25-26).

3. المبادئ: اضيفت المنظمات في الآونة الأخيرة الطابع الإنساني على انشطتها وعمل أنظمتها؛ إذ ان التنوع في وجهات النظر والأفكار يعد امراً ضرورياً ومبدأً أساسياً في أي منظمة لأنه يساعد المنظمة في الانتقال إلى رؤية جديدة تعزز مرونتها الاستراتيجية، والكشف عن حاله الفهم الذاتي ومشاركة قيم الافراد لماذا يعملون وكيف يعملون وما يكرهون، والمشاركة الواسعة للأفكار المختلفة والمبدعة ورؤية قضايا المنظمة من زاوية مختلفة من أجل توفير المساحات اللازمة لحوار نافع ومستمر لكل افراد منظمة يقوي من الثقافة المنظمة ويزيد من تماسكها (Harrison&Tompson)، (2012:1-3).

4. غرض الحوار: يعد عرض الحوار من الخطوة الأولى للمديرين التنفيذيين لفهم القرارات التي يحتاجون إلى اتخاذها بشكل كامل، (أي الهدف أو الغرض من القرار من خلال هذا الحوار)، وهذا يتطلب صياغة فاعلة، أي تلخيص الحوار إلى جوهره والتأكد من أن الكل يعرفه، ويمكن تعريف غرض الحوار من الناحية الاستراتيجية بأنها الأساس المنطقي أو العملي في اشراك الموارد أو جمعها وتوجيهها نحو مشروع معين، فالقرار الاستراتيجي يهتم عادة بتساولين رئيسيين هما: (ماذا وأين)؟ أي بعبارة أخرى ما أن تم تحشيد الطاقة حول رؤية معينة، فيجب تحويلها إلى خطة وبالا اعتماد على تساؤلات منها ما الذي سوف نفعله بمواردنا؟ وأين يجب تخصيص هذه الموارد؟ (Bourgoin et al.، 2018: 5). في حين عرف (يار الله وجاسم، 2023: 79) غرض الحوار بأنها العملية التي يجتمع فيها المتحاورون لتحديد النتائج والأهداف النهائية، وتبادل المعلومات والمعرفة والحقائق، مما يؤدي في النهاية إلى اختيار أفضل البدائل.

5. نمط التواصل: يستخدم هذا البعد للإشارة إلى صيغة وتقنيات التواصل المستخدمة لتنفيذ الحوار اثناء الاجتماعات أو اللقاءات ويقصد به المحافظة على ابقاء الحوار الاستراتيجي منضبط في مساره فكل حوار له نمط تواصل مفضل فعلى سبيل المثال بناء التحالف السياسي يتطلب نمط تواصل استكشافي أي حوارات مفتوحة حميمة والتي يتم فيها التعبير عن القيم والاهتمامات والمصالح لغرض الوصول إلى علاقة بين شخصين، وليس بالضرورة ان يكون هناك استطراد دقيق بل المهم هو تحفيز الرغبة في تقوية التحالف المحتمل من خلال اللقاءات الكلاسيكية خارج اروقة المكاتب (Bourgoin et al.، 2018: 6).

6. دور القيادة: يمكن تعريف دور القيادة في الحوار الاستراتيجي بأنه القدرة على التأثير على الآخرين من خلال استخدام لغة الحوار لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وتخطيط المشاريع المعقدة والتواصل شفهيًا والاستفادة من الاختلافات المعرفية والمهارات والقيم الناتجة عن الخبرات العلمية والذي يساهم في تنمية المهارات القيادية والحرص على انشاء منهج جديد يحارب العزلة والوحدة والانفصال الاجتماعي وإيجاد افراد قادرين على العمل داخل هيكل الفريق يكونون قادرين على التفاوض وإدارة الصراع والاستفادة القصوى من نقاط القوى لدى الآخرين (Peck & Callahan، 2019:14-15).

ثالثاً: مفهوم التحول الرقمي

تعد ظاهرة التحول الرقمي الأكثر بروزاً بعالم اليوم، وتحظى بعناية المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلاً للنظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين كل فئات المجتمع القيادية بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم العلمية والعملية والأكاديمية (Zhao et al. 2015: 17). ومما لا شك أننا نعيش في زمن ظهور مستمر لمفاهيم جديدة مثل الثورات التكنولوجية والتحول الرقمي، إذ يُعد التحول الرقمي استثماراً في تغيير الفكر والسلوك لإحداث تحول أساسي في طريقة إنجاز العمل بالاستفادة التطورات التكنولوجية الهائلة التي تحدث، لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل (عيشة وآخرون، 2021: 15). لقد أصبح مصطلح التحول الرقمي شائعاً جداً بين المديرين والخبراء والاستشاريين ذوي الصلة في السنوات الأخيرة نظراً لأهميته في التغييرات التنظيمية التي أحدثها التطور التكنولوجي (Berghaus & Back، 2017: 12).

إذ مهدت التطورات التكنولوجية الوصول الأسهل والأسرع إلى مزيد من المعلومات، وتزيد من قوة الحوسبة وقدرات الاتصال، وتمكن من أشكال جديدة من التعاون بين مختلف الشبكات والجهات الفاعلة (Pereira et al. 2020: 10). تعد المنظمات الذكية تطوراً طبيعياً منطقياً لأنموذج المنظمات الافتراضية والإلكترونية في ظل الثورة التقنية والتحول الرقمي، بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، تطبيق البيانات الضخمة (Salah، 2020: 103). وأشار (Margiono، 2021: 1)، التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين المنظمة من خلال تغيير كبير في طبيعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات. ويعرض الجدول (2) بعض مفاهيم التحول الرقمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين على النحو الآتي.

جدول (2)

مفهوم التحول الرقمي استناداً إلى آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
	Savastano et al. 2019: (892)	يعرف التحول الرقمي بأنه تغييرات وتحولات مدفوعة ومبنية على أساس التقنيات الرقمية داخل المنشآت في العمليات والأعمال ومن ثم خلق القيمة.
	(Vial، 2019:118)	تطبيق لتكنولوجيا الحديثة لبناء نماذج أعمال جديدة وبرامج وعمليات من شأنها ان تؤدي إلى مزاي تنافسية جديدة وتحقيق كفاءة اعلى.
	(Berger et al. 2020: 3)	أنه تحول تنظيمي يصف تحولاً نموذجياً من حيث التغيير متعدد الابعاد، الذي يؤثر على تجربة الزبائن ونماذج الاعمال والعمليات التشغيلية والهياكل التنظيمية.
	(Corejova &	تغيير في نماذج الأعمال وثقافة المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة رقمية أو منظمة

تستخدم التقنيات الرقمية بكثافة عالية، في جميع مراحل نشاطها التجاري تقريباً.	Chinoracky 2021: 2)	
بأنه ذلك التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات أو خدمات إبداعية مقارنة بالطرائق التقليدية بتقديم الخدمة.	(المطيري، 1697: 2022)	
الاستثمار بالفكر وتغيير السلوك لعمل تحويل جذري بأسلوب العمل، بواسطة الاستفادة من التطور التقني لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأسهل، إذ يُعدُّ أنسب حل لبناء مجتمعات فعالة، وتنافسية، ومستدامة، بغية ضمان تغيير جذري في الخدمات المقدمة من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفعيل وتنفيذ استراتيجيات التحول إلى نظام الرقمنة.	(طالب، 2022: 160)	
جميع الأنشطة التي تعتمد على استخدام المدخلات الرقمية بما في ذلك التقنيات، والبنية التحتية، والخدمات الرقمية، أي أنها تشمل تلك الأنشطة التي يساعد استخدام مدخلات رقمية على دعمها وتعزيزها بشكل كبير.	(مرقص، 11: 2023)	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضمناً

واستناداً إلى ما تقدم من المفاهيم الواردة في الجدول (2) يمكن القول ان مفهوم التحول الرقمي يركز على الاتي:

1. يمثل عملية تحول وتغير في نماذج الاعمال وثقافات العمل والمسارات التنفيذية للمنظمات.
2. يعد المرحلة الأكثر انتشاراً وتوسعاً من خلال مجارة التغييرات والتطورات التقنية.

ويرى الباحث بان التحول الرقمي هو عملية تبني وتكامل التقنية الرقمية في جميع جوانب العمل، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتقديم قيمة مضافة للزبائن، ويتضمن التحول الرقمي تغييرات جذرية في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وكيفية تقديم منتجاتها وخدماتها، وكيفية تفاعلها مع المستفيدين والشركاء.

رابعاً: أبعاد التحول الرقمي

ركزت الدراسة الحالية على الابعاد التي تناولتها دراسة (Udovita، 2020) (والمتمثلة بـ (البيانات الرقمية، إدارة المواهب الرقمية، التغيير في الموارد المالية، التغيير في خلق القيمة، والتغيير الهيكلي) وبما يتلاءم وطبيعة الميدان المبحوث. عليه يوضح الباحث تلك الابعاد بشكل مفصل على النحو الآتي:

1. **البيانات الرقمية:** تتضمن قيام المنظمة بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال؛ وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الاحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها (دبوسي، ربيع، 2015: 130). وتهدف المنظمات إلى ضمان جودة البيانات من خلال جمعها من مصادر موثوقة وتنقيتها والتحقق من دقتها، هذه المعلومات تعد الأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وتسعى المنظمات

إلى تحسين ادواتها التحليلية وتحديثها لتواكب التطورات التكنولوجية مما يمكنها من التعامل مع كميات أكبر من البيانات وتحليلها بطرائق أكثر فاعلية وتعد مراقبة البيانات وتحليلها بشكل مستمر أمراً ضرورياً لضمان توافق العمليات مع أهداف المنظمة (Schallmo & Daniel، 2018: 12-11).

2. **إدارة المواهب الرقمية:** تعد إدارة المواهب إحدى أهم المصادر لتعزيز رشاقة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تعد المواهب مصدر قوة لا يمكن تقليده ويعتبر أرس مال بشري ذو قيمة عالية يواءم مع المتغيرات مما يتيح ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (Worley & Lawler، 2015:2). وقد ذكر كل من Kane et al.، (2017، Chabaul et al.)، 2012 أن ممارسات إدارة المواهب تحقق عدة فوائد فهي تضمن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحقيق النمو الوظيفي للموظف، وزيادة مشاركة الموظفين، ونتيجة لذلك، تحسين أداء الأعمال، يرى بعض الباحثين أن بعض الأفراد يعدون موهوبين نظراً لامتلاكهم مهارات وقدرات استثنائية تساهم في كفاءة وفعالية المنظمة، بينما يرى آخرون أن أي فرد قادر على التأثير الإيجابي بالمنظمة يطلق عليه موهوب (Vladescu، 2012:353).

3. **التغير في الموارد المالية:** تتمتع استراتيجيات التحول الرقمي بأكبر قدرة على زيادة قيمة الشركة المالية بشكل كبير وخلق ميزة تنافسية مستدامة؛ والتي بطبيعتها تحمل مخاطر عالية، فضلاً عن، فإن استراتيجية التسويق التي تختارها الشركات، لها تأثيرات واضحة على استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بها بغض النظر عن كيفية اختيار الشركات، لأن تصبح رائدة (Gharib، 2019:2). ويرتبط بحاجة المنظمة إلى العمل استجابة إلى أعمالها الجوهرية التي تواجه صعوبات فضلاً عن قدرتها على تمويل مسعى التحول الرقمي نفسه (Hess، 2016:129).

4. **التغير في خلق القيمة:** إن التغير في خلق القيمة يشق من طريقة تعديل لتكنولوجيا الرقمية لنماذج أعمال الشركة فخلق القيمة يرتبط بدرجة تنوع الشركة لأعمالها في العالم الرقمي وكيف تخطط لتوليد إيرادات من التكنولوجيا الرقمية ومن عملها الرئيسي بعد التحول الرقمي (Hess & Matt، 2016:65). خلق القيمة يعكس تأثير التحول الرقمي على خلق قيمة الشركة (Nadeem، 2018:312).

5. **التغير الهيكلي:** ويشمل التغيير في الهيكل التنظيمي والعملياتي والمهارات المطلوبة في استغلال التكنولوجيا الجديدة والانتفاع منها، إن تنظيم النشاطات الرقمية كهيكل منفصلة يسهل على الشركات فصل عملياتها القديمة عن الجديدة وتطوير هياكل مناسبة من الأساس للنشاطات الرقمية الجديدة والابداعية أكثر وبهذا تحقق مستوى أعلى من المرونة (Zaoui et al.)، 2019:69). كما يؤثر التحول الرقمي ثراً في الهيكل التنظيمي للشركة والبعد الهيكلي لإطار التحول الرقمي يهتم بمن يكون مسؤولاً عن مسعى التحول؟ فعلى الإدارة أن تقرر ما إذا كانت العمليات المدعومة رقمياً يجب أن تتكامل في الهياكل الحالية أو أن تنقل في كيانات مستقلة منفصلة عن الأعمال الجوهرية للشركة، كما أن على الشركات أن تحصل على سر معرفة أو مؤهلات تخصصية جديدة وعلى المدير أن يأخذ في الحسبان ما هو نوع التغيرات العملياتية المتوقعة وهو يستكشف ويستثمر التكنولوجيا الرقمية (Hess et al.)، 2016:34).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل إجابات المبحوثين في (ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة له)، وعلى النحو الآتي:

أولاً. فرضيات الارتباط

سيتم في هذه الفقرة تحديد الفرضيات الإحصائية لاختبار فرضيات الارتباط في هذه الدراسة، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح قيمة معامل الارتباط ومعنويته بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي باستخدام برنامج AMOS، كما في الجدول (3) أدناه:

الجدول (3)

معامل الارتباط بين بين الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي

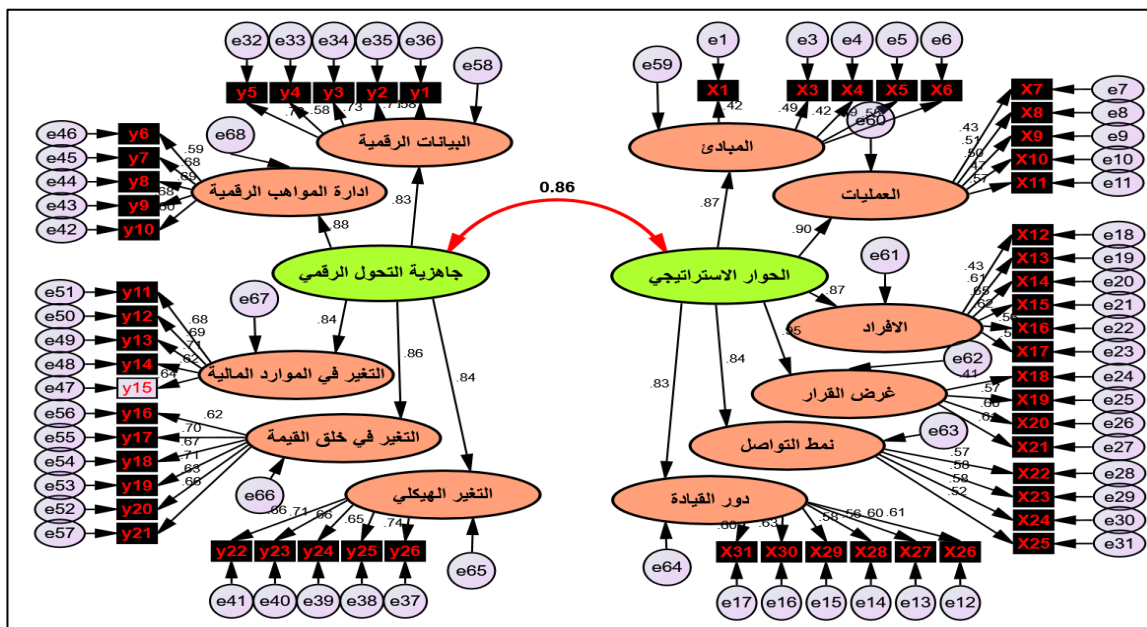
الارتباط		
متغير الحوار الاستراتيجي	Measure	المتغير
0.86	Correlation	متغير جاهزية التحوّل الرقمي
0.004	P-value	

ومن الجدول (3) أعلاه يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط (Correlation Coefficient (Corr.) بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي الذي بلغت قيمته 0.86، ويُلاحظ أن هذه العلاقة بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي هي علاقة طردية، وذلك عبر الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل. وإن هذا الارتباط كان ارتباط معنوي وذلك بدلالة قيمة P التي بلغت 0.004 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح قيمة معامل الارتباط من خلال الشكل (2) ادناه:

الشكل (2)

معامل الارتباط بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي



الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين محوري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح قيمة معاملي الارتباط ومعنويتهما بين محوري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي باستخدام برنامج AMOS، الجدول (4) ادناه:

الجدول (4)

معامل الارتباط بين محوري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي

الارتباط		
متغير جاهزية التحوّل الرقمي	Measure	محوري متغير الحوار الاستراتيجي
0.75	Correlation	قوة الحوار الاستراتيجي
0.003	P-value	

0.94	Correlation	ركائز الحوار الاستراتيجي
0.003	P-value	

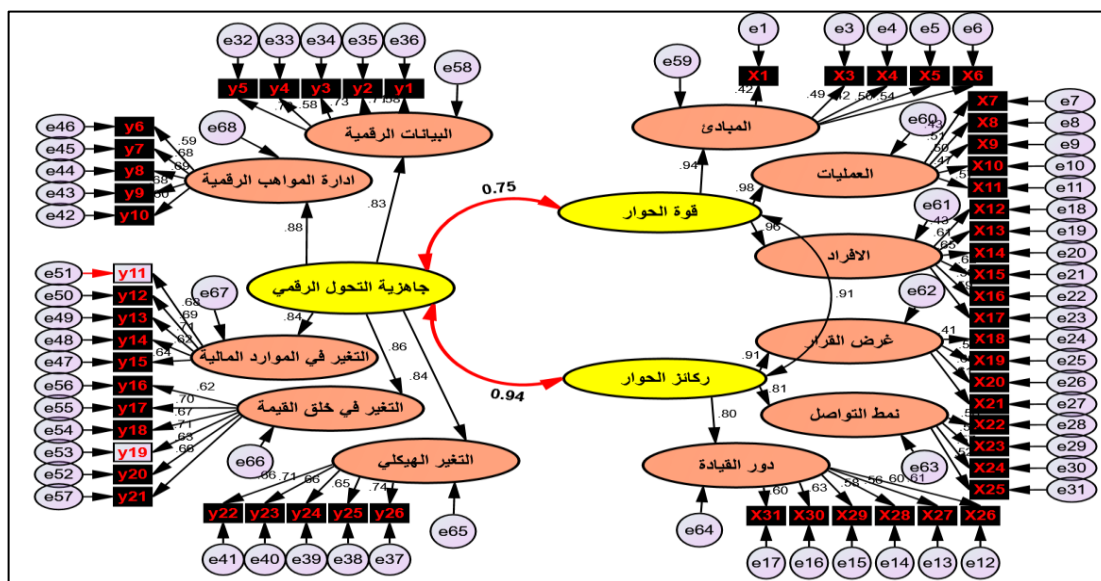
■ من الجدول (4) أعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل الارتباط Correlation Coefficient بين محور قوة الحوار ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي الذي بلغت قيمته 0,75، كذلك يُلاحظ أن هذه العلاقة بين محور (قوة الحوار الاستراتيجي) ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي هي علاقة طردية، بموجب الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل. وكذلك فإن هذا الارتباط كان معنوياً بدلالة قيمة P التي بلغت 0.003 وهي أقل من 0,05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور قوة الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

■ ويُلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Correlation Coefficient بين محور (ركائز الحوار الاستراتيجي) ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي قد بلغت قيمته 0,94، ويُلاحظ أن هذه العلاقة بين محور ركائز الحوار ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي طردية، بموجب الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل. وأن هذا الارتباط كان معنوياً بدلالة قيمة P البالغة 0.003 وهي أقل من 0,05، ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين محور ركائز الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح قيم معاملي الارتباط من خلال الشكل (3) أدناه:

الشكل (3)

معاملي الارتباط بين محوري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي



ثانياً. فرضيات التأثير

سيتم في هذه الفقرة تحديد الفرضيات الإحصائية لاختبار فرضيات التأثير في هذه الدراسة، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح علاقة الأثر ومعنويته لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي باستخدام برنامج AMOS، الجدول (41) أدناه:

الجدول (5)

قيم تحليل الأثر لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي

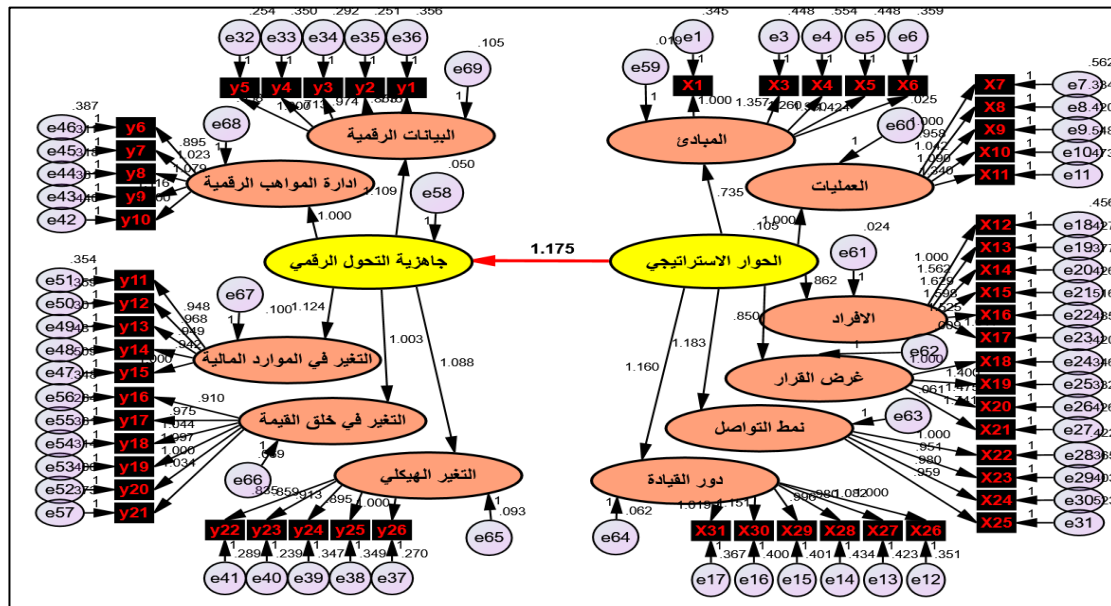
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.002	1.815	0.821	0.249	1.175	0.862	جاهزية التحوّل الرقمي	←	الحوار الاستراتيجي

من الجدول (5) أعلاه يمكن ملاحظة علاقة الأثر لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي. وتتمثل هذه العلاقة بقيمة معامل الانحدار المقدر المعيارية (SRW) والخاصة بمتغير الحوار الاستراتيجي، فقد بلغت 0.862، كما أن القيمة غير المعيارية (USRW) فقد بلغت 1.175، إذ بزيادة وحدة واحدة في متغير الحوار الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة متغير جاهزية التحوّل الرقمي بمقدار 1.175، ويُلاحظ أيضاً أن العلاقة بين متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي طردية، بموجب الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار. وأن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا والبالغة 0.821 و1.815 على التوالي. أما الخطأ قياسي (S.E.) فيبلغ 0.249، وأن قيمة P (0.002) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، وتدل تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي.

وباستخدام برنامج AMOS تم توضيح علاقة التأثير لمتغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي بالشكل (4) أدناه:

الشكل (4)

تحليل تأثير متغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي



الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لمحوري متغير الحوار الاستراتيجي ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي.

ويمكن توضيح علاقة الأثر ومعنويته لمحوري متغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي باستخدام برنامج AMOS، الجدول (6) أدناه:

الجدول (6)

تحليل قيم التأثير لمحوري متغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي

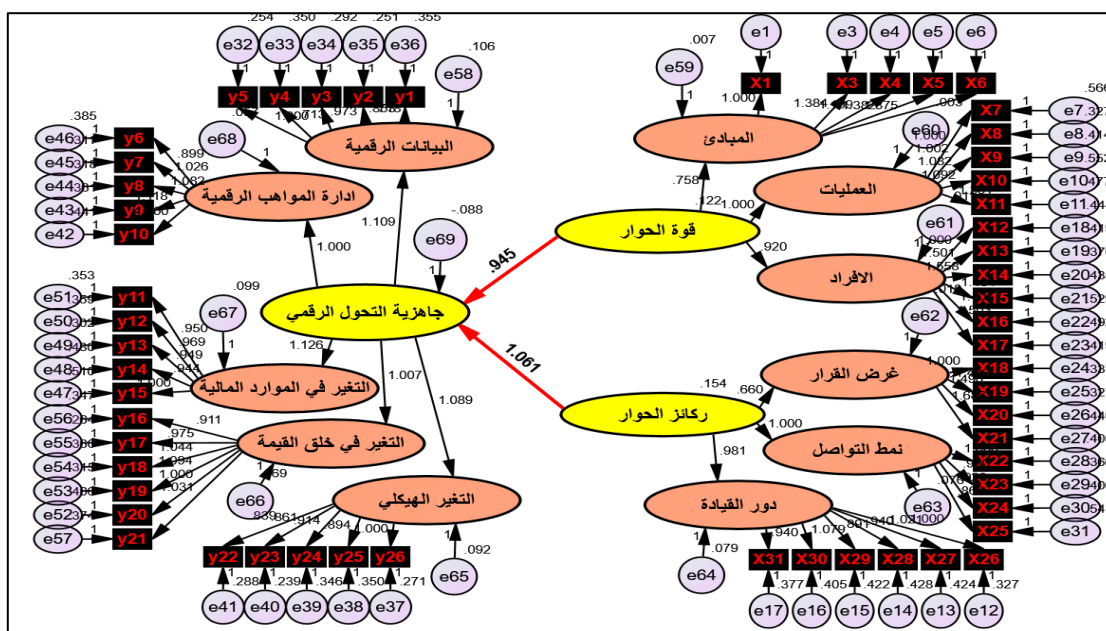
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.002	1.384	0.649	0.191	0.945	0.750	جاهزية التحوّل	←	قوة الحوار
0.002	1.531	0.771	0.199	1.061	0.945	الرقمي	←	ركائز الحوار

■ من الجدول (6) أعلاه يمكن ملاحظة علاقة تأثير محور (قوة الحوار الاستراتيجي) في متغير جاهزية التحوّل الرقمي. وتتمثل هذه العلاقة بقيمة معامل الانحدار المقدّر المعيارية (SRW) والمتعلقة بمحور قوة الحوار الاستراتيجي، فقد بلغت 0.750، وأن القيمة غير المعيارية (USRW) بلغت 0.945، إذ بزيادة وحدة واحدة في محور قوة الحوار الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة متغير جاهزية التحوّل الرقمي بمقدار 0.945، ويُلاحظ أن العلاقة بين محور قوة الحوار ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي كانت طردية، بموجب الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار. وأن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.649 و1.384 على التوالي. أما الخطأ القياسي (S.E.) فيبلغ 0.191، وأن قيمة P (0.002) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، وتشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور قوة الحوار في متغير جاهزية التحوّل الرقمي.

■ ومما يمكن ملاحظته علاقة تأثير محور (ركائز الحوار الاستراتيجي) في متغير جاهزية التحوّل الرقمي. وتتمثل هذه العلاقة بقيمة معامل الانحدار المقدّر المعيارية (SRW) والخاصة بمحور ركائز الحوار الاستراتيجي، فقد بلغت 0.945، وأن القيمة غير المعيارية (USRW) قد بلغت 1.061، إذ إن زيادة وحدة واحدة في محور ركائز الحوار الاستراتيجي سيؤدي لزيادة متغير جاهزية التحوّل الرقمي بمقدار 1.061، ويُلاحظ أن العلاقة بين محور ركائز الحوار ومتغير جاهزية التحوّل الرقمي كانت طردية، بموجب الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار. وأن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.771 و1.531 على التوالي. وأن الخطأ القياسي (S.E.) بلغ 0.199، وأن قيمة P (0.002) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أن: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمحور ركائز الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي. وباستعمال برنامج AMOS تم توضيح علاقة تأثير محوري متغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي، في الشكل (5) أدناه:

الشكل (5)

تحليل تأثير محوري متغير الحوار الاستراتيجي في متغير جاهزية التحوّل الرقمي



سادساً: الاستنتاجات

تعد الاستنتاجات الخلاصة الفكرية، والغاية التي قامت من أجلها الدراسة، والثمار التي توصلت إليها، ليستعرضها الباحث على النحو الآتي:

1. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الحوار الاستراتيجي وجاهزية التحول الرقمي على المستوى الكلي في المديرية المبحوثة، دلالة على أن الحوار الاستراتيجي من شأنه أن يلعب دوراً محورياً في تعزيز جاهزية التحول الرقمي، من خلال إسهام الحوار في توضيح الأهداف وتحديد المسارات وتسهيل التنسيق بين الأطراف المختلفة، إلى جانب تعزيز التفاهم المتبادل والمساعدة في تجاوز التحديات التي قد تواجه عملية التحول الرقمي، وهذه العلاقة تؤكد أيضاً أن وجود بيئة تفاعلية وتواصل فعال يدعم تحقيق نجاح أكبر في تنفيذ التحول الرقمي.
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين محوري الحوار الاستراتيجي (قوة الحوار وركائز الحوار) وجاهزية التحول الرقمي، مما يؤكد أن قوة الحوار وركائزه الأساسية مثل الشفافية والتعاون والثقة، هي عوامل جوهرية في تعزيز الجاهزية للتحول الرقمي في المنظمة، كما يشير إلى أن الحوار الفعال الذي يعتمد على هذه الركائز يساهم في تحسين التواصل وتبادل الأفكار وتحديد الأهداف المشتركة وبما يعزز من قدرة المنظمة على تبني التحول الرقمي بنجاح.
3. شخّصت نتائج تحليل علاقات التأثير وجود علاقة تأثير معنوية وطردية للحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحول الرقمي في ديوان محافظة نينوى، الأمر الذي يؤكد أن تحسين جودة الحوار الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فعالية التحول الرقمي، إذ يساهم الحوار الاستراتيجي في تحسين التخطيط والتنسيق وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، مما يعزز من قدرة المنظمة على تبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة بشكل أكثر كفاءة.
4. كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير معنوية وطردية لمحوري الحوار الاستراتيجي (قوة الحوار وركائز الحوار) في تحسين جاهزية التحول الرقمي، مما يعكس أن الاستثمار في تحسين جودة الحوار الاستراتيجي يمكن أن يكون له تأثير كبير في تعزيز قدرة المنظمة على تبني وتحقيق التحول الرقمي بنجاح، مما يعزز الأداء التنظيمي ويزيد من الكفاءة في استخدام التكنولوجيا، فضلاً عن فعالية التواصل ودرجة التأثير التي يمتلكها الحوار في دعم المبادرات الرقمية، وأن تحسين أي من هذين المحورين (قوة الحوار وركائزه) يؤدي إلى تحسين الجاهزية للتحول الرقمي. بعبارة أخرى، كلما كانت جودة الحوار الاستراتيجي أفضل، كلما زادت فعالية المنظمة في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.

سابعاً: المقترحات

1. ضرورة إعداد خطة شاملة لإدارة التغيير، وبما يعزز من استعداد المنظمة للتعامل مع التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي، على أن تشمل الخطة استراتيجيات للتعامل مع المقاومة وتوفير التدريب اللازم للأفراد العاملين، وتنظيم ورش عمل لتوعيتهم بالتغييرات وكيفية التكيف معها وبما يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي.

آلية التنفيذ: من خلال الإفادة من الخبرات العلمية المتاحة في المعاهد والجامعات العراقية، في إعداد خطة لإدارة التغيير تتضمن استراتيجيات للتعامل مع المقاومة والتدريب على التكيف مع التغيير، وتنظيم ورش عمل وندوات لتوعية الأفراد العاملين بالتغييرات المرتقبة وكيفية التكيف معها.

2. ضرورة تطوير رؤية استراتيجية موجهة نحو تحسين الأداء الرقمي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحول رقمي، فمن خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس يمكن تحقيق تنسيق أفضل بين الفرق، وضمان أن جميع الجهود تتماشى مع الرؤية العامة للتحول الرقمي.

آلية التنفيذ: عقد ورش عمل مع القادة والمستشارين لتحديد الأهداف والرؤية للتحول الرقمي، وإعداد خطة استراتيجية تتضمن أهدافاً محددة وقابلة للقياس، ومشاركتها مع جميع الأفراد العاملين.

3. تعزيز ثقافة الحوار الاستراتيجي، عبر تنظيم جلسات حوارية دورية بين الفرق والإدارات المختلفة، وبما يساهم في تحسين التواصل وتبادل الأفكار والاستراتيجيات، فضلاً عن دورها في تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية، وهذه الثقافة تعزز من التعاون وتساعد على تجنب التحديات المحتملة.

آلية التنفيذ: من خلال تنظيم تدريبات وندوات دورية حول أهمية الحوار الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، وتأسيس جلسات حوارية منتظمة بين الإدارات لتعزيز التفاعل والتواصل.

4. الاستثمار الفاعل في أدوات تحليل البيانات التي تمكن المنظمة من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتطبيق أدوات مثل برامج التحليل المتقدمة والذي يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول كيفية تحسين الأداء الرقمي واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة.

آلية التنفيذ: من خلال إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين على استخدام هذه الأدوات وتحليل النتائج لدعم اتخاذ القرارات.

5. تشكيل لجان توجيهية مخصصة للتحول الرقمي، على أن توفر إشرافاً وتوجيهاً مركزياً لمبادرات التحول الرقمي، وتتولى تلك اللجان مسؤولية مراقبة تقدم المشاريع الرقمية، وضمان توافقها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين التنفيذ.

آلية التنفيذ: من خلال تشكيل لجنة مخصصة تضم ممثلين من مختلف الأقسام لمراقبة تقدم التحول الرقمي، وعقد اجتماعات دورية لمراجعة التقدم وتقديم توصيات لتحسين الأداء الرقمي.

قائمة المصادر

1. صيني، سعيد إسماعيل، (2005)، الحوار: أشكاله وعناصره، الطبعة الأولى، المكتبة الشاملة الذهبية، القاهرة (مصر).
2. عباس، زياد علي، (2020)، دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي : الدور الوسيط لبوصلة الاستراتيجية الريادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

3. عرابي، رفاعي ممدوح عبدالنبي، (2022)، إشكالات الحوار وآفاق التعاون، المؤتمر العلمي الدولي الأول بكلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بمدينة السادات، جامعة الأزهر.
4. مرقص، أكرم سامي، عوض، سامح سالم، (2023)، أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحسين بيئة المعلومات المحاسبية في ضوء تطبيق معايير، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإداري، المجلد(15)، العدد(3).
5. المطيري، نواف بندر، وهدان، محمد علي، عبدالرحمن، مروة أحمد، (2022)، دور اليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد(13)، العدد(2).
6. يارالله، منتهى رشيد، محمد، نسرين جاسم، (2023)، قياس مستوى الحوار الاستراتيجي بحث تحليلي في مستشارية الأمن القومي، مجلة أيفي لي للعلاقات العامة والإعلام، المجلد(3)، العدد(5).
7. ALSiede, Y. A. H. (2017). Facing Uncertainty Dimensions by Depending on Strategic Conversation. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 6(6).
8. Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches, **Thirty Eighth International Conference on Information Systems**, South Korea.
9. Blair, S., Campbell, C., & Campbell, M. (2010). **A case study of a strategic conversation about fire in Victoria**. Fire and Adaptive Management. A Victorian Government initiative.
10. Bourgoignie, A., Marchessaux, F., & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. **Business Horizons**, 61(4).
11. Capogna, G., Capogna, E., & Nardone, G. (2020). The strategic debriefing. Incorporating strategic dialogue in the standard debriefing after the scenario. **National Center for Biotechnology Information**, 9.
12. Garbuio, M., Lovallo, D., & Sibony, O. (2015). Evidence doesn't argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making. **Long Range Planning**, 48(6).
13. Gharib, E. (2019). How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?. Master Thesis **JAMk University**
14. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, 15(2).

- 15.Lawler , E. E., & Worley, C. G. (2015). Organization agility and talent management. **Center of Effective Organizations**
- 16.Loon , Rens van & van Dijk , Gerda (2015), Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero, **Journal of Leadership , Accountability and Ethics** Vol. 12(3) .
- 17.Margiono, A. (2021). Digital transformation: setting the pace. **Journal of Business Strategy**, 42(5).
- 18.Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. **Business & information systems engineering**, 57(5).
- 19.Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, 13(2).
- 20.Peck, A., & Callahan, K. (2019). Connecting student employment and leadership development. **New directions for student leadership**, 2019(162).
- 21.Pereira, C. S., Durão, N., Fonseca, D., Ferreira, M. J., & Moreira, F. (2020). An educational approach for present and future of digital transformation in portuguese organizations. **applied sciences**, 10(3).
- 22.Raikov, A. N. (2008). Convergent cognotype for speeding-up the strategic conversation. **IFAC Proceedings Volumes**, 41(2).
- 23.Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F., & D'Ascenzo, F. (2019). Contextual impacts on industrial processes brought by the digital transformation of manufacturing: A systematic review. **Sustainability**, 11(3).
- 24.Schallmo, Daniel, & Williams, Christopher, (2018), **Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model**, Springer Nature Company, Cham, Switzerland.
- 25.Smith , Kendra Schank (2008) , **Architects' Sketches , Dialogue And Design** , Architectural Press , UK.
- 26.Southern African Regional Universities Association (SARUA) (2012), Building Higher Education Scenarios 2025: A Strategic Agenda for Development in SADC, **SARUA Leadership Dialogue Series** Vol. 3 NUM. 2.

27. Susskind, L., Fuller, B., Fairman, D., & Ferenz, M. (2003). Multistakeholder dialogue at the global scale. **International Negotiation**, 8(2).
28. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2).
29. Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What are the main dimensions of digital transformation? Case of an industry. **International Journal of recent technology and engineering (IJRTE)**, 8(4).
30. Zhao, G., Rong, C., Jaatun, M. G., & Sandnes, F. E. (2010, June). Deployment models: Towards eliminating security concerns from cloud computing. **In 2010 International Conference on High Performance Computing & Simulation** (pp. 189-195). IEEE.