



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Digital Maturity in Enhancing Strategic Momentum: A  
Survey Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working at the  
Iraqi Anti-Corruption Academy**

**Mohammed Abdulqader M.\*<sup>A</sup>, Omar Hamad Mohammed Al-Hassan<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Administration and Economics/University of Al-Hamdaniya

<sup>B</sup> Federal Commission of Integrity

**Keywords:**

Digital Maturity, Strategic Momentum,  
Iraqi Anti-Corruption Academy.

**Article history:**

Received 23 Jan. 2025

Accepted 26 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit  
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Mohammed Abdulqader M**

College of Administration and  
Economics/University of Al-Hamdaniya



**Abstract:** The study aims to identify the role played by digital maturity in its dimensions represented by (digital strategy, digital technology, digital operations, digital culture) in enhancing strategic momentum in its dimensions represented by (shared insight, empowerment, collective commitment). The study problem was represented by a main question (Does digital maturity contribute to enhancing strategic momentum in the organization under study?) For this purpose, the hypothetical study plan was developed, and the descriptive analytical approach was chosen as a study method. The study relied on the questionnaire as a main tool for collecting and analyzing data. The random sample of the study was represented by a number of individuals working in the Iraqi Anti-Corruption Academy of the Federal Integrity Commission. (43) questionnaires were distributed to them to survey their opinions, of which (37) valid questionnaires were returned for statistical analysis with a recovery rate of (86%). The data were analyzed using the statistical program (SPSS.ver.26). The study relied on a set of statistical methods to extract the results. The study concluded that there is a correlation relationship there is a statistically significant relationship between digital maturity and strategic momentum, and there is a statistically significant effect of digital maturity on strategic momentum in the organization under study.

## دور النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد

عمر حمد محمد الحسن  
هيئة النزاهة الاتحادية

محمد عبد القادر محمد  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الحمدانية

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه النضج الرقمي بأبعاده والمتمثلة بـ (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، العمليات الرقمية، الثقافة الرقمية) في تعزيز الزخم الاستراتيجي بأبعاده والمتمثلة بـ (البصيرة المشتركة، التمكين، الالتزام الجماعي)، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بسؤال رئيس مفاده (هل يسهم النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟) ولأجل ذلك تم وضع مخطط الدراسة الفرضي، واختير المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وتمثلت العينة العشوائية للدراسة بعدد من الأفراد العاملين في الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد لهيئة النزاهة الاتحادية، ووزعت عليهم (43) استمارة (الاستبانة) لاستقصاء آرائهم، أعيد منها (37) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (86%)، وجرى تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.ver.26) واعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، ووجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للنضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** النضج الرقمي، الزخم الاستراتيجي، الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد.

### المقدمة

إنّ منظمات الأعمال التي تسعى للبقاء في وضع ديناميكي قادر على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها، يتطلب منها الدفع بمستوى ثابت وزخم استراتيجي مستمر لزيادة قدرتها على التغيير والتكيف مع البيئة المضطربة.

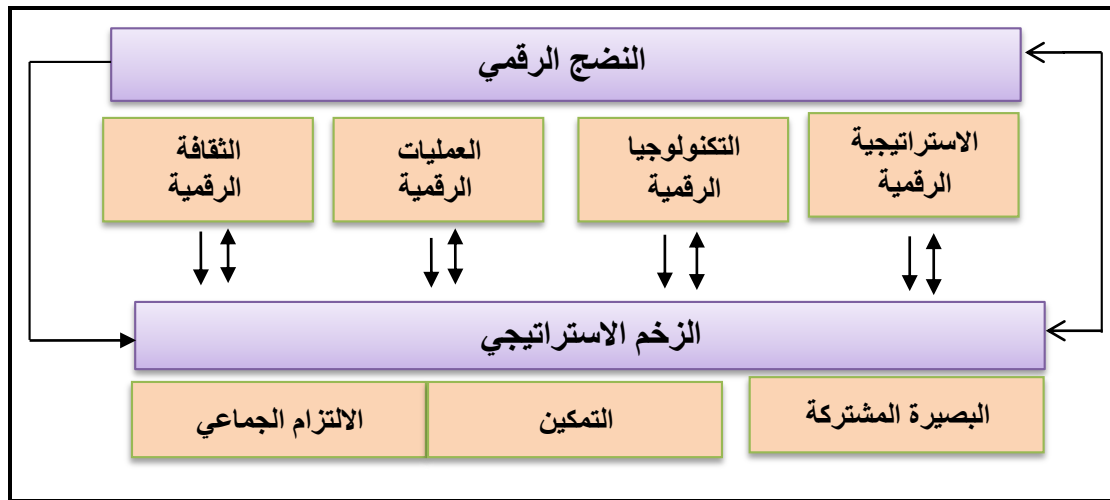
إنّ هذه المنظمات التي تعتمد التغيير الاستراتيجي باستمرار وتدير هذا التغيير بطرق منهجية واستراتيجيات محددة ينبغي عليها أن تتبنى مفاهيم ومهارات أكثر حداثة للتعامل مع البيانات الضخمة ومعرفة كاملة بردود أفعال الجيل الجديد من الأفراد العاملين تجاه التغييرات والاهتمام بالعمل الجماعي وضرورة إشراكهم باتخاذ القرارات وأبرز تلك المفاهيم ما يعرف بالنضج الرقمي، وإن الظروف البيئية المتغيرة تتطلب اتخاذ القرار بأحداث التغيير المطلوب لمواكبتها، وتؤدي عملية اتخاذ القرار بتبني النضج الرقمي إلى تعزيز الزخم الاستراتيجي الدافع للقرارات التنظيمية من خلال تأثيره على سلوك العاملين.

### الجانب الأول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** بهدف تأطير مشكلة الدراسة، ومن ثم البحث عن الآليات المناسبة التي تعزز التأثيرات الإيجابية للعلاقة بين المتغيرات المدروسة من جهة، والتي تقود إلى إيجاد معالجات صحيحة للجوانب السلبية ولتخفيف من آثارها من جهة أخرى، فقد تم طرح سؤالاً مركزياً على النحو الآتي: هل يسهم النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟ ويفترض منه الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** هل تعتمد المنظمة المبحوثة أبعاد النضج الرقمي في عملها؟

- السؤال الثاني:** هل تمتلك المنظمة المبحوثة الأسس اللازمة لتعزيز النضج الرقمي؟
- السؤال الثالث:** هل يسهم النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي؟
- السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالنضج الرقمي والمتغير التابع الزخم الاستراتيجي؟
- التساؤل الخامس:** هل يوجد أثر دلالة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تُؤسس الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، وتسهم الدراسة عبر طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالنضج الرقمي والاستجابة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، وتوضح أهميتها بالآتي:
1. **الأهمية المعرفية:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي يُضاف إلى الأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا المجال.
  2. **الأهمية الميدانية:** تتضمن بواقع عمل المنظمة المبحوثة، ولتوفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات للنهوض بواقعها الرقمي (التكنولوجي) بوصفها مجالاً استراتيجياً وبما يحقق أهدافها بشكل فاعل ومؤثر.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. تقرير مدرجات القطاع المبحوث حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
  2. التعرف على درجة تطبيق كل من النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
  3. التعرف على نوع علاقة الارتباط ودرجة التأثير للمتغيرات المبحوثة في ميدان البحث.
- رابعاً. مخطط وفرضيات الدراسة:** بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثان بوضع مخطط فرضي وهو يُجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات، وكما مبين في الشكل رقم (1):



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

علاقة ارتباط  
علاقة أثر  
المصدر: من إعداد الباحثان.

وفي إطار مخطط الدراسة تنبثق الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى الأبعاد الفرعية.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، على مستوى المنظمة المبحوثة.

**خامساً. حدود الدراسة:** تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمانية والبحثية على النحو الآتي:

1. **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة مكانياً بالأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد لهيئة النزاهة الاتحادية العراقية.

2. **الحدود الزمنية:** تنحصر حدود الدراسة زمانياً للفترة 2024/12/1 لغاية 2025/1/10.

3. **الحدود البشرية:** الأفراد العاملين في الأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد بوصفها إحدى تشكيلات هيئة النزاهة الاتحادية.

4. **الحدود المعرفية:** تركز الحدود المعرفية للدراسة على تناول متغيرين (النضج الرقمي) بوصفه متغيراً مستقلاً و(الزخم الاستراتيجي) متغيراً تابعاً، وبما تتضمنه هذه المتغيرات من أبعاد فرعية.

### الجانب الثاني: الإطار النظري

#### أولاً. النضج الرقمي (Digital maturity)

1. **مفهوم النضج الرقمي:** وُلِدَ النضج الرقمي أثناء انتشار التكنولوجيات الناشئة، فهو يعبر عن الحالة الحالية أو مستوى التحول الرقمي للمنظمة، واستخدم لوصف درجة تبني الأدوات التكنولوجية لمنظمة ما، (Pérez, et al, 2024, 3)، لهذا فهو يعكس قدرة المنظمة على المنافسة بفعالية في بيئة رقمية متزايدة، وعلى الرغم من أن أساس النضج الرقمي هو دمج التقنيات الجديدة؛ إلا أن هذا المفهوم وحده غير كافٍ، فالنضج الرقمي يتجاوز مجرد تطبيق التكنولوجيا الجديدة؛ فهو يُغيّر استراتيجية المنظمة ومواردها البشرية وثقافتها وتقنياتها وبنيتها التنظيمية لتلبية التوقعات الرقمية لربائنها، لذلك، يعد عملية تكيف مستمرة مع المشهد الرقمي المتغير (Avci, 2024, 245)، إذ يعبر النضج الرقمي عن مستوى تنفيذ التحول الرقمي في منظمة معينة، إذ يدمج كل من المنظورين التكنولوجي والإداري، فالأول يشير إلى درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام ومعالجة المعلومات في المنظمة، بينما يتعلق منظور الإداري بدرجة التحول الرقمي أو حالة التطور الرقمي، وبالتالي، يشير هذا إلى ما حققته المنظمة في أنشطة التحول الرقمي وكيف تستعد بشكل منهجي للتكيف مع البيئة الرقمية للحفاظ على القدرة التنافسية (Ćurak, et al, 2024, 58)، كما يشير النضج الرقمي إلى مستوى القدرات الرقمية للمؤسسة ومدى قدرتها على الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق أهدافها، على العكس من ذلك، يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا لتغيير كيفية عمل المؤسسة وتقديم القيمة لربائنها بشكل أساسي، إذ تثبت الدراسات أن النضج الرقمي يحدد قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال، وإن التحول الرقمي لديه القدرة على تحسين كفاءة الموارد البشرية والإنتاجية للمنظمة (Nazarova & Rudenko, 2023, 58)، وتأسيساً عما تقدم نعرض مفهوم النضج الرقمي من وجهة آراء عدد من الباحثان، كما في الجدول رقم (1):

جدول (1): مفهوم النضج الرقمي حسب آراء عدد من الباحثان

ت	(اللقب، السنة، الصفحة)	المضمون
1	(Dobrinic, 2020: 134)	التقدم الذي تحققه المنظمة في تحويل أعمالها باستخدام التكنولوجيا الرقمية في بيئة رقمية للحفاظ على حصتها التنافسية في السوق.
2	(Eichholz, et al, 2023: 7)	مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغير الرقمي المستمر ودمج الرقمنة في عملياتها مما يؤدي في النهاية الى تحسينات في عمليات المنظمة.
3	(Awdziej, et al, 2023: 2)	مستوى الكفاءة والمهارات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من التنقل والاستخدام الفعال للأدوات والمنصات والموارد الرقمية.
4	(سيد، 2023: 62)	التقييم التراكمي لمستوى المنظمات في عدة مجالات مهمة للتحويل الرقمي، مثل رقمنة العمليات التجارية، والبنية التحتية الرقمية، والإدارة القائمة على البيانات، ومدى استعداد المنظمة للاستجابة بشكل صحيح للابتكارات الرقمية في عملياتها.
5	(غنيم وشلبي، 2024: 213)	أسلوب نظامي يُعبر عن الوضع الحالي للمؤسسة فيما يخص التحول الرقمي، وما حققته من إنجاز، بوصفه المرحلة الأخيرة من مراحل التحول الرقمي.
6	(Omol & Mburu, 2024: 812)	مدى دمج المنظمات للتقنيات والاستراتيجيات الرقمية في عملياتها، ويشمل ذلك تبني الأدوات الرقمية وتطوير المهارات الرقمية وإدارة البيانات الفعالة وقدرات الابتكار وتعزيز العقلية الرقمية داخل المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

بناء على ما تم تأسيسه يرى الباحثان بأن النضج الرقمي هو مصطلح يشير إلى استخدام أحدث وأفضل الأساليب والأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة بفعالية وذكاء للنهوض بواقع عمل المنظمة المبحوثة وبما يحقق أهدافها الرقابية والحد من الفساد بجميع أشكاله.

2. أهمية النضج الرقمي: أصبح مفهوم النضج الرقمي للمنظمات وقادتها مهماً بشكل متزايد؛ بسبب الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لا سيما في مجال التعليم (Balaban, et al, 2018, 2)، فالقادة الناضجون رقمياً يتمتعون بالمعرفة، ويظهرون سلوكيات ريادية، ويعززون الاتصالات المفتوحة في الوقت المناسب ويسهمون في التحول الرقمي (Abbu et al., 2020, 5)، فهو لا يقتصر على تطبيق التقنيات والأساليب الجديدة في المنظمة فحسب، وإنما يُنسق بين مواردها وثقافتها وبنيتها ومسؤولياتها من خلال الاستفادة من الفرص التي توفرها البنية التحتية التكنولوجية داخل المنظمة وخارجها، ويمكن عد ذلك تكيّفاً مستمراً، لذا ففي حالة النضج الرقمي، فإن القدرة على الاستجابة للتغيرات بشكل مناسب تكون مهمة للمنظمة، إذ تؤدي القدرات الرقمية دوراً رئيساً لفهم

المنظمة كيف لها أن تصبح ناضجة رقمياً، وإنّ النضج كسمة نوعية يتغير باستمرار؛ فهو يتطور تدريجياً بمرور الوقت، ومن خلاله تتعلم المنظمات كيفية الاستجابة بشكل أفضل للبيئة التنافسية الرقمية، ولأجل ذلك، يحتاج القادة إلى معرفة أساليب العمل ذات الصلة بالاتجاهات الرقمية، لتتمكن المنظمة من التكامل بشكل مناسب مع البيئة المعنية، (Aándor & Gubán, 2021, 132)، كما تتضح أهمية النضج الرقمي بأنه يتيح للمنظمات كيفية الاستجابة للتحديات، وكذلك يُؤد فرصاً لتغيير الطريقة التي تعمل إدارة الموارد البشرية، والوصول المستمر والسريع للمعلومات في أي وقت ومكان، وإمكانية التخزين وتبادل المعلومات ذات الصلة، واحداث التحسينات في عمل المنظمة وتطوير وتعزيز إمكانياتها التكنولوجية بالشكل الذي تواجه به التحديات التكنولوجية الحالية والمستقبلية (سيداء، 2024، 63).

3. **أبعاد النضج الرقمي:** بحسب الدراسات السابقة لكي تصل المنظمة لمستوى النضج الرقمي فعليها أن تتبنى التحول الرقمي بشكل كامل، ولكي تصبح منظمات ناضجة رقمياً فينبغي عليها أن تتميز باستراتيجية رقمية متماسكة يتم توصيلها بشكل فعال لمواردها البشرية جميعها، وقيادة تتمتع بالمهارة والخبرة الكافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية ومهارات التحول الرقمي، ونهج للمستجدات الرقمية، والتنفيذ السريع لها (شحادة، 2022، 68)، ومن هذا المنطلق وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اختيار أبعاد النضج الرقمي المدرجة لتناغمها مع مجتمع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ. **الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy):** تتمثل الاستراتيجية الرقمية بمجموعة العمليات التنظيمية والأهداف والقضايا التي تتعلق بالنضج الرقمي، وهي ما تسمى أحياناً باستراتيجية الوسائط الرقمية (الحديدي وآخرون، 2022، 146)، إذ أصبحت الاستراتيجية الرقمية من الشواغل الرئيسة للعديد من المنظمات؛ نظراً لتأثيرات التقنيات الرقمية على بيئتها، ويتم صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لخلق قيمة تفاضلية لها، وتشير هذه الاستراتيجية إلى المسار نحو التحول الرقمي، وترشد المديرين إلى عملية النضج الرقمي، وتولد نتائج من التكامل واستخدام التكنولوجيا الرقمية ذات التأثير الأوسع على المنظمات، حيث تعالج التأثيرات المحتملة على التفاعلات عبر حدود المنظمة مع الزبائن والمنافسين والموردين (Salune et al, 2021: 6)، أي أنها الاستراتيجية التي تضعها المنظمة بهدف أن تصبح ناضجة رقمياً لمسايرة العالم الرقمي.

ب. **التكنولوجيا الرقمية (Digital Technology):** يُشير هذا البعد إلى التركيبات المختلفة للتكنولوجيات الرقمية (إنترنت الأشياء، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي) التي تدرجها المنظمات في أعمالها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وتطوير الأعمال الرقمية (Aagaard, et al., 2021: 8)، كما يُعبر عن التكنولوجيا الرقمية بالوسيلة التي يتم بها ربط الأجهزة مع بعضها البعض داخل المنظمة ومع شركائها من خلال قدرتها العالية على نقل كمية كبيرة من البيانات والمعلومات خلال فترة زمنية قصيرة، فضلاً عما وفرت من أجهزة وآلات عملاقة تتبنى عملية الانتاج بصورة كاملة تقريباً، وكذلك من برامج وتطبيقات التي تسير تلك العملية (الحداوي، 2022، 104)، وتسهم التكنولوجيا الرقمية في معالجة وتخزين وتأمين البيانات لمواكبة احتياجات الزبائن بأقل تكلفة (غنيم وشلبي، 2024، 215).

ج. **العمليات الرقمية (Digital Operations):** تعني العمليات الرقمية أن سير عمل المنظمة - أي تسلسل أنشطتها - مدعوماً رقمياً إن لم يكن مدعوماً رقمياً بالكامل، لذا ينبغي أن تبدأ العمليات الرقمية برقمنة العملية بما في جميع أدلة العمل مما يسهم من تقليل الأخطاء وضمان جودة العمل (الحداوي،

95، 2022)، فهي تشمل العمليات الحالية والجديدة التي طورتها الشركة لجمع وتحليل وتطبيق البيانات في جميع أنحاء العمل وعملياته بشكل أكثر فعالية وتهدف إلى إدارة وتنظيم كل الأنشطة والعمليات التي تحدث داخل المنظمة، بصورة رقمية أو عبر الانترنت، للمحافظة على عمل المنظمة بسلاسة وإنتاجية عالية، إذ إنَّ رقمنة العمليات داخل المنظمة عمودياً بسلاسة تُسهل للمنظمة من استدعاء واسترجاع كافة الأنشطة المتعلقة بعملياتها (الحديدي وآخرون، 2022، 147)، إذ إنَّ التقنيات المبتكرة هي ظواهر معقدة وتتطلب موارد فكرية جديدة، والتي غالباً ما تكون خارج قدرات أي منظمة، لذلك، فضلاً عن التغييرات الكبيرة في القدرات الداخلية للمنظمات، فإنَّ النضج الرقمي يدفع للابتكار إلى شبكات الابتكار الخارجية ولكون العمليات الرقمية هي تقنيات تفاعلية تنشئ اتصالات مع منظمات أخرى، فإنها تسمح للمنظمات بتحسين قدرتها على الابتكار في عملياتها الإبداعية (Salune et al., 2021: 7).

د. **الثقافة الرقمية (Digital Culture):** مجموعة من العادات والممارسات والتفاعلات الاجتماعية التي تتم من خلال استخدام الموارد التكنولوجية الرقمية، والطرائق العديدة التي يخرط بها الأشخاص في الوسائط الرقمية والتقنيات في حياتهم اليومية، وعرفها (الحداوي، 2002، 102) بأنها ناتج ما أدت إليه الطفرات التكنولوجية المتتالية في تطور ونشر التكنولوجيا، ولا سيما فيما يتعلق بالإنترنت وشبكات الويب وكيفية تعامل الزبائن مع المنظمات من خلالها، إذ أخذت الثقافة الرقمية حيزاً واسعاً ووفرت للمنظمات كل التقنيات الرقمية للمنظمات مكملَةً للثقافة العامة للمجتمع، وبالتالي، فإنَّ تيسير الثقافة الرقمية التي تؤدي إلى التعلم الواسع والمستمر والتغيير الجذري والابتكار الأساسي أمر بالغ الأهمية للمنظمات (Aagaard, et al, 2021: 7).

### ثانياً. الزخم الاستراتيجي (Strategic Momentum)

1. **مفهوم الزخم الاستراتيجي:** يعود مفهوم الزخم في الأصل إلى علم الفيزياء الكلاسيكية، ومن ثم استخدم في مجالات عدة منها الرياضية والعسكرية، واستخدم في الدراسات التنظيمية المختلفة (Opdenakker & Aken 2005:3)، وإنَّ أول من ناقش مفهوم الزخم في مجال الإدارة هو الكاتب (Melar) عام (1980) في مقالة بعنوان الزخم والتكيف التنظيمي الذي قام بتطبيق الزخم على إبداع المنتج وقارن بين منظمة ريادية لها قوة دفع ثابتة باتجاه إبداع المنتجات ومنظمة تفتقر إلى ذلك (Opdenakker & Cuypers, 2012, 339)، والزخم هو القوة الدافعة التي تجعل العاملين ملتزمين بتطبيق السياسات كافة المتعلقة بالاستراتيجية والتوجه المستمر والثابت في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة واستثمار الفرص، وهو مصطلح يشير إلى سلطة وقوة وسرعة الحركة التنظيمية (Swayne, et.al., 2006:101) ويعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ على تطورها وقوتها في فترة معينة، ويعتمد على إدارة صنع القرار بسرعات تتناسب مع البيئة المعقدة والتنافس الشديد، وهو النمو الفعال والتحسين الجماعي المستدام للعملية الاستراتيجية الديناميكية في المنظمة، والتي من شأنها أن تضع مسافة نسبية بين المنظمة والمنظمات المنافسة لها بطريقة تضمن توفير أفضل خدمة وتحقيق المستوى الأفضل (Abdulkareem.2022:487).

كما عرف بأنه الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وبمجرد تطوير الخطط ينبغي أن تدار وتنفذ بنشاط للحفاظ على زخمها الاستراتيجي (Ginter et al., 2018: 17)، فيما أشار (Yaing 2015, 938) إلى الزخم الاستراتيجي بأنه فلسفة الإدارة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي المنشود، إذ أن وجود أو عدم وجود الزخم الاستراتيجي يحدد ويضمن النجاح أو الفشل

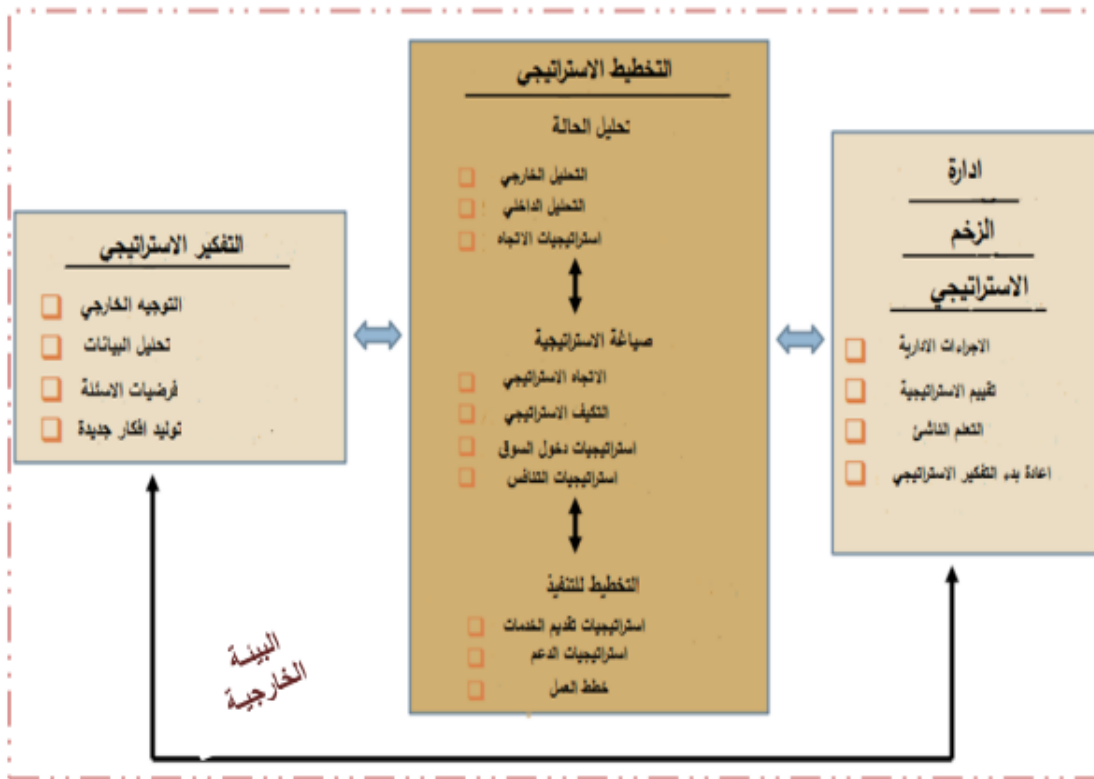
النهائي لجهود التحول الهادفة إلى التغيير الاستراتيجي، أي بمعنى أن الزخم الاستراتيجي القائم على التغيير يتضمن القوة الدافعة لتعزيز وتدعيم وتنفيذ عمليات التغيير.

في حين ذكر (Jansen, 2004, 277) إلى أن الزخم الاستراتيجي يتضمن مسار للتنمية الذي يُنسق ويوسع أيديولوجيات وسياسات المنظمة واستراتيجياتها، فضلاً عن بنيتها التحتية بشكل منسق ومتكامل، وأضاف (Akkermans & Aken, 2005, 2) بأنه مزيج من الأفكار المكتسبة فيما يتعلق بالقضية المهمة للمنظمة والالتزام الجماعي الذي يتم انشاءه للعمل على القرار واستخدام تلك الأفكار لتعديل وتصحيح الإجراءات في وقت لاحق عند الضرورة، وأشار كل من (Opdenakker & Cuypers, 2019, 25) بأنه المثابرة في السلوك نحو الأهداف الاستراتيجية المحددة وحجم الموارد التي يتم انفاقها في السعي لتحقيق تلك الأهداف، ويرى كل من (الحريري وآخرون، 2020، 123) بأنه القوة الدافعة التي تدفع المنظمة باتجاه تحقيق غاياتها المرجوة من خلال توظيف القيادة لطاقتها ومهاراتها ومبادراتها في التجديد التنظيمي وفي مواجهة المشكلات.

وتظهر هيكلية عمليات الإدارة الاستراتيجية وموقع إدارة الزخم الاستراتيجي كعنصر أخير فيها، فالتمييز بين مصطلحات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي أمر مهم وينبغي أن تحدث جميع الأنشطة الثلاثة في منظمات تدار بشكل استراتيجي صحيح، لذلك كل عنصر من عناصر النموذج مطلوب استكشافها بمزيد من العمق وتفسر تفسيراً دقيقاً للعمليات الاستراتيجية في المنظمة بالنسبة للمستويات العليا (Haynes & Appel - Meulenbroek, 2014:6)

فالإدارة الاستراتيجية تحتوي ثلاثة عناصر هي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي، وكما موضح في الشكل رقم (2) الذي يعد انموذجاً عاماً للمديرين الاستراتيجيين، فهذه الأنشطة مترابطة في كل عنصر وتؤثر وتتأثر بالآخرين ويصبح المديرون مفكرين استراتيجيين قادرين على تقييم البيئة المتغيرة وتحليل البيانات وافتراضات الأسئلة وتطوير أفكار جديدة، إذ إن "التفكير الاستراتيجي" هو التوجه الفكري أو وسيلة التفكير أو العقلية، وتختص بالتوجيه الخارجي للمنظمة وتحليل البيانات وفرض الأسئلة وتوليد أفكار جديدة، بينما "التخطيط الاستراتيجي" هو العملية الدورية لإنشاء استراتيجية الزخم الاستراتيجي وتشمل تحليل للحالة وصياغة الاستراتيجية والتخطيط النهائي للتنفيذ الاستراتيجي، وأخيراً "إدارة الزخم الاستراتيجي Managing Strategic Momentum" هو فلسفة وعملية من القيادة المستمرة وإدارة منظمة واستخدام التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الدوري والذي يشمل الإجراءات الإدارية وتقييم الاستراتيجيات والتعلم الناشئ للأفراد وإعادة بدء التفكير الاستراتيجي لتجديد الأفكار السابقة واكتشاف أفكار حديثة وإدارة العمليات التنظيمية، فبعض المنظمات لا تحاول تغيير استراتيجيتها لسبب عدم حدوث تقلبات كبيرة في البيئة الخارجية، فتكرر الخطة للسنة القادمة وبمرور الزمن ستكون متقادمة وغير ناجحة والسبب في ذلك هو إنها لم تجري إدارة زخم لعمليات الأنشطة اليومية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم وضع الخطط مرة واحدة وبعدها يتم الحفاظ عليها وإدارتها بالزخم الاستراتيجي وهذا لا يعني أن يتم التوقف عن التفكير والتخطيط الاستراتيجي ولكن ينبغي أن يكون الزخم متأصلاً في ثقافة وفلسفة المنظمات (Ginter et al., 2018, 36).





شكل (2): خريطة التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية

Ginter, Peter M. & Duncan, W. Jack & Swayne, Linda E., (2018), Strategic Management Of Health Care Organizations, 7th John Wiley & Sons Ltd. UK. P.12

2. أهمية الزخم الاستراتيجي: يؤكد (Ginter, 2023: 17.) بأن إدارة الزخم الاستراتيجي هو العنصر الثالث في الإدارة الاستراتيجية بعد التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وتتمحور أهمية

إدارة الزخم الاستراتيجي بالآتي:

أ. العمل الفعلي لتحقيق أهداف محددة.

ب. تتعلق بعملية صنع القرار والعواقب الناتجة عنها.

ج. يوفر الأسلوب والثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

د. تقييم أداء الاستراتيجية المتبعة في التنظيم.

هـ. عملية التعلم المستمرة.

و. المنظمات التي تفشل سماتها الداخلية في الاحتواء مع بيئتها الخارجية ستكون غير ناجحة.

إنّ المنظمات التي تعمل بقوة الزخم توفر قيمة أكبر لجميع المساهمين وأصحاب المصالح مقارنة بالمنظمات التي تمتلك مستويات زخم اقل، فضلاً عن ذلك يمكن اظهار أهمية الزخم الاستراتيجي من خلال رؤية مهمة الفريق والالتزام الجماعي والتمكين، إذ أنّ استقلالية العمل تُسهم وبشكل واضح في استخدام الزخم للابتكار، أي أنّ المنظمات التي تستخدم الزخم الابتكاري تصبح أكثر ابداعاً وابتكاراً في عملها، وهذا يعني أن للزخم الاستراتيجي أهمية كبيرة في التخلص من الركود التنظيمي، ويوفر قدرات وامكانات كبيرة في مواجهة حالات الاضطراب البيئي (Ginter et al,

- 19: 2018)، وأشار كل من (Gabr & Alabadi 2022: 5328) إلى أمور عدة تؤثر أهمية الزخم الاستراتيجي للمنظمات متمثلة بالآتي:
- أ. ربط المنظمة في بصيرة استراتيجية وتنمية القيم المشتركة لجميع الأفراد العاملين وفي المستويات التنظيمية كافة.
  - ب. امداد المنظمة بمفهوم ذاتي محدد وأهداف وإرشادات وتقييمات واضحة، فضلاً عن الاتساق والتوافق المشترك في عملية صنع القرار.
  - ج. توفير المعلومات اللازمة للمديرين لتمكينهم من فهم الحاضر والتفكير في المستقبل وإدراك المؤثرات التي تحدد مدى الحاجة إلى التغييرات في أوقاتها المناسبة.
  - د. تحسين التنسيق بشكل عام داخل المنظمة ومساعدة الإدارة على إنشاء شبكة من العلاقات والاتصالات بالاتجاهات كافة.
3. أبعاد الزخم الاستراتيجي: أتفق كل من (Abdulkareem, 2022: 488)، (Mhaibes & Mahmood, 2020, 142)، (Alhimyari & Aljanabi, 2021, 37) على تحديد عدد من الأبعاد للزخم الاستراتيجي وهي:
- أ. **البصيرة (Insight):** وتعني الدرجة التي يشعر بها العاملون في المنظمة أنهم اكتسبوا رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام المنظمة التي يعملون فيها وهي أهم عنصر من عناصر الزخم (2012: 269 Opdenakker)، أي أنها فكرة متماسكة ذات طبيعة هامة تمكن من تكوين البيانات التي تسمح للعاملين بتحديد المسارات التي يتم العمل عليها والمسارات التي ينبغي تجنبها في التزامهم بالزخم الاستراتيجي، وتعد عنصر مهم للغاية في إعداد وصياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهدافها (Abdulkareem, 2022: 488)، فهي تخطيط رصين يعزز من استيعاب أهداف المنظمة من خلال مهام وأنشطة الأفراد يتم عبر تزويدهم بالمعلومات الدقيقة فيما يتعلق بالأوضاع الاقتصادية والتنافسية للمنظمة التي تعكس قيم ورغبات وطموحات القيادة والتابعين وأصحاب المصلحة (عارف، 2020، 89).
  - ب. **التمكين (Empowerment):** وهو عملية تفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وقد تم تعزيز ذلك بشكل خاص من قبل المنظمات غير الحكومية كجزء من أجندة التنمية الاستراتيجية للوصول إلى الفاعلية وضمان تحقيق الزخم الاستراتيجي من خلال تعزيز قدرة العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية (Abdulkareem, 2022, 488). ويرى كل من (Mhaibes & Mahmood, 2020: 142) إنَّ التمكين في فرق العمل يشير إلى درجة تفويض المهام والمسؤوليات والقرارات من الإدارة إلى فريق العمل بما ينتج زخماً استراتيجياً؛ لأنه سيتم متابعة الاستراتيجية والنتائج المرجوة من قبل أفراد الفريق المعني، حتى في الظروف المضطربة والمتغيرة ويستمر هذا الزخم في مستواه المطلوب لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
  - ج. **الالتزام الجماعي (Collective Commitment):** الدرجة التي يشعر فيها الأفراد العاملين في المنظمة بالعزم والعمل بروح الفريق الواحد على ترجمة الأفكار إلى إجراءات رسمية والعمل الجماعي لتنفيذ الخطط الموضوعة وهو من أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح الزخم الاستراتيجي (Opdenakker, 2012: 269). كما أن الالتزام الجماعي يُشير إلى درجة شعور أصحاب المصالح بأنهم اكتسبوا أفكار ورؤى من صنع القرار الاستراتيجي يمكن ترجمتها إلى إجراءات عمل رسمية تساهم في تحقيق الزخم الاستراتيجي (Alhimyari & Aljanabi, 2021, 37).

### الجانب الثالث: الإطار العملي

وصف أبعاد الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والأثر

أولاً. وصف أبعاد الدراسة

#### 1. أبعاد النضج الرقمي

أ. وصف بعد الاستراتيجية الرقمية: يلاحظ من الجدول رقم (2) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (81.08%) وبلغت نسبة المحايدون (4.73%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X5) الذي ينص على أنه: تخضع الاستراتيجية الرقمية للتقييم والتكيف بشكل مستمر) وجاء كله بوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.05)، وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على أن: للأكاديمية استراتيجية تحول رقمي محددة بوضوح)، والذي جاء بوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.14).

جدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعده الاستراتيجية الرقمية

المتغير المستقل	المؤشر	العبارة	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					الانحراف المعياري
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
			%	%	%	%	%	الوسط الحسابي
الاستراتيجية الرقمية	X1	للاكاديمية استراتيجية تحول رقمي محددة بوضوح.	59.5	32.4	2.7	0.0	5.4	4.41
	X2	المشاريع الرقمية للأكاديمية متكررة ويتم الترويج لها بأولوية عالية.	45.9	32.4	8.1	8.1	5.4	4.05
	X3	يسهم جميع الأفراد العاملين في الأكاديمية في إعداد الرؤية الرقمية	27.0	59.5	0.0	5.4	8.1	3.92
	X4	تؤثر الاستراتيجية الرقمية للأكاديمية بشكل كبير على أعمالها	23.0	25.2	2.6	35.4	4.5	3.6
	X5	تخضع الاستراتيجية الرقمية للتقييم والتكيف بشكل مستمر.	24.4	2.44	5.32	0.45	6.54	4.53
			40.54	40.54	4.73	4.7	9.5	3.98
		المؤشر الكلي						
			81.08		4.73		14.19	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب. وصف بعد التكنولوجيا الرقمية: يلاحظ من الجدول رقم (3) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.03%) وبلغت نسبة المحايدین (8.11%) وعدم الاتفاق (14.86%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (1.16)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) الذي ينص على (استخدام الاكاديمية أدوات للنمذجة الرقمية والأتمتة والتحكم في عملياتها)، وجاء كله بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.97) وكذلك والمؤشر (X9) الذي ينص على (اعتماد الاكاديمية على التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماتها)، والذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.52).

جدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية للتكنولوجيا الرقمية

المتغير المستقل	المؤشر	العبارة	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية				
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
			%	%	%	%	%
التكنولوجيا الرقمية	6X	تستخدم الاكاديمية أدوات للنمذجة الرقمية والأتمتة والتحكم في عملياتها.	48.6	45.9	5.4	0.0	0.0
	7X	تستعين الاكاديمية بالبيانات الضخمة لتحسين الاستراتيجيات والعمليات والخدمات المقدمة.	35.1	40.5	8.1	10.8	5.4
	8X	تُنفذ الاكاديمية العمل الرقمي على مستوى تشكيلاتها وتستخدم المنصات الرقمية للتعاون اليومي.	27.0	37.2	10.8	5.4	13.5
	9X	تعتمد الاكاديمية على التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماتها.	45.9	32.4	8.1	8.1	5.4
	1X 0	تستخدم الاكاديمية الأدوات الرقمية لتعزيز الابتكار والتعاون بين كوادرها.	23.0	25.2	2.6	35.4	4.5
			35.81	41.22	8.11	5.4	9.5
المؤشر الكلي			77.03		8.11	14.86	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ج. وصف بعد العمليات الرقمية: يلاحظ من الجدول رقم (4) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.70%) وبلغت نسبة المحايدین (8.11%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) الذي ينص على أنه: (تتحمل الاكاديمية مخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها الرقمية)، والذي جاء بوسط حسابي (4.8) وبانحراف معياري (0.90)،

وكذلك المؤشر (X13) الذي ينص على أن (الأكاديمية تدمج العمليات المادية والرقمية بشكل كامل من خلال نماذج عملية شاملة)، وجاء كله بوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.10).  
جدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعده العمليات الرقمية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المتغير المستقل	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة		المؤشر
		%	%	%	%	%			
0.96	3.86	10.8	2.7	8.1	45.9	32.4	لدى الأكاديمية موارد كافية (مالية، بشرية، تكنولوجية) متاحة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية داخلها.	11X	العمليات الرقمية
0.90	3.65	13.5	8.1	5.4	45.9	27.0	تسعى الأكاديمية على إبرام اتفاقيات تعاون في تخصصات متعددة مع أصحاب المصلحة عبر سلسلة القيمة لديها.	12X	
1.10	4.27	2.7	2.7	5.4	37.2	45.9	تدمج الأكاديمية العمليات المادية والرقمية بشكل كامل من خلال نماذج عملية شاملة.	13X	
1.08	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	34.6	تتجلى مكان قوة استراتيجية الأكاديمية الرقمية بالابتكار في أنشطتها.	14X	
0.90	4.8	5.4	3.65	13.5	42.6	57.4	تتحمل الأكاديمية مخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها الرقمية.	15X	
0.96	3.86	8.1	6.1	8.11	45.27	32.37	المؤشر الكلي		
		14.19		8.11	77.70				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
د. وصف بعد الثقافة الرقمية: يلاحظ من الجدول رقم (5) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (75.68%) وبلغت نسبة المحايدين (11.49%) وعدم الاتفاق (12.84%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X20) الذي ينص على (أن ثقافة الأكاديمية الرقمية تشجيع الأفراد العاملين فيها على اغتنام فرص تطوير الأداء)، وجاء كله بوسط حسابي (4.3) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك والمؤشر (X16) الذي ينص على (دعم الأكاديمية القيادات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية)، الذي جاء بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05).

جدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعدي الثقافة الرقمية

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					
		العبارة	اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق بشدة %
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي						
1.05	4.14	5.4	0.0	10.8	37.2	40.5	تدعم الأكاديمية القيادات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.
0.93	3.76	8.1	10.8	8.1	37.2	29.7	تستثمر الأكاديمية التعليم والتدريب الرقمي في جميع مستوياتها.
1.02	4.05	0.0	10.8	10.8	40.5	37.8	تنشر الأكاديمية رؤيتها الرقمية داخلياً وخارجياً بكل وضوح.
0.86	3.49	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	تعزز الأكاديمية الثقافة الرقمية للأفراد العاملين فيها.
1.4	4.3	52.3	4.8	5.4	3.65	13.5	تميل ثقافة الأكاديمية الرقمية على تشجيع الأفراد العاملين فيها على اغتنام فرص تطوير الأداء.
1.05	4.14	6.1	6.8	11.49	41.22	34.4	المؤشر الكلي
		12.84		11.49	75.68		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## 2. أبعاد الزخم الاستراتيجي:

أ. البصيرة المشتركة: يلاحظ من الجدول رقم (6) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (72.97%) وبلغت نسبة المحايدين (9.46%) وعدم الاتفاق (17.57%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.94)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو وجاء كله بوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01)، وكذلك المؤشر (X25) الذي ينص على: تمكين العاملين للدفاع عن قراراتهم المتخذة في العمل، الذي جاء بوسط حسابي (4.7) وبانحراف معياري (0.11)، وكذلك المؤشر (X22) الذي ينص على الاسهام بمعلومات الاكاديمية وخبراتها في تكوين صورة واضحة عن العمل.



جدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعده البصرية المشتركة

المتغير المستقل	المؤشر	العبارة	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					
			لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	الانحراف المعياري
البصيرة المشتركة	21X	تحديد اهداف ورسالة واضحة تساعد على التقدم بالعمل.	10.8	5.4	10.8	27.0	45.9	0.97
	22X	الاسهام بمعلوماتها وخبراتها في تكوين صورة واضحة عن العمل.	8.1	0.0	8.1	48.6	35.1	1.01
	23X	تعرض العاملين لضغوط تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	0.86
	24X	اتخاذ قراراتها على الرغم من عدم توفر معلومات بشكل واضح وخلال زمن قياسي بناء على معرفتها الضمنية.	2.7	8.1	23.7	32.4	52.6	1.54
	25X	تمكين العاملين للدفاع عن قراراتهم المتخذة في العمل.	3.78	13.5	2.7	7.51	37.6	0.11
	المؤشر الكلي		3.80	9.5	8.1	9.46	39.19	33.78
			17.57		9.46	72.97		0.94

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ب.التمكين: يلاحظ من الجدول رقم (7) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (73.65%) وبلغت نسبة المحايد (7.37%) وعدم الاتفاق (18.92%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X27) الذي ينص على مشاركة المهام والمعلومات الضرورية مع العاملين الاخرين. وجاء كله بوسط حسابي (99.3) وبانحراف معياري (0.93) وكذلك والمؤشر (X28) الذي ينص على تفويض الصلاحية للعاملين في إدارة عملهم بشكل فعال. وجاء كله بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97).

جدول (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعـد التمكن

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المتغير المستقل
المؤشر	الاتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
26X	تطوير القدرات المهنية للعاملين وتعزيز القيادة الذاتية.	29.7	45.9	8.1	8.1	8.1	3.81	0.94
27X	مشاركة المهام والمعلومات الضرورية مع العاملين الاخرين.	32.4	37.2	8.1	2.7	13.5	3.99	0.93
28X	تفويض الصلاحيات للعاملين في إدارة عملهم بشكل فعال.	35.1	37.2	5.4	10.8	5.4	3.92	0.97
29X	الاحذ بأراء ومقترحات المستويات الوسطى والدنيا عند اتخاذ القرارات المهمة وفي حل المشكلات.	37.25	48.6	2.7	8.1	10.8	3.78	1.4
30X	تقدير مساهمات العاملين في انجاز مهامهم.	64.4	48.6	2.7	10.8	10.8	3.70	0.98
	المؤشر الكلي	31.7	41.89	7.37	9.5	9.5	3.77	0.93
		73.65	7.37	18.92				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ج. الالتزام الجماعي: يلاحظ من الجدول رقم (8) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (71.62%) وبلغت نسبة المحايد (3.38%) وعدم الاتفاق (25.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.89)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبه الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X35) الذي ينص على قيام الاكاديمية بمواجهة التحديات لتحقيق مصالح الاكاديمية، والذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02)، وكذلك المؤشر (X34) الذي ينص على تنويع أفكارها من خلال مشورة الآخرين في تنفيذ القرارات المهمة، وجاء كله بوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01).



جدول (8): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الجماعي

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية					
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري
		%	%	%	%	%	الوسط الحسابي
	31X	27.0	48.6	2.7	10.8	10.8	3.70
	32X	40.5	29.7	2.7	10.8	16.2	3.68
	33X	29.7	48.6	2.7	8.1	10.8	3.78
	34X	35.1	48.6	8.1	0.0	8.1	4.03
	X35	37.8	40.5	10.8	10.8	2.4	4.05
	المؤشر الكلي						3.63
		30.4	41.22	3.38	10.8	14.2	0.89
			71.62	3.38	25.00		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

### 1. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي

للكشف عن العلاقة بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي من وجهة نظر المنظمة المبحوثة والتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، إذ يشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.729) عند مستوى معنوية (0,05) وهذا يعني أنه كلما أهتمت إدارة المنظمات المبحوثة بتوفير النضج الرقمي سيساهم ذلك في تحقيق الزخم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة والوصول إلى أفضل أداء من قبل الأفراد العاملين وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي.

جدول (9): نتائج علاقة الارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة

النضج الرقمي	البعد المستقل البعد المعتمد
*0.729	الزخم الاستراتيجي
*P ≤ 0.05	N = 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. علاقات الارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى الأبعاد الفرعية: تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الأولى الفرعية والتي تنص على عدم وجود ارتباط معنوي لمتغير النضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي بأبعادهم الفرعية، وتشير نتائج تحليل الانحدار في

الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد النضج الرقمي وأبعاد الزخم الاستراتيجي وانشصر معامل هذه العلاقة بين (0.692, \*0.401)، وتأسيساً على ما تقدم وفي ضوء الفرضيات الفرعية فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي بأبعادهما.

جدول (10): نتائج علاقات الارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى الأبعاد الفرعية

المؤشر الكلي	أبعاد النضج الرقمي				البعد المستقل	البعد المعتمد
	الثقافة الرقمية	العمليات الرقمية	التكنولوجيا الرقمية	الاستراتيجية الرقمية		
*0.668	*0.59	*0.576	*0.689	*0.692	البصيرة المشتركة	أبعاد الزخم الاستراتيجي
*0.672	*0.41	*0.547	*0.671	*0.642	التمكين	
*0.554	*0.48	*0.561	*0.401	*0.459	الالتزام الجماعي	
*0.628	*0.56	*0.529	*0.618	*0.636		المؤشر الكلي

\*P≤0,05

N = 37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
 ثالثاً. عرض وتحليل علاقة التأثير للنضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي: تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (11) إلى أن النضج الرقمي ذو تأثير معنوي في الزخم الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (77.012) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.655) عند درجتي حرية (1,36) ومستوى معنوية (0,05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (78.02)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0,923)، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11,254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.832)، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي للنضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي.

جدول (11): تأثير النضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة

T	F		R <sup>2</sup>	النضج الرقمي		البعد المستقل	البعد المعتمد
	المحسوبة	الجدولية		B1	Bo		
8.832	11.254	77.012	0.655	78.02	0.923	24.7	الزخم الاستراتيجي
*P≤ 0,05			DF(4,1)				N =37

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي.
2. تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للنضج الرقمي في الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

3. تبين أن المنظمة المبحوثة تعتمد النضج الرقمي في عملياتها، إذ كان بعد العمليات الرقمية الأكثر تأثيراً في الزخم الاستراتيجي، الأمر الذي يقود إلى تحمل المنظمة المبحوثة لمخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها الرقمية ومن ثم تحقيق الزخم الاستراتيجي.
  4. تبين أن المنظمة المبحوثة تعتمد على الزخم الاستراتيجي في عملياتها، إذ تبين بأن أن بعد الالتزام كان الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأخرى في الزخم الاستراتيجي، الأمر الذي نتج عنه زيادة قدرة الأكاديمية على مواجهة التحديات لتحقيق مصالحها من خلال الوصول إلى الزخم الاستراتيجي.
- ثانياً. المقترحات:**

1. يتعين على المنظمة المبحوثة إعادة النظر بثقافتها الرقمية بوصفها البعد الأقل تأثيراً في الزخم الاستراتيجي بأبعاده.
2. ضرورة تبني المنظمة المبحوثة على التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماتها.
3. يتعين على المنظمة المبحوثة أن تعزز من تبني الاستراتيجيات الرقمية بغية الابتكار في أنشطتها.
4. على المنظمة المبحوثة أن تشجع على نشر الثقافة الرقمية بين الأفراد العاملين فيها.
5. ينبغي على المنظمة المبحوثة أخذ الضغوط التي يتعرض لها الأفراد العاملين فيها بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. الحدادي، علياء عبد اللطيف عبد القادر، (2022)، أبعاد الشراكات الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النضج الرقمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات النقالة العاملة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
2. الحديدي، شيرين إسماعيل خليل، ومخلف، احمد عايد، وفرحان، أسامة موسى، (2022)، أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (3)، العدد (4).
3. الحريري، رافدة، عبد الحميد، فاتن، الحداد، سناء، (2000)، المهارات القيادية في إدارة المعرفة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. سيداء، لمى صباح، (2024)، دور أدوات المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مرتكزات التنفيذ الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
5. شحاذة، مها، (2022)، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد (2)، العدد (1).
6. عارف، ايفان عادل، العبادي، سناء عبدالرحيم، (2020)، دور ابتكار المعرفة في إدارة الزخم الاستراتيجي (بحث ميداني)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (26)، العدد (122).
7. غنيم، احمد محمود السيد، وشلبي، احمد مأمون محمد، (2024)، أثر متطلبات النضج الرقمي على تبسيط إجراءات إنتاج الخدمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الخدمات البريدية بمحافظة دمياط، مجلة راية الدولة للعلوم التجارية، المجلد (3)، العدد (8).

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aagaard, A., Presser, M., Collins, T., Beliatas, M., Skou, A. K., & Jakobsen, E. M. (2021). The role of digital maturity assessment in technology interventions with industrial internet playground. *Electronics*, 10(10), 1134.
2. Abdulkareem A. (2022). The Impact of Strategic Momentum on Achieving Strategic Flexibility: An Exploratory Study in a Sample of Baghdad Hotels, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Vol. (12), No. (2), 478-494.
3. Aken, Joan E. van & Opdenakker, Raymond (2005), *Strategic Momentum: The Immediate Outcome of An Effective Strategy Formation Process*, ECIS Eindhoven Centre for Innovation Studies, Vol. 17, PP.1- 6.
4. Akkermans, H. A., & Aken, J. V. (2005). Strategic decision-making in turbulent settings: Creating strategic momentum. Eindhoven University of Technology: Ecis working paper, 5.
5. Alhimyari, B. A., & Aljanabi, A., (2021), Leaders' Thinking Styles and Impacts in Strategic Momentum: Pilot Study of University Leaders' Opinions in Karbala University. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. (27), No. (1).
6. Avcı, E. (2024). A Conceptual Model to Measure Digital Maturity Level in Electricity Distribution Companies. *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation*, 11(1), 245-263.
7. Awdziej, M., Jaciow, M., Lipowski, M., Tkaczyk, J., & Wolny, R. (2023). Students digital maturity and its implications for sustainable behavior. *Sustainability*, 15(9), 7269.
8. Balaban, I., Redjep, N. B., & Calopa, M. K. (2018). The Analysis of Digital Maturity of Schools in Croatia. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 13(6).
9. Ćurak, M., Duvnjak, M., & Pervan, M. (2024). The relationship between the digital maturity and efficiency of Croatian non-life insurers: Exploratory research. *Journal of Economics and Management*, 46(1), 55-78.
10. Dobrinić, D. (2020). Digital maturity of auditing companies in the Republic of Croatia. In *Central European Conference on Information and Intelligent Systems* (pp. 133-141). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
11. Eichholz, J., Knauer, T., & Winkelmann, S. (2023). Digital maturity of forecasting and its impact in times of crisis. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75(4), 443-481.
12. Gabr, S. M. H., & Alabadi, H. F. D. (2022). Strategic Momentum as an Effective Tool to Reduce Ostracism in the Workplace (Analytical study of a sample of employee opinions of the Najaf Refinery). *Journal of Positive School Psychology*, 5323-5337.
13. Ginter, Alyse N, (2023), *Imposter Phenomenon, Insecure Attachment Style, and Mental Health in Software Engineers: An Examination of the Moderating Effect of Self Esteem*, Dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology Alliant International University San Francisco.
14. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.

15. Haynes, B. & Appel – Meulenbroek, R.(2014), An Overview Of Steps And Tools For The Corporate Real Estate Strategy Alignment Process, Sheffield Hallam University Research Archive, P. 6.
16. Jansen, K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15(3), 276-294.
17. MHAIBES, H., & Mahmood, H. A. (2020). The Differentiation in Work Enrichment Strategies and Organizational Creativity Function: A Perspective from the Leaders of the Ministry of Oil in Iraq. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(5), 140-150.
18. Nazarova, G., & Rudenko, V. (2023). Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development.
19. Omol, E., Abuonji, P., & Mburu, L. (2024). SMEs' digital maturity: analyzing influencing factors and the mediating role of environmental factors. *Journal of Innovative Digital Transformation*.
20. Opdenakker, R. J. G. (2012). Strategic momentum in virtual R&D project teams: a complement to management.
21. Opdenakker, Raymond (2012). Strategic Momentum in Virtual R&D Project Teams A Complement to Management, Ph.D dissertation, Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology.
22. Opdenakker, Raymond (2012). Strategic Momentum in Virtual R&D Project Teams A Complement to Management, Ph. D dissertation, Department of Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology.
23. Pérez, V. D. F., Gómez, T. F., Sánchez, F. J. M., & Pérez, M. E. F. (2024). Modelo de Madurez Digital para mejora continúa. *South Florida Journal of Development*, 5(3), e3721-e3721.
24. Salume, P. K., BARBOSA, M. W., Pinto, M. R., & Sousa, P. R. (2021). Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in Brazil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), eRAMD210071.
25. Sándor, Á., & Gubán, Á. (2021). A measuring tool for the digital maturity of small and medium-sized enterprises. *Management and Production Engineering Review*, 14.
26. Swayne, Linda E., Duncan, W. Jack & Ginter, Peter M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5th ed, Blackwell Publishing, UK. P223.
27. Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020, June). Digital leadership-character and competency differentiates digitally mature organizations. In 2020 IEEE international conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.