



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.*^A, Omar Hamad Mohammed Al-Hassan^B

^A College of Administration and Economics/University of Al-Hamdaniya

^B 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 لرأء عينة من الأفراد العاملين في الأكاديمية 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 (ال بصيرة المشتركة، التمكين، الالتزام الجماعي)، إذ تمثل 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 الأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد لهيئة النزاهة الاتحادية، ووزعت عليهم (43) استماراً (الاستبانة) لاستقصاء آرائهم، أعيد منها (37) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (86%)، وجرى تحليل البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (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، الأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد.

المقدمة

إنَّ 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.

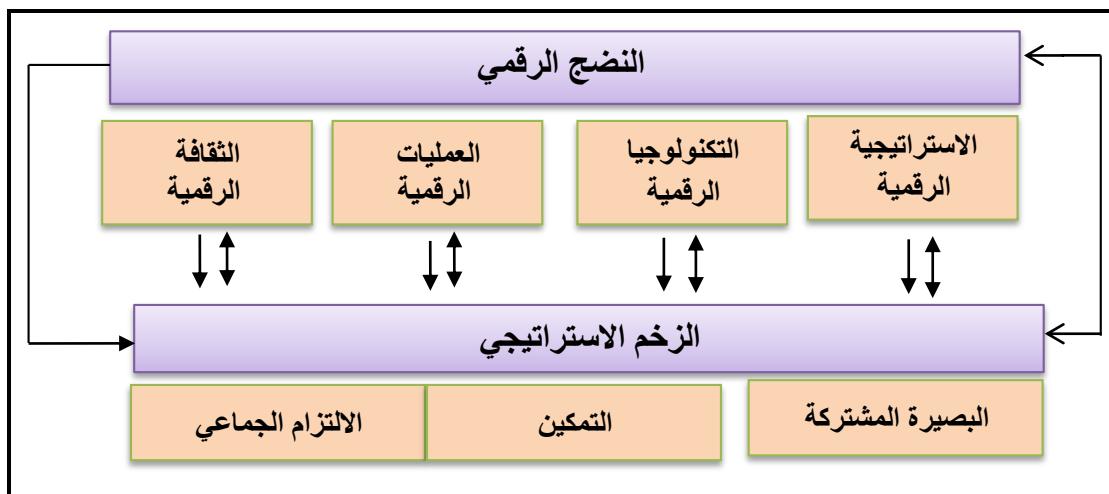
إنَّ هذه المنظمات التي تعتمد التغيير الاستراتيجي باستمرار وتدير هذا التغيير بطرق منهجية واستراتيجيات محددة ينبغي عليها أن تبني مفاهيم ومهارات أكثر حداً للتعامل مع البيانات الضخمة ومعرفة كاملة بردود أفعال الجيل الجديد من الأفراد العاملين تجاه التغييرات والاهتمام بالعمل الجماعي وضرورة إشراكهم باتخاذ القرارات وأبرز تلك المفاهيم ما يعرف بالنضج الرقمي، وإن الظروف البيئية المتغيرة تتطلب اتخاذ القرار بأحداث التغيير المطلوب لمواكبتها، وتؤدي عملية اتخاذ القرار ببني 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 تؤدي إلى إيجاد معالجات صحيحة للجوانب السلبية ولتحفيظ من آثارها من جهة أخرى، فقد تم طرح سؤالاً مركزاً على النحو الآتي: هل يسهم النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟ ويفترع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

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

- السؤال الثاني:** هل تمتلك المنظمة المبحوثة الأسس الازمة لتعزيز النضج الرقمي؟
- السؤال الثالث:** هل يسهم النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي؟
- السؤال الرابع:** هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالنضج الرقمي والمتغير التابع الزخم الاستراتيجي؟
- التساؤل الخامس:** هل يوجد أثر دلالة معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد النضج الرقمي في تعزيز الزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تؤسس الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، وتسهم الدراسة عبر طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالنضج الرقمي والاستجابة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، وتتضح أهميتها بالآتي:
- الأهمية المعرفية:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي، والعلاقة والأثر بينهما كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة والخاصة في هذا المجال.
 - الأهمية الميدانية:** تتضمن الواقع 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:
- تقرير مدركات القطاع المبحوث حيال المضمنون العام للافتراضات التي انطلقت منها الدراسة في مجال النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
 - التعرف على درجة تطبيق كل من النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - التعرف على نوع علاقة الارتباط ودرجة التأثير لمتغيرات المبحوثة في ميدان البحث.
- رابعاً. مخطط فرضيات الدراسة:** بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثان بوضع مخطط فرضي وهو يجسد 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 تتبّع 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 الثالثة: 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 مكانيًّا بالأكاديمية العراقية لمكافحة الفساد لجنة النزاهة الاتحادية العراقية.

2. **الحدود الزمنية:** تتحصر حدود الدراسة زمانياً للفترة 2024/12/1 - 2025/10/15.

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

4. **الحدود المعرفية:** ترتكز 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:** ولد 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 بيئه 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 يُغير استراتيجية المنظمة ومواردها البشرية وثقافتها وتقنيتها وبنيتها التنظيمية لتلبية التوقعات الرقمية لزيائتها، 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، فال الأول 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 حققه المنظمة في أنشطة التحول الرقمي وكيف تستعد بشكل منهجي للتكيف مع البيئة الرقمية لحفظ على القدرة التنافسية (Curak, 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 لتعزيز كيفية عمل المؤسسة وتقديم القيمة لزيائتها بشكل أساس، إذ ثبتت 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)، وتأسياً 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

المضمن	(اللقب، السنة، الصفحة)	ت
القدم الذي تحقق المنظمة في تحويل أعمالها باستخدام التكنولوجيا الرقمية في بيئة رقمية لحفظ على حصتها التنافسية في السوق.	(Dobrinić, 2020: 134)	1
مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغير الرقمي المستمر ودمج الرقمنة في عملياتها مما يؤدي في النهاية إلى تحسينات في عمليات المنظمة.	(Eichholz, et al, 2023: 7)	2
مستوى الكفاءة والمهارات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من التنقل والاستخدام الفعال للأدوات والمنصات والموارد الرقمية.	(Awdziej, et al, 2023: 2)	3
التقييم التراكمي لمستوى المنظمات في عدة مجالات مهمة للتحول الرقمي، مثل رقمنة العمليات التجارية، والبنية التحتية الرقمية، والإدارة القائمة على البيانات، ومدى استعداد المنظمة للاستجابة بشكل صحيح للابتكارات الرقمية في عملياتها.	(سيدا، 2023: 62)	4
أسلوب نظامي يُعبر عن الوضع الحالي للمؤسسة فيما يخص التحول الرقمي، وما حققته من إنجاز، بوصفه المرحلة الأخيرة من مراحل التحول الرقمي.	(غنيم وشلبي، 2024: 213)	5
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.	(Omol & Mburu, 2024: 812)	6

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 مهمًا بشكل متزايد؛ بسبب الأهمية المتزايدة لـتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لا سيما في مجال التعليم (Balaban, et al, 2018, 2018)، فالقادة الناضجون رقمياً يتمتعون بالمعرفة، ويهذرون 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 في 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، وإن النضج كسمة نوعية يتغير باستمرار؛ فهو يتتطور تدريجياً بمرور الوقت، ومن خالله تتعلم المنظمات كيفية الاستجابة بشكل أفضل للبيئة التنافسية الرقمية، ولأجل ذلك، يحتاج القادة إلى معرفة أساليب العمل ذات الصلة بالاتجاهات الرقمية، لتمكن المنظمة من التكامل بشكل مناسب مع البيئة المعينة، (Aándor & Gubán, 2021, 132)، كما تتصح أهمية النضج الرقمي بأنه يتيح للمنظمات كيفية الاستجابة للتحديات، وكذلك يولد فرصاً للتغيير الطريقة التي تعمل إدارة الموارد البشرية، والوصول المستمر والسرعى للمعلومات في أي وقتٍ ومكان، وإمكانية التخزين وتبادل المعلومات ذات الصلة، واحداث التحسينات في عمل المنظمة وتطوير وتعزيز إمكانياتها التكنولوجية بالشكل الذي تواجه به التحديات التكنولوجية الحالية والمستقبلية (سیدا، 2024، 63).

3. **أبعد النضج الرقمي:** بحسب الدراسات السابقة لكي تصل المنظمة لمستوى النضج الرقمي فعليها أن تتبني التحول الرقمي بشكلٍ 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 أبعد 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 الوسائل الرقمية (الحديدي وأخرون، 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 لمسيرة العالم الرقمي.

ب. **الเทคโนโลยيا الرقمية (Digital Technology):** يُشير هذا البعد إلى التركيبات المختلفة للتكنولوجيات الرقمية كـ(إنترنت الأشياء، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي) التي تدرجها المنظمات في أعمالها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وتطویر الأعمال الرقمية (8: 2021: Aagaard, et al.), 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 وفرته من أجهزة وآلات عملاقة تتبنى عملية الانتاج بصورة كاملة تقريباً، وكذلك من برامج وتطبيقات التي تسير تلك العملية (الحدادي، 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 (الحدادي،

(2022, 95)، 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 بسلامة وإنتجية عالية، إذ إنَّ رقمنة العمليات داخل المنظمة عمودياً بسلامة تُسهل للمنظمة من استدعاء واسترجاع كافة الأنشطة المتعلقة بعملياتها (الحديدي وآخرون، 2022، 147)، إذ إن التقنيات المبتكرة هي ظواهر معقدة وتنطلب 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 (7: Salune et al., 2021).

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

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 (3: Opdenakker & Aken 2005)؛ وإنَّ أول من ناقش مفهوم الزخم في مجال الإدارة هو الكاتب (Mesar) عام (1980) في مقالة بعنوان الزخم والتكييف 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 (101: Swayne, et.al., 2006) 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).

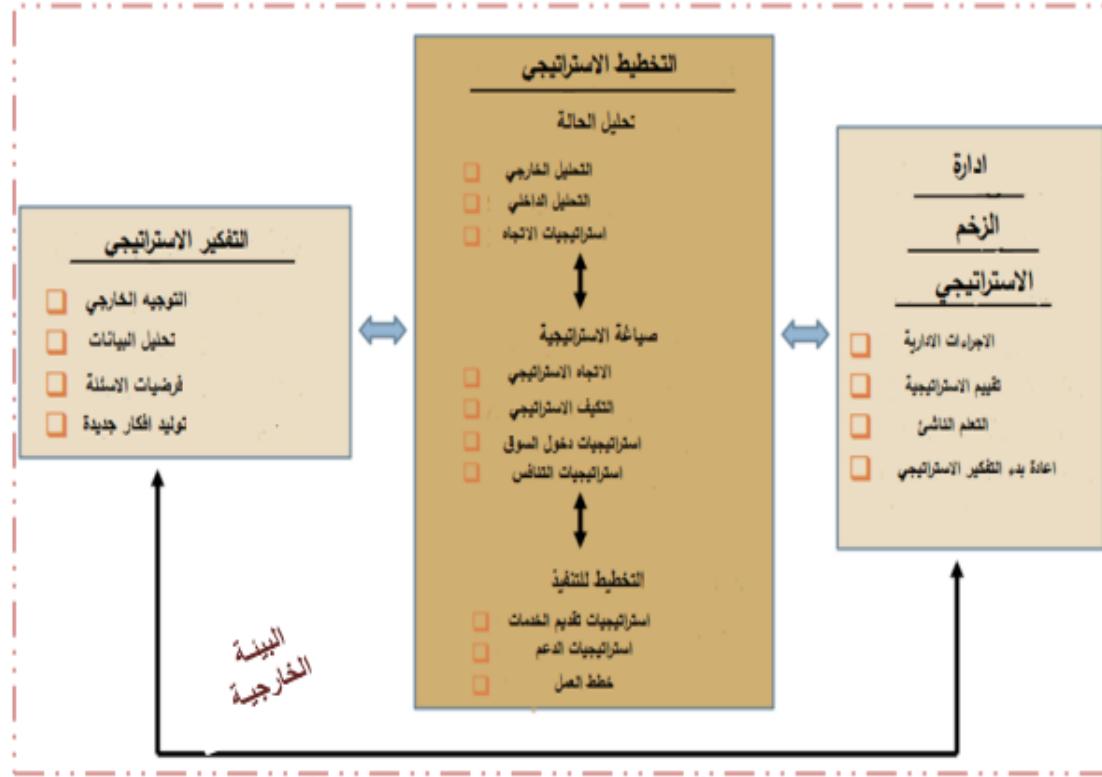
كما عرف بأنه الأنشطة اليومية للإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وب مجرد تطوير الخطط ينبغي ان تدار وتتفذ بنشاط لحفظ على زخمها الاستراتيجي (17: Ginter et al., 2018)، فيما أشار (Yaing 2015, 938) إلى الزخم الاستراتيجي بأنه فلسفة الإدارة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي المنشود، إذ أن وجود أو عدم وجود الزخم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

النهائي لجهود التحول الهدافة إلى التغيير الاستراتيجي، أي بمعنى أن الزخم الاستراتيجي القائم على التغيير يتضمن القوة الدافعة لتعزيز وتدعم 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 اتفاقها 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 لطاقاتها ومهاراتها ومبادراتها في التجديد التنظيمي وفي مواجهة المشكلات.

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

فالإدارة الاستراتيجية تحتوي ثلاثة عناصر هي التفكير الاستراتيجي والخطيط الاستراتيجي وإدارة الزخم الاستراتيجي، وكما موضح في الشكل رقم (2) الذي يعد انموذجاً عاماً للمديرين الاستراتيجيين، فهذه الأنشطة مترابطة في كل عنصر وتوثر وتنثر 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، وتحتوى بالتجهيز الخارجي للمنظمة وتحليل البيانات وفرض الأسئلة وتوليد أفكار جديدة، بينما "الخطيط الاستراتيجي" هو العملية الدورية لإنشاء استراتيجية الزخم الاستراتيجي وتشمل تحليل للحالة وصياغة الاستراتيجية والخطيط النهائي للتنفيذ الاستراتيجي، وأخيراً "إدارة الزخم الاستراتيجي" "Managing Strategic Momentum هو فلسفة وعملية من القيادة المستمرة وإدارة منظمة واستخدام التفكير الاستراتيجي والخطيط 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 بسبب عدم حدوث تقلبات كبيرة في البيئة الخارجية، فتكرر الخطة للسنة القادمة وبمرور الزمن ستكون متقدمة 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 والخطيط الاستراتيجي ولكن ينبع أن يكون الزخم متصلاً في ثقافة وفلسفة المنظمات (Ginter et al., 2018,36).



شكل (2): خريطة التفكير الاستراتيجي للادارة 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.) بأنَّ إدارة الزخم الاستراتيجي هو العنصر الثالث في الإدارة الاستراتيجية بعد التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وتحمور 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 تقفل سماتها الداخلية في الاحتواء مع بيئتها الخارجية ستكون غير ناجحة. إنَّ المنظمات التي تعمل بقوَّة الزخم توفر قيمة أكبر لجميع المساهمين وأصحاب المصالح مقارنة بالمنظمات التي تمتلك مستويات زخم أقل، فضلاً عن ذلك يمكن اظهار أهمية الزخم الاستراتيجي من خلال رؤية مهمة الفريق والالتزام الجماعي والتمكين، إذ أنَّ استقلالية العمل تُسهم وبشكل واضح في استخدام الزخم لابتكار، أيَّ أنَّ المنظمات التي تستخدم الزخم الابتكاري تصبح أكثر ابداعاً وابتكاراً في عملها، وهذا يعني أنَّ 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 تؤشر أهمية الزخم الاستراتيجي للمنظمات متمثلة بالآتي:
- أ. ربط المنظمة في بصيرة استراتيجية وتنمية القيم المشتركة لجميع الأفراد العاملين وفي المستويات التنظيمية كافة.
 - ب. إمداد المنظمة بمفهوم ذاتي محدد وأهداف وإرشادات وتقديرات واضحة، فضلاً عن الاتساق والتواافق المشترك في عملية صنع القرار.
 - ج. توفير المعلومات الازمة للمديرين لتمكينهم من فهم الحاضر والتفكير في المستقبل وادراك المؤشرات التي تحدد مدى الحاجة إلى التغييرات في أوقاتها المناسبة.
 - د. تحسين التنسيق بشكل عام داخل المنظمة ومساعدة الإدارة على انشاء شبكة من العلاقات والاتصالات بالاتجاهات كافة.
3. أبعاد الزخم الاستراتيجي: أتفق كل من (Abdulkareem, 2022:488)، (Mhaibes & Opdenakker, 2012:269)، (Alhimyari & Aljanabi, 2021, 37)، (Mahmood, 2020, 142) على تحديد عدد من الأبعاد للزخم الاستراتيجي وهي:
- أ. **ال بصيرة (Insight):** وتعني الدرجة التي يشعر بها العاملون في المنظمة أنهم اكتسبوا رؤى جديدة فيما يتعلق بأهداف ومهام المنظمة التي يملكون فيها وهي أهم عنصر من عناصر الزخم (Abdulkareem, 2022:488)، 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 وتحديدها (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 تقويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات وقد تم تعزيز ذلك بشكل خاص من قبل المنظمات غير الحكومية كجزء من أجندات 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) إن التمكين في فرق العمل يشير إلى درجة تقويض المهام والمسؤوليات والقدرات من الإدارة إلى فريق العمل بما ينتج زخماً استراتيجياً، لأنه سيتم متابعة الاستراتيجية والنتائج المرجوة من قبل أفراد الفريق المعنى، حتى في الظروف المضطربة والمتغيرة ويستمر هذا الزخم في مستوى المطلوب لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
 - ج. **الالتزام الجماعي (Collective Commitment):** الدرجة التي يشعر فيها الأفراد العاملين في المنظمة بالعزز 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 يشير إلى درجة شعور أصحاب المصالح بأنهم اكتسبوا أفكار ورؤى من صنع القرار الاستراتيجي يمكن ترجمتها إلى إجراءات عمل رسمية تسهم في تحقيق الزخم الاستراتيجي (Alhimyari & Aljanabi, 2021, 37).

الجانب الثالث: الإطار العملي

وصف أبعاد الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير

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 المحايدين (4.73%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X5) الذي ينص على أنه: تخضع الاستراتيجية الرقمية للتقدير والتكييف 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 لبعد الاستراتيجية الرقمية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المتغير المستقل المؤشر
الاعراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	لا اتفاق بشدة	محيط اتفاق	اتفاق بشدة	العبارة		
1.14	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	لالأكاديمية استراتيجية تحول رقمي محددة بوضوح.	X1
1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	المشاريع الرقمية للأكاديمية متكررة و يتم الترويج لها بأولوية عالية.	X2
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	يسهم جميع الأفراد العاملين في الأكاديمية في إعداد الرؤية الرقمية	X3
0.41	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	23.0	تأثير الاستراتيجية الرقمية للأكاديمية بشكل كبير على أعمالها	X4
0.05	4.53	6.54	0.45	5.32	2.44	24.4	تخضع الاستراتيجية الرقمية للتقدير والتكييف بشكل مستمر.	X5
0.99	3.98	9.5	4.7	4.73	40.54	40.54	المؤشر الكلي	
		14.19		4.73		81.08		

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 المحايدين (8.11%) وعدم الاتفاق (14.86%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.37) وبانحراف معياري (1.16)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) الذي ينص على (استخدام الابتكار مخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها)، وجاء كله بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.97) وكذلك المؤشر (X9) الذي ينص على (اعتماد الابتكار 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 والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد التكنولوجيا الرقمية

المتغير المستقل المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محيد	اتفاق	اتفاق بشدة	
			%	%	%	%	%	
الเทคโนโลยيا الرقمية	1.16	4.37	0.0	0.0	5.4	45.9	48.6	تستخدم الابتكار مخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها.
	0.97	3.89	5.4	10.8	8.1	40.5	35.1	تستعين الابتكار على التقنيات الرقمية لتحسين الابتكار وعمليات وخدمات المفهوم.
	0.90	3.65	13.5	5.4	10.8	37.2	27.0	تتفق الابتكار على التقنيات الرقمية على مستوى تشكيلاتها وتحسن المفهوم.
	0.52	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	تعتمد الابتكار على التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماتها.
	0.02	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	23.0	تستخدم الابتكار الأدوات الرقمية لتعزيز الابتكار والتعاون بين كوادرها.
		1.16	4.37	9.5	5.4	8.11	41.22	77.03
				14.86		8.11		77.03
								المؤشر الكلي

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 المحايدين (8.11%) وعدم الاتفاق (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) الذي ينص على أنه: (تحمّل الابتكار مخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها الرقمية)، والذي جاء بوسط حسابي (4.8) وبانحراف معياري (0.90)،

وذلك المؤشر (X13) الذي ينص على أن (الاكاديمية 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 لبعد العمليات الرقمية

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المتغير المستقل المؤشر
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة	محيدين	اتفاق بشدة	العبارة			
		%	%	%	%			
0.96	3.86	10.8	2.7	8.1	45.9	32.4	لدى الأكاديمية موارد كافية (مالية، بشرية، تكنولوجية) متأهلة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية داخلها.	11X
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 مكانت فوهة 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 الإلكترونية.

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 نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X20) الذي ينص على (أن ثقافة الأكاديمية الرقمية تشجع الأفراد العاملين فيها على اغتنام فرص تطوير الأداء)، وجاء كله بوسط حسابي (4.3) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك المؤشر (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 لبعد الثقافة الرقمية

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							العبارة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	
		%	%	%	%	%	%		
الثقافة الرقمية	16X	1.05	4.14	5.4	0.0	10.8	37.2	40.5	تدعم الأكاديمية القيادات الإدارية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية.
	17X	0.93	3.76	8.1	10.8	8.1	37.2	29.7	تسثمر الأكاديمية التعليم والتدريب الرقمي في جميع مستوياتها.
	18X	1.02	4.05	0.0	10.8	10.8	40.5	37.8	نشر الأكاديمية رؤيتها الرقمية داخلياً وخارجياً بكل وضوح.
	19X	0.86	3.49	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	تعزز الأكاديمية الثقافة الرقمية للأفراد العاملين فيها.
	20X	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.
المؤشر الكلي		1.05	4.14	6.1	6.8	11.49	41.22	34.4	
				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 الاصمام بمعلومات الالكترونية وخبراتها في تكوين صورة واضحة عن العمل.

جدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد البصيرة المشتركة

المتغير المستقل	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد لا اتفق	اتفاق	اتفاق بشدة	العبارة
		%	%	%	%	%	%		
	21X	0.97	3.92	10.8	5.4	10.8	27.0	45.9	تحديد اهداف ورسالة واضحة تساعد على التقدم بالعمل.
	22X	1.01	4.03	8.1	0.0	8.1	48.6	35.1	الاسهام بمعلوماتها وخبراتها في تكوين صورة واضحة عن العمل.
	23X	0.86	3.49	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	تعرض العاملين لضغط يجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة.
	24X	1.54	3.5	2.7	8.1	.237	32.4	52.6	اتخاذ قراراتها على الرغم من عدم توفر معلومات بشكل واضح وخلال زمن قياسي بناء على معرفتها الضمنية.
	25X	0.11	4.7	3.78	13.5	2.7	7.51	37.6	تمكين العاملين للدفاع عن قراراتهم المتخذة في العمل.
	المؤشر الكلي		0.94	3.80	9.5	8.1	9.46	39.19	33.78
			17.57		9.46		72.97		

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 (7.37%) وبلغت نسبة المحايدين (18.92%) وعدم الاتفاق (%)18.92 والذى جاء كله بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X27) الذي ينص على مشاركة المهام والمعلومات الضرورية مع العاملين الآخرين. وجاء كله بوسط حسابي (99.3) وبانحراف معياري (0.93) وكذلك المؤشر (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 لبعد التمكين

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المتغير المستقل المؤشر
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري						
		%	%	%	%	%	%	
0.94	3.81	8.1	8.1	8.1	45.9	29.7	26X	
0.93	3.99	13.5	2.7	8.1	37.2	32.4	مشاركة المهام والمعلومات الضرورية مع العاملين الآخرين.	27X
0.97	3.92	5.4	10.8	5.4	37.2	35.1	تفويض الصلاحية للعاملين في إدارة عملهم بشكل فعال.	28X
1.4	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	37.25	الأخذ بأراء ومقررات المستويات الوسطى والدنيا عند اتخاذ القرارات المهمة وفي حل المشكلات.	29X
0.98	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	64.4	تقدير مساهمن العاملين في انجاز مهامهم.	30X
0.93	3.77	9.5	9.5	7.37	41.89	31.7	المؤشر الكلي	
		18.92		7.37	73.65			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ج. الالتزام الجماعي: يلاحظ من الجدول رقم (8) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (%) 71.62 وبلغت نسبة المحابيدين (%) 3.38 وعدم الاتفاق (%) 25.00 والذى جاء كله بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.89)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة 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						
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %
الالتزام الجماعي	0.91	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	27.0
	0.90	3.68	16.2	10.8	2.7	29.7	40.5
	0.93	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	29.7
	1.01	4.03	8.1	0.0	8.1	48.6	35.1
	1.02	4.05	2.4	10.8	10.8	40.5	37.8
	0.89	3.63	14.2	10.8	3.38	41.22	30.4
المؤشر الكلي							
			25.00	3.38		71.62	

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 عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي.

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

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

2. علاقات الارتباط بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي على مستوى الابعاد الفرعية: تركز هذه الفقرة على التتحقق 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 وانحصر معامل هذه العلاقة بين (0.401, 0.692)*، وتأسيساً على ما تقدم وفي ضوء الفرضيات الفرعية فإننا نرفض فرضية عدم وقوف 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	ابعاد النضج الرقمي					البعد المستقل البعد المعتمد
	الثقافة الرقمية	العمليات الرقمية	التكنولوجيا يا الرقمية	الاستراتيجية الرقمية		
*0.668	*0.59	*0.576	*0.689	*0.692	ال بصيرة المشتركة	أبعاد الزخم الاستراتيجي
*0.672	*0.41	*0.547	*0.671	*0.642	ال تمكين	
*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 (R2) 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 عدم وقوف 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 الجدولية	F		R ²	النضج الرقمي		البعد المستقل البعد المعتمد	
	المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	B1	B0	
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 والمفترضات

أولاً. الاستنتاجات:

- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والزخم الاستراتيجي.
- تبين وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية 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 الرسم الاستراتيجي، الأمر الذي يقود إلى تحمل المنظمة المبحوثة لمخاطر محسوبة من أجل نجاح عملياتها الرقمية ومن ثم تحقيق الرسم الاستراتيجي.

4. تبين أن المنظمة المبحوثة تعتمد على الرسم الاستراتيجي في عملياتها، إذ تبين بأن أن بعد الالتزام كان الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأخرى في الرسم الاستراتيجي، الأمر الذي نتج عنه زيادة قدرة الأكاديمية على مواجهة التحديات لتحقيق مصالحها من خلال الوصول إلى الرسم الاستراتيجي.

ثانياً. المقترنات:

1. يتبع على المنظمة المبحوثة إعادة النظر بثقافتها الرقمية بوصفها البعد الأقل تأثيراً في الرسم الاستراتيجي بأبعاده.

2. ضرورة تبني المنظمة المبحوثة على التقنيات الرقمية كجزء من الخطة المستقبلية لتطوير خدماتها.

3. يتبع 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 الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (3)، العدد (4).

3. الحريري، رافدة، عبد الحميد، فاتن، الحداد، سنا، (2000)، المهارات القيادية في إدارة المعرفة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. سيدا، لمى صباح، (2024)، دور أدوات المعرفة الاستراتيجية في تحقيق النضج الرقمي من خلال مركبات التنفيذ الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

5. شحادة، مها، (2022)، تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الاردنية، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد (2)، العدد (1).

6. عارف، ايفان عادل، العبادي، سنا عبد الرحيم، (2020)، دور ابتكار المعرفة في إدارة الرسم 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 رأي الدولة للعلوم التجارية، المجلد (3)، العدد (8).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aagaard, A., Presser, M., Collins, T., Beliatis, 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 continua. *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.