



## The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Maturity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Samarra University Employees

Othman Ismail Mahmoud\*, Aliaa Abdul Latif Abdelkader,  
Mohammed Jassim Mohammed

College of Administration and Economics/Samarra University

### Keywords:

Digital transformation strategy, digital transformation, organizational maturity, Samarra University.

### Article history:

Received 06 Oct. 2025  
Accepted 01 Nov. 2025  
Available online 31 Mar. 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:

**Othman Ismail Mahmoud**  
College of Administration and  
Economics/Samarra University



**Abstract:** This research aims to demonstrate the role of digital transformation strategy in enhancing organizational maturity in business organizations. The research was conducted based on a number of previous literatures to clarify the theoretical background of each of the research variables, which the researchers presented in their scientific outputs, as they represent an enrichment of theoretical concepts. In addition, the analytical method was used through a questionnaire that was prepared to collect data and information related to the research. The researchers sought to include a number of questions that express the research problem, which was the basis from which the research methodology was launched and relied upon in the field aspect. The most important of these was the main question: Does strategy have a role in enhancing organizational maturity in organizations? To answer this question, a hypothetical research plan was formulated through which the relationships and effects between the two research variables were reflected, resulting in a set of hypotheses that were tested using a number of statistical methods on the data collected by the questionnaire, which was distributed to (40) individuals in the organization under study. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a correlation and effect of digital transformation strategy on organizational maturity in light of the responses of the individuals surveyed.

## دور التحول الرقمي في تعزيز النضج التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة سامراء

عثمان إسماعيل محمود      علياء عبداللطيف عبد القادر  
محمد جاسم محمد      كلية الادارة والاقتصاد/جامعة سامراء

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى بيان دور استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز النضج التنظيمي في منظمات الاعمال، وقد أجري البحث بالاعتماد على عدد من الأدبيات السابقة لتوضيح الخلفية النظرية لكل متغيري البحث والتي عرضها الباحثين في نتاجاتهم العلمية، كونها تمثل اثراً للمفاهيم النظرية، فضلاً عن الاسلوب التحليلي، من خلال استماراة الاستبانة والتي اعدت لغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وسعى الباحثين إلى تضمين عدد من الأسئلة المعبرة عن مشكلة البحث التي كانت الاساس التي انطلقت منها منهجة البحث والاعتماد عليها في الجانب الميداني وكان اهمها التساؤل الرئيسي: هل هناك دور لاستراتيجية في تعزيز النضج التنظيمي في المنظمات؟، وللإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة مخطط فرضي للبحث يعكس من خلاله العلاقات والتأثيرات بين متغيري البحث، مما نتجت عنه مجموعة من الفرضيات التي اختبرت باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات التي جمعت بالاستبانة التي وزعت على (40) فرداً مبحوثاً في المنظمة المبحوثة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لاستراتيجية التحول الرقمي في النضج التنظيمي في ضوء اجابات الافراد المبحوثين.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التحول الرقمي، التحول الرقمي، النضج التنظيمي، جامعة سامراء.

### المقدمة

إنَّ النضج التنظيمي يتحدد ويبني من خلال قدرة المنظمة على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها في السوق، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة والموافق الإيجابية والسلبية التي تتمتع بها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعد استراتيجية التحول الرقمي مدخل حيقي لتطوير المنظمات من خلال تكيف المنظمة مع المتغيرات المختلفة في بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق التكامل بين نقاط القوة والضعف المتاحة ضمن بيئتها المنظمة، وضمن الفضاء الرقمي الذي يفرض سيطرته على بيئه العمل اليوم.

ومن هذا المنطلق وجد الباحثين إمكانية تطبيق دراسة بعدي البحث، واعتمد الباحثين على الاستبانة كأدلة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات للجانب الميداني، اذ تضمنت (20) فقرة لتعطية بعدي البحث، وتم توزيعها على (40) فرداً، ويتناول البحث الحالي عدة محاور اختص الاول بمنهجية البحث والذي تم التطرق فيه الى مشكلة البحث ومن ثم اهدافه وواهبيته وكذلك الفرضيات التي انبثقت في ضوء تساؤلات مشكلة البحث ومن ثم المنهج الي اعتمده البحث والتقانات المستخدمة في البحث واخيراً الحدود المكانية والزمانية للبحث، في حين عرض المحور الثاني تأثيراً نظرياً بعدي التي تمت دراستها في البحث والمتمثلة بـ(استراتيجية التحول الرقمي، النضج التنظيمي)، في حين استهل المحور الثالث وصف عينة البحث وما يخص مواقف المستجيبة أراءهم، فضلاً عما يخص اختبار فرضيات البحث أيضاً، واما المبحث الرابع فقد اختص بالاستنتاجات المقترنات الخاصة بالبحث.

## المبحث الاول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة الدراسة:** تنافس المنظمات بمختلف انواعها وممارساتها في بيئة ديناميكية عالية تضمنت الانتشار المتتسارع للبيانات والمعلومات في محیطها مما اوجد حاجة ملحة لمواكبة هذه التغيرات وادخال التحسينات من خلال الاساليب والمنهجيات المساعدة لدعم عملياتها الادارية والتنظيمية لتعزيز نضجها حيث ان النضج لا يرتبط بعمر المنظمة بل بما تمتلكه من مهارات وقدرات تمكّنها من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي نمت فيه التطورات التكنولوجية واعتماد المنظمات كليا او جزئيا لعمليات التحول الرقمي ودخولها في مرحلة متقدمة من الرقمنة النوعية والتي اضحت عامل رئيسي في حفاظ المنظمة على مكانتها، وبما ان نضج المنظمة يمثل مقياسا لجودة عملياتها كان لزاما على المنظمة تعزيز هذه الركيزة حيث ان المنظمات التي تتمتع بدرجة من النضج غالبا ما تكون قادرة على الاستمرار وتحويل التحديات الى فرص تستثمرها لتعزيز مكانتها السوقية وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل لاستراتيجية التحول الرقمي دورا في تعزيز النضج التنظيمي في جامعة سامراء؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال والرقمية التي تتبعها الجامعات لمواكبة التغيير الحاصل كان لزاما على جامعة سامراء استحداث التكنولوجيا والاستثمار في مواردها كأحد المتطلبات الأساسية واللازمة لعمل الجامعة لتطوير النضج التنظيمي في قطاع التعليم الحكومي، لذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تقدم دليلا علميا على دور استراتيجية التحول الرقمي في النضج التنظيمي في جامعة سامراء، وتظهر الدراسة درجة اهتمام الجامعات الحكومية بالเทคโนโลยيا والتعرف على مدى الاستفادة من تطبيقاتها في عمليات التعليم، وبالتالي النضج التنظيمي في هذه الجامعة.

### ثالثاً. أهداف الدراسة

1. بيان دور استراتيجية التحول الرقمي في النضج التنظيمي.
  2. المساهمة في اثراء المعرفة النظرية والتطبيقية استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:** للتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



المصدر: من اعداد الباحثين.

وتتعدد فرضيتي بالآتي.

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والضغط التنظيمي
  2. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والضغط التنظيمي
- خامساً. مجتمع وعينة الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة موضوع الدراسة، ويكون مجتمع الدراسة من (جامعة سامراء) وفيما يتعلق بالعينة فهو أسلوب الحصر الشامل.

#### سادساً. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: جامعة سامراء
2. الحدود الزمانية: 2024/10/18 - 2024/8/1

#### ثامناً. أساليب جمع البيانات:

الإطار النظري: وفيه تم الاعتماد على المصادر الآتية

1. البحوث والرسائل والأطروحات الجامعية
2. الكتب العربية والاجنبية في المكتبات المتخصصة والمكتبة المركزية
3. المحتوى الإلكتروني للشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)

### المبحث الثاني: استراتيجية التحول الرقمي

اولاً. مفهوم وتعريف استراتيجية التحول الرقمي: قبل الولوج إلى مفهوم استراتيجية التحول الرقمي لابد من التطرق اولاً إلى كلّاً من (الاستراتيجية والتحول) فالاستراتيجية هي وثيقة وقطعة أثرية مهمة في بيئه القطاع العام اثناء التحول (Norling, 2024: 2) والتي تعني مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب الميزة التنافسية، أما التحول فيشير إلى تحويل شيء وتغيير كل من نشاطاته ووظائفه وطبيعته ليصبح شيء يختلف عن الأصل (Ahmed, 2024: 29). أما التحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المنظمات أو وصولها بشكل جذري، فهو يعد حجر الزاوية المهم لمساعدة المنظمات على تحسين عملياتها التجارية من أجل خلق قيم الأعمال والقدرة التنافسية وسيكون هذا التحول فعالاً إذا تم إنشاؤه في إطار استراتيجية رقمية (Korachi & Bounabat, 2020: 24).

ويرون (matt et al., 2015, 341) ان التحول الرقمي هو مشروع معقد مستمر والذي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على كلا من الشركة وعملياتها والذي يمكن من خلاله تحديد المسؤوليات الكافية والواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي (matt et al., 2015: 341).

أما استراتيجية التحول الرقمي فتعني تقديم رؤى حول كيفية تطوير وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية على مستوى المنظمة (Chanias et al., 2019: 2).

وأن استراتيجية التحول الرقمي هي خطة مصممة يتم تنفيذها لإدارة التحولات الناجمة عن دمج التقنيات الرقمية بطريقة مستدامة (Mitroulis & Kitsios, 2019: 60). ويعرفها أيضاً (Korachi & Bounabat, 2020: 495) أنها نمط من الإجراءات التنافسية المعتمدة التي تتخذها الشركة أثناء المنافسة من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات التي تدعمها الرقمية.

#### ثانياً. اهداف التحول الرقمي: (المركز الوطني لنمية الحياة الفطرية، 2023: 8)

1. تقديم خدمات رقمية ذات جودة عالية تتمحور حول المستفيد
2. تعزيز الوعي وتطوير الكوادر البشرية لتلبية متطلبات التحول الرقمي وتحقيق أهداف المركز

3. تعزيز دور مكتب إدارة وحوكمة البيانات
4. تعزيز دور الحكومة في عملية التحول الرقمي في المركز
5. استخدام التقنيات الناشئة لدعم انشطة المركز.
6. تفعيل العمل المؤسسي وتعزيز دور مكتب البنية المؤسسية.

### ثالثاً. مراحل تطور استراتيجية التحول الرقمي (Albukhitan, 2020: 669):

1. يجب على المنظمات أن تبدأ أولاً بتحديد أهدافها ورؤيتها التي تريد تحقيقها من خلال التحول الرقمي. يجب أن يتضمن ذلك تعريف التحول الناجح وتأثيره على أعمالها الإجمالية وعملائها فيما يتعلق بتجربة العملاء والمشاركة. من خلال تحديد الهدف،
2. يمكن للمنظمات تبني التقنيات مع التركيز الواضح على تحسين الأعمال بدلاً من التحسين المحدود للعمليات الفردية. سيساعد هذا في تطوير استراتيجية شاملة تتضمن تحول المنظمة بأكملها وتتجنب أيضاً تبني التقنيات المنعزلة.
3. يجبأخذ الوضع الحالي للشركة في الاعتبار عند تطوير استراتيجية التحول الرقمي. تمثل الممارسة الجيدة في تحديد الأهداف والغايات لمدة خمس سنوات. يجب أن تبدأ المنظمة بالأهداف ذات العائد الاستثماري الأكثر أهمية كأولوية قصوى.
4. النهج الجيد لبدء التحول الرقمي في التصنيع هو تحديد فرص التحسين في الأداء والتي ستؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى فوائد كبيرة للعميل والموظفيين ويركز هذا على مجالات مثل العمليات والهندسة وسلسلة التوريد وخدمة العملاء والدعم بالإضافة إلى نموذج العمل نفسه.
- رابعاً. ابعاد استراتيجية التحول الرقمي: تشتهر استراتيギات التحول الرقمي في بعض القواسم المشتركة عبر المنظمات والقطاعات. ويمكن تصنيف هذه القواسم المشتركة إلى أربع فئات عريضة: استخدام التكنولوجيات، والتغيير في خلق القيمة، والتغييرات الهيكيلية، والتمويل.
1. استخدام التكنولوجيا: تعرف التكنولوجيا بأنها المهارات والخبرات والمعرفة المتراكمة فضلاً عن الأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية المتاحة لاستخدامها من قبل الإنسان للاستفادة من الموارد لتلبية الاحتياجات المادية والمعنوية وتهتم المنظمات بتطوير بنية تحتية متكاملة للمعلومات تعمل كأساس لتكامل البيانات بالإضافة إلى ذلك فهي الأساس الذي يمكن إدارة المعلومات من التفاعل ويسمح بتحليل البيانات التي تدفع إلى النمو والتطور (Hadi & Hmood, 2020: 23) يشير استخدام التكنولوجيا إلى رغبة وقدرة الشركة على التحقيق في التطورات التكنولوجية المتطرفة وتنفيذها لذا فهو يشمل موقف الشركة الاستراتيجي في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها التكنولوجية المستقبلية كما يجب على الشركة أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تكون رائدة في الابتكار التقني ووضع معاييرها الخاصة في الصناعة، أو ما إذا كانت ستتبع المعايير المعهود بها وتنظر إلى التكنولوجيا مجرد وسيلة لتحقيق غاية من أجل إجراء عملياتها. إن اكتساب الريادة في السوق التكنولوجية يحمل مخاطر أعلى ويطلب خبرة تقنية متخصصة، ولكنه قد يؤدي ثماره في شكل مزايا تنافسية وفرصة أن تبني الشركات الأخرى معاييرها التكنولوجية (Mishra et al., 2023: 10) يشير (صلاح الدين وبدوي، 2023: 967) إلى ان استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة هو اسلوب يمكن للمنظمة ان تتبعه حتى تتمكن من الاستفادة من الرؤى القائمة على البيانات للاختبار والتعليم وتصحيح المسار بما يتلائم والتطور التكنولوجي السريع ومحاولة السيطرة على تشتيت الجهود

- والموارد والذي بدوره يضع المنظمة في وضع افضل للتحرك او لا في تقديم منتجات وخدمات جديدة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والشركاء في النظم البيئية الجديدة
2. **التغيير في توليد القيمة:** إن الخدمات الرقمية القائمة على تحليل البيانات والحلول الرقمية الشاملة للنظام البيئي بأكمله هي المصدر الرئيسي لنمو الإيرادات بشكل كبير. ولكي نتمكن من توليد قيمة حقيقة، لا ينبغي للرقمنة أن تنطوي فقط على المراقبة المستمرة للمنتجات والعمليات الحالية بل يجب أن تتجاوز هذا الإطار وأن تأخذ الأدوات المتبعة التالية مكانها:
- إدارة الجودة في الوقت الفعلي استناداً إلى محل البيانات
  - تقديم مفاهيم جديدة مرنة ووجهة نحو العملاء في الإنتاج
  - معلومات الإنتاج في الوقت الفعلي، والتحسين استناداً إلى تحليلات البيانات
  - الصيانة التنبؤية للمعدات الرئيسية، وتحسين خطط الإصلاح والصيانة تؤدي إلى زيادة وقت التشغيل
  - التكامل الرأسى من أجهزة الاستشعار عبر MES إلى تحطيط الإنتاج في الوقت الفعلى لزيادة كفاءة المعدات الإجمالية والإنتاجية الإنتاجية
  - التكامل الأفقي، وتقنية التتبع والتعقب لتحسين الخدمات اللوجستية وإدارة المخزون
  - رقمنة وأتمنة العمليات لتحسين استخدام الموارد البشرية وتسريع العمليات
  - التخطيط في الوقت الفعلى، بدعم من نظام معلومات التعاون الأفقي على منصة سحابية (Lachova, 2021: 54) الواضح ان خلق القيمة في عصر الرقمنة يختلف عن سابقه فقد حدد (الشابوري واخرون، 2024: 7) أن مشاركة العملاء في استراتيجية التحول الرقمي سوف يؤدي إلى خلق ثلات انواع من القيم تتضمن الاول خلق القيمة الاقتصادية والثاني خلق قيمة الابتكار والثالثة خلق قيمة العلاقة.
3. **التغييرات الهيكيلية:** يقصد بالتغيير الهيكيلي هو اعادة تقسيم الوحدات الادارية واستحداث وحذف ودمج وحدات مع بعضها البعض واعادة توزيع المهام والوظائف وان التغيير في الهيكلي التنظيمي يتسع ليشمل ايضاً نطاق الاشراف على العمالة والأنظمة التي تعمل بها المنظمة من (نظام المكافآت، تقييم الاداء، الرقابة) والتوسيع او تقليل السياسات المتبعة (الكايد، 2021: 12) إن رقمنة المنتجات أو الخدمات قد تمكن أو تتطلب أشكالاً مختلفة من تحقيق الربح، أو حتى تعديلات على نطاق أعمال الشركات، إذا تم التعامل مع أسواق أخرى أو شرائح عملاء جديدة. ومع استخدام تقنيات مختلفة وأشكال مختلفة من خلق القيمة، غالباً ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكيلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة. تشير التغييرات الهيكيلية إلى الاختلافات في التركيبة التنظيمية للشركة، وخاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل الهياكل المؤسسية. من المهم لهذا التقييم أيضاً، سواء كانت المنتجات أو العمليات أو المهارات هي الأكثر تأثراً بهذه التغييرات. إذا كان مدى التغييرات محدوداً إلى حد ما، فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة في الهياكل المؤسسية القائمة، بينما قد يكون من الأفضل للتغييرات الأكثر جوهرياً إنشاء شركة فرعية منفصلة داخل الشركة. ومع ذلك، لا يمكن تحويل الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية (matt et al., 2015: 341).
4. **الجوانب المالية:** لا يمكن تغيير الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، فالجوانب المالية لها تأثير إما في إبطاء الأعمال أو حثها على تنفيذ التحول الرقمي وتمثل الجوانب المالية المحرك والقوة اللازمة للتحول الرقمي لذا يجب على المنظمات مواجة التحولات الرقمية واستكشاف خياراتها على الفور (Hadi & Hmood, 2020: 23).

بشكل عام يشير التحول الرقمي إلى تغيير وتحويل جميع وظائف الأعمال فيما يتعلق بالเทคโนโลยيا. كما أن التغييرات الجذرية في أنظمة الإنتاج وتقديم الخدمات في المؤسسات تفرض أيضاً عبئاً خطيراً على المؤسسات من حيث إدارة التكاليف. بالنظر إلى تمويل استثمارات التحول الرقمي وفترات العائد الطويلة الأجل لهذه المشاريع، فإن الإدارة الصحيحة لهذه التكاليف تؤثر بشكل مباشر على نجاح استراتيجية التحول الرقمي. تهدف الشركات إلى إنتاج أسرع وأعلى جودة ومرنة وزراعة الإنتاجية من خلال رقمنة عمليات الإنتاج الخاصة بها. وبهذه الطريقة، تهدف إلى خلق ظروف إنتاج أكثر كفاءة من خلال التحسين المستمر لأنظمة الإنتاج الخاصة بها. يصبح نظام إدارة التكاليف أكثر أهمية في إدارة مثل هذه العملية الإنتاجية. في عملية التحول الرقمي، ويجب تطوير مناهج جديدة ومختلفة في إدارة التكاليف الاستراتيجية، ويجب أن تتبنى أنظمة إدارة التكاليف، كما هو الحال في كل مجال، التحول من خلال وضع تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في النظام. يجب أن تطور أنظمة إدارة التكاليف الاستراتيجية

أساليب خاصة بالمؤسسة من خلال تحليل البيانات الناشئة في المؤسسة بأكملها. يجب أن تشكل أنظمة إدارة التكاليف أنظمة التكاليف بما يتماشى مع معلومات التكلفة التي يمكن الوصول إليها من خلال النظر في نظم الإنتاج وأنشطة الإنتاج وبيئة الإنتاج والمنتجات وقطاع المؤسسة. وفي عملية التحول هذه يجب على الشركات أيضاً تغيير استراتيجياتها في إدارة التكاليف ومنظورها للتكاليف ويجب عليها استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد في طرق حساب التكاليف.

ومن أجل تحقيق التحول الرقمي الذي يغطي جميع التغييرات هناك حاجة إلى استخدام جاد للموارد وفي هذه العملية تحتاج الشركة إلى تحديد ما إذا كانت ستتوفر التمويل من مصادر داخلية (زيادة رأس المال، الديون من الشركاء، إلخ) أو مصادر خارجية (قرض مصرفي، مستثمر أجنبي، شريك جديد، بنود الديون للبائعين، إلخ) من أجل شراء التكنولوجيا التي ستشكل البنية التحتية للتحول الرقمي. في هذه العملية، يجب إجراء تخطيط استراتيجي جاد للغاية ويجب تفضيل استخدام الموارد الأقل تكلفة والأطول أمداً، مع مراعاة فترة عائد الاستثمار للتحول الرقمي.

من أجل تحقيق التحول الرقمي، هناك بالطبع تكاليف مثل تجديد التقنيات في أنظمة الإنتاج، ونفقات الإعلان والترويج التي يجب أن تتم على المنصات الرقمية، وتكاليف الموظفين لإدارة التحول الرقمي. ومع ذلك، إذا تم تحقيق التحول الرقمي بالكامل، فسوف يساهم في العديد من الأعمال الأخرى مثل توفير المواد الخام، وخفض تكاليف العمالة باستخدام الآلات بدلاً من القوى العاملة، والاستفادة من تقليل النفايات من خلال إنتاج المنتج الحالي من الأخطاء، وزيادة مبيعات المنتجات من خلال المنصات الرقمية، وزيادة الإنتاج الضخم مع خطوط الإنتاج التي تعمل على مدار الساعة وزيادة المبيعات بشكل طبيعي وهذا الوضع مهم جدًا أيضًا لاستدامة العمل (Özdemir, 2023: 82)

### **المبحث الثالث: النضج التنظيمي**

أولاً. **مفهوم النضج التنظيمي:** اختلف الكتاب والباحثين حول ما هو النضج التنظيمي، حيث تطرق عدد من الباحثين إلى وضع مفهوم شامل في محاولة منهم لوصف النضج التنظيمي، لذلك يرى (عبدالرحيم، 2019: 152) أن النضج التنظيمي هو عملية التنفيذ الجيد للاستراتيجية من خلال تحديد النقاط المهمة التي توضح التفاعل بين الإجراءات التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتوصيل نتائج الخطط المنفذة عن طريق القدرة على التعامل مع هذه النقاط والتي تسهم في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية والاهداف التنظيمية المطلوبة. في حين اشار كل من (عبدالعال ويوسف، 2023: 81) بان النضج التنظيمي هو اداة يمكن استخدامها لقياس مدى فهم وتطور المنظمة لقدراتها التكنولوجيا في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. في حين عرف قاموس (29: 2022: Cambridge Dictionary) كامبردج النضج التنظيمي على انه حالة تطور كامل والنضج التنظيمي هو مقياس لمعرفة استقرار المنظمة وقدرتها على اداء اعمالها والتي تتعكس من خلال افرادها وطريقة تنفيذ العمليات داخل المنظمة عن طريق ما تمتلكه المنظمة من ممارسات وبيانات وتقنيات معمول بها حيث انه وسيلة للتقييم والتحسين المستمر لعمليات المنظمة لهذا هي طريقة منظمة ومنهجة في ممارسة الاعمال.(عبدالرحيم ، 2015: 4) ويرى الباحثون ان عملية النضج التنظيمي تمثل مستوى متقدم من المعرفة والتطور الكافي لفهم المنظمة لقدراتها وامكانياتها التكنولوجيا والبشرية والقدرة الكافية للتعامل الناجح مع كل المواقف والمشكلات التنظيمية وبما ينعكس على تميز وتطور المنظمة.

**ثانياً. اهمية النضج التنظيمي:** يمكن ان تظهر الاهمية التي تسعى لها المنظمات من تحقيق النضج التنظيمي وعلى جميع مستويات (Mubiana, 2010) الهيكل التنظيمي من خلال: (الحلق والاسماعيل، 2023: 11)

1. يزيد من مهارات الافراد في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة.
  2. دعم سلوكيات الافراد في ترسیخ رؤية المنظمة من خلال تنفيذ الاعمال بما ينسجم واهداف المنظمة.
  3. تعمل المنظمة من خلال الوصول الى النضج التنظيمي الى تحقيق الحد الاقصى من رضا العاملين وايصالهم الى درجة مرتفعة من الولاء والتفاني التنظيمي.
  4. جعل الافراد أكثر تميزا في اداء العمل وبما ينعكس على اشغالهم موقع وظيفية متقدمة.
  5. قدرة أكبر للتعامل مع المشكلات الطارئة التي يمكن ان تواجه المنظمة لتحقيق اهدافها.
- ثالثاً. ابعاد النضج التنظيمي:** إذا ما ارادت المنظمة الوصول الى النضد التنظيمي فلا بد من توافر عدة ابعاد تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تطبيق النضج التنظيمي داخل المنظمة بنجاح والتي تتمثل بالآتي:

1. **المعرفة:** تعد المعرفة بمثابة الموقف او التوجه الذي يدعم قادة المنظمة على تبني ممارسات وعمليات صحيحة تؤدي الى تعزيز النضج التنظيمي من خلال التأثير على سلوكيات وموافق الافراد داخل المنظمة بما يؤدي الى بناء ثقافة المشاركة بالمعرفة في المنظمة (احمد، 2024: 68)، حيث ان المعرفة تشير الى مزيج من الخبرة والادراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلا عن قدرة الحدس والتخيل والتفكير السليم عند اتخاذ القرارات وبمحمله يصب في تحقيق النضج التنظيمي للمنظمة لذلك فان المعرفة تدور حول ما يحيط الموظف من الاشياء بهدف زيادة المame بكيفية ادراك الظواهر ومعالجاتها وبما ينعكس على النضج التنظيمي للمنظمة (الشمرى، 2006: 10).
2. **الاتصال الفعال:** للاتصال الفعال بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي دور واضح وفعال في نقل الخبرات والمعرفة والسلوكيات بين جميع موظفي وعاملين المنظمة وبما ينتج عنه تعميم وزيادة للنضج التنظيمي والتأكد على السلوكيات الصحيحة ، لذلك يرى كل من (خلف وعارف، 2019: 59) ان الاتصال الفعال هو العملية التي تهدف الى تجميع او توفير او انتاج البيانات والمعلومات اللازمة وهو الذي يبحث في عملية الاتصال كسلوك انساني من خلال تبادل المعلومات ما بين الاطراف المتصلة وقد يعطينا التفاعل والاتصال الفعال بين جميع اطراف المنظمة بما يعكس زيادة نضج المنظمة ، حيث تكمن اهمية عملية الاتصال في المنظمة تجاه التغيير الايجابي الذي تطمح المنظمة الوصول

اليه من خلال تحقيق النضج التنظيمي عن طريق التواصل الفعال وتبادل الافكار بين القادة والموظفين والتي بواسطتها يجري تحقيق ما تتوقعه المنظمة. لذلك يمثل الاتصال الفعال أحد اهم العناصر الأساسية لتطبيق النضج التنظيمي باعتباره الطريقة المثلثة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات بين المستويات العليا والوسطى والدنيا وعلى المستوى الافقى للمنظمة بين الوحدات والوظائف الادارية وبما ينعكس على تحقيق النضج التنظيمي.

### الجانب العملي

#### وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

**أولاً. وصف أفراد عينة الدراسة وتشخيصها:** يعرض الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة وتشخيصها، المتعلقة بالمتغيرات (الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي)، وعلى النحو الآتي:

جدول (1): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة

الجنس							
إناث				ذكور			
%	ت	%	ت				
%60	24	%40	16				
الفئات العمرية							
من 20-30 سنة فأكثر		50- 41 سنة		40-31 سنة		إعدادية فما دون	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
7%	3	25%	10	53%	21	15%	6
التحصيل الدراسي							
دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية فما دون	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
7%	3	45%	18	28%	11	20%	8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

يتبيّن من خلال الجدول (1) أنَّ أغلب الفئات العمرية للمستجيبة اراؤهم في جامعة سامراء من القيادات الادارية هم من فئة الشباب، إذ أنَّ (53%) يمثلون الفئة العمرية (40-31 سنة) وهذا يبرز دور القيادة الشابة في الجامعة الفتية وتوجهها إلى استخدام استراتيجية التحول الرقمي أما الفئة العمرية (41-50 سنة) فقد جاءت بنسبة (25%) وهي نسبة واضحة للكفاءات، وقد جاءت الفئة العمرية (30-20 سنة) بنسبة (15%) وهذا معزز لفئة الشابة، في حين جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (7%) وهذا دلالة على ذوي الخبرة والكفاءة في هذه القيادات، أما فيما يتعلق بجانب جنس الأفراد المبحوثين فقد جاءت فئة الذكور بنسبة (40%) أما فئة الإناث فقد جاءت بنسبة (60%) وهذه دلالة واضحة لبروز دور المرأة في القيادات، وفيما يتعلق بجانب التحصيل الدراسي يتضح من الجدول أنَّ النسبة الأكبر من المستجيبة اراؤهم هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ جاءت بنسبة (45%)، أما فئة الأفراد الذين يحملون شهادة الدراسات العليا جاءت بنسبة (7%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم الفني نسبة (28%)، أما فئة الأفراد الذين يحملون شهادة الإعدادية فما دون كانت نسبتهم (20%).

ثانياً. موافق المستينة آرائهم تجاه مؤشرات بعدي البحث: استخدم مقياس ليكرت الثلاثي لقياس اوزان الاستجابة وبوسط فرضي قيمته (2):

1. وصف متغير التحول الرقمي وتشخيصه. يعرض الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة، إذ كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير التحول الرقمي ما مقداره (48.25%)، أي إن غالبية الأفراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على وجود (تبني) تكنولوجيا المعلومات، أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي بلغت نسبتهم (7.75%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين كان اتفاقهم لحد ما (44%)، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين على وجود تبني التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة، من وسطه الحسابي البالغ (2.413) وبانحراف معياري قدره (0.601).

جدول (2): موافق المستينة آرائهم من مؤشرات التحول الرقمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		IT
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.45220	2.7250			27.5	11	72.5	29	X1
.67511	2.4250	10.0	4	37.5	15	52.5	21	X2
.66747	2.3750	10.0	4	42.5	17	47.5	19	X3
.42290	2.2250	2.5	1	75	30	22.5	9	X4
.74248	2.2500	17.5	7	40.0	16	42.5	17	X5
.59861	2.2750	7.5	3	57.5	23	35.0	14	X6
.67511	2.4250	10.0	4	37.5	15	52.5	21	X7
.63246	2.4000	7.5	3	45.0	18	47.5	19	X8
.63599	2.5750	7.5	3	27.5	11	65.0	26	X9
.50383	2.4500	5	2	50	20	45.0	18	X10
0.601	2.413	7.75		44		48.25		الكلي
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.								

2. وصف متغير النضج التنظيمي وتشخيصه: يعرض الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير النضج التنظيمي من خلال إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة، إذ كان معدل الاتفاق الكلي لمتغير النضج التنظيمي ما مقداره (50.25%)، أي إن غالبية الأفراد الذين تم استطلاعهم يؤكدون على وجود (تبني) النضج التنظيمي، أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي بلغت نسبتهم (2.25%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين كان اتفاقهم لحد ما (47.5%)، لذا يؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين على وجود تبني النضج التنظيمي في المنظمة المبحوثة، من وسطه الحسابي البالغ (2.48) وبانحراف معياري قدره (0.525504).

جدول (3): مواقف المستجيبة أراوهم من مؤشرات الاداء المالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الاداء المالي
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	
.49029	2.6250			37.5	15	62.5	25	Y1
.45220	2.7250			27.5	11	72.5	29	Y2
.50064	2.5750			42.5	17	57.5	23	Y3
.49614	2.4000			60.0	24	40.0	16	Y4
.50383	2.4500			55.0	22	45.0	18	Y5
.50383	2.5500			45.0	18	55.0	22	Y6
.63246	2.4000	7.5	3	45.0	18	47.5	19	Y7
.43853	2.2500			75.0	30	25.0	10	Y8
.63851	2.5500	7.5	3	30.0	12	62.5	25	Y9
.59861	2.2750	7.5	3	57.5	23	35.0	14	Y10
0.525504	2.48		2.25		47.5		50.25	الكلي
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.								

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

## 1. تحليل علاقات الارتباط: تحليل علاقة الارتباط بين استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي

جدول (4): قيمة علاقه الارتباط

Correlations		النضج التنظيمي
استراتيجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	.431**
	P-Value	.005
	N	40

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وبناءً على جاء في الجدول (4) تحقق صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي". إذ نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين متغيري الدراسة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.431) وبقيمة احتمالية (P-value) بلغت (0.005) وهي أقل بكثير من (0.05) وتدل هذه النتيجة على أنه كلما توجهت المنظمة المبحوثة نحو تعزيز استراتيجية التحول الرقمي كلما زاد النضج التنظيمي لهذه المنظمة والتي تمكناها من التنافس في سوق العمل.

2. علاقات التأثير: في هذه الفقرة سيتم التركيز على طبيعة علاقات التأثير الواردة في انموذج الدراسة وكما يأتي:

أ. تحليل أثر استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي: وتنص هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي ". وقد تم تحديد هذا التأثير على مستوى قيد الدراسة وعلى النحو الآتي الجدول (5):

جدول (5): علاقة التأثير

المتغير المفسر	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	معامل الانحدار Estimate	معامل الانحدار المعياري Std. Error	معامل التحديد R <sup>2</sup>	T	F	القيمة الاحتمالية P-value
استراتيجية التحول الرقمي	→	النضج التنظيمي	.249	1.756	.185	7.057	8.648	0.000
			.102	.300		2.941		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. يتبيّن من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير لاستراتيجية التحول الرقمي معنوي بوصفه متغيراً مستقلاً في النضج التنظيمي بعدها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.648) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.089) عند درجتي حرية (1,38) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.185%) وهذا يعني أن الاختلافات المفسرة في النضج التنظيمي تفسّرها استراتيجية التحول الرقمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير الدالة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة قيمة معامل  $\beta$  البالغة (0.102) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.942) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,38). وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسين استراتيجية التحول الرقمي بوصفها متغيراً مستقلاً يؤدي إلى تحسين النضج التنظيمي بعدها متغيراً معتمداً.

#### الاستنتاجات والمقررات:

##### اولاً. الاستنتاجات:

- ان الاطر العامة لاستراتيجية التحول الرقمي بالرغم من تبنيها لا تزال بحاجة الى المزيد من التمييز والتطبيق في المنظمات
- يمكن تعزيز النضج التنظيمي على نحو أفضل إذا ما كانت مدفوعة باعتماد استراتيجية التحول الرقمي واستخدامها بالطرق المثلث
- اظهرت النتائج انه كلما توجهت المنظمة المبحوثة نحو تعزيز استراتيجية التحول الرقمي كلما زاد النضج التنظيمي لهذه المنظمة والتي تمكّنها من التنافس في سوق العمل.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والنضج التنظيمي". إذ نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط طردية ومحنة بين متغيري الدراسة، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.431) وبقيمة احتمالية (P-value) بلغت (0.005) وهي أقل بكثير من (0.05)
- اظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً في النضج التنظيمي بعدها متغيراً معتمداً. إذ بلغت قيمة F المحسوبة (8.648) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.089) عند درجتي حرية (1,38) وبمستوى معنوية (0.05).

### ثانياً. المقترنات:

1. ينبغي على المنظمات الاهتمام بالمركز والموضع بمضامين استراتيجية التحول الرقمي وادواتها وتقنياتها وفقا للتطورات التي تعمل فيها تلك المنظمات بوصف استراتيجية التحول الرقمي حقولا ملائما وفرصة مواطية لتقديم خدمات محسنة ومبكرة لتعزيز النضج التنظيمي
2. ينبغي على المدراء في المنظمات توظيف الادوات الذكائية في سبيل الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة
3. ضرورة تهيئة البنية التحتية الازمة لتطبيق استراتيجية التحول الرقمي والاستثمار الامثل لمواردها
4. من الضروري ان تمتلك المنظمة تنوع كبير من الخبرات والمهارات وان تسعى الى تطوير معارف الموظفين فيها باستمرار بوصفها موردا استراتيجيا مهما لها
5. الاهتمام بالنضج التنظيمي فضلا عن التطبيق الدقيق لمبادئ الاصلاح والشفافية

### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. المركز الوطني للتنمية الحياة الفطرية، ملخص تنفيذي لاستراتيجية التحول الرقمي [www.ncw.gov.sa](http://www.ncw.gov.sa)
2. احمد، زيدون فريد، (2024)، استراتيجية التحول الرقمي ودورها في بناء مزايا التفوق التنافسي: الدور الوسيط لقيادة المعرفة دراسة تحليلية لعينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
3. إسماعيل صلاح الدين، ص. ا.، صلاح الدين، مصطفى حسن بدوي، & حسام الدين. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، (2) 37-941.
4. الحلاق، حسام احمد والاسماعيل، جابر شعيب، (2023)، دور ذكاء الاعمال في تحقيق النضج التنظيمي دراسة التطبيقية على منظمات المدني ”، *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (22).
5. خلف، نصير قاسم وعارف، ثامر شاكر، (2019)، الاتصال الفعال وعلاقته بالقيادة التحويلية للهيئات الادارية الرياضية في اندية المؤسسات العراقية، *مجلة علوم الرياضة*، العدد (6).
6. الشمري، انتظار احمد جاسم، (2006)، ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد (11).
7. عباس الشابوري، أ.، أحمد، محمد غيث، مالك، غانم متلحم مناحي الرشيدى، وعبد العزيز. (2024). تأثير مشاركة العلماء في التحول الرقمي على مشاركة خلق القيمة دراسة تطبيقية على مصالح الأحوال المدنية في مصر *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، (3) 48، 444-459.
8. عبد الرحيم، عبدالرحيم محمد، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة <رؤية مقترنة>، *المجلة العربية للادارة*، مجلد 39، عدد 1.
9. عبدالرحيم، عبدالرحيم محمد، (2025)، قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة: رؤية تحليلية، *المجلة العربية للادارة*، مجلد (45)، عدد (4).

10. عبدالعال، نجلاء عبدالتواب عيسى ويوفى، سلوى حلمى علي، (2023)، تصور مقترن لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بنى سويف في ضوء نموذج نضج التراصف الاستراتيجي، جامعة بنى سويف مجلة كلية التربية، الجزء الأول، عدد أكتوبر.  
**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. Procedia computer science, 170, 664-671.
2. Cambridge. Dictionaries. ONLIE. retrieved from <http://dictionary.cambridge.org>. (accessed:29.04.2022).
3. Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. The Journal of Strategic Information Systems, 28(1), 17-33.
4. Hadi, A. M., & Hmood, S. J. (2020). Analysis of the role of digital transformation strategies in achieving the edge of financial competition. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 10(11), 19-40.
5. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2019). Integrated methodological framework for digital transformation strategy building (IMFDS). International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 10(12).
6. Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020). General approach for formulating a digital transformation strategy. J. Comput. Sci, 16(4), 493-507.
7. Lachova, K. (2021). Digital transformation as a strategy of value creation in industry. Acta Mechanica Slovaca, 25(3), 52-56.
8. Liu, J., Zhou, K., Zhang, Y., & Tang, F. (2023). The effect of financial digital transformation on financial performance: the intermediary effect of information symmetry and operating costs. Sustainability, 15(6), 5059.
9. Mabiana , precious bupe (2010), career maturity , career knowledge and selfknowledge among psychology honors students: an exploratory study , (master atrium yeserch psycology),university of pretoria , south africa.
10. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & information systems engineering, 57, 339-343
11. Mishra, D. B., Haider, I., Gunasekaran, A., Sakib, M. N., Malik, N., & Rana, N. P. (2023). “Better together”: Right blend of business strategy and digital transformation strategies. International Journal of Production Economics, 266, 109040.
12. Mitroulis, D., & Kitsios, F. (2019, February). Digital transformation strategy: A literature review. In Proceedings of the 6th National Student Conference of HELORS, Xanthi, Greece (pp. 59-61).
13. Norling, K. (2024). Digital transformation or digital standstill? Status quo bias in Swedish public sector strategies. Transforming Government: People, Process and Policy.
14. Özdemir, A. (2023). The Financial Aspect of Digital Transformation for Businesses: The Road to Sustainable. In Ekonomi ve Finans Çalışmaları (pp. 77-89). Özgür Yayın Dağıtım Ltd. Şti..