وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education & Scientific Research

مجلة السلام الجامعة
Journal of Alsalam University
علمية محكمة
للعلوم الانسانية

مجلة السلام الجامعة

مجلة فصلية محكّمة للعلوم الإنسانية

تُصدرها كلية السلام الجامعة

الرقم الدولي للمجلة
(2522 - 3402)
ISSN - 2959555-X (Print)
ISSN - 29595541- (Electronic)
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74

العدد الثالث والعشرون
المجلد الثاني

حزيران
١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق:
(2127) لسنة 2015 ميلادية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education & Scientific Research

مجلة كلية السلام الجامعة
للعلوم الانسانية

مجلّة

السلام الجامعة

مجلة فصلية محكمة للعلوم الإنسانية

تُصدرها كلية السلام الجامعة

العدد / ٢٣
حزيران / ٢٠٢٦

الرقم الدولي للمجلة (3402-2522)

ISSN – 2959-555X (Print)

ISSN – 2959-5541 (Electronic)

https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74

حقوق النشر محفوظة

- **الحقوق محفوظة للمجلة.**
- **الحقوق محفوظة للباحث من تاريخ تسليم البحث إلا في حالة تنازله خطيًا.**

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

سورة التوبة، الآية (١٠٥)

١. اسم المجلة: مجلة السلام الجامعة.
٢. اختصاص المجلة: العلوم الإنسانية والتطبيقية.
٣. جهة الاصدار: كلية السلام الجامعة.
٤. الموقع الالكتروني: www.alsalam.edu.iq
٥. البريد الالكتروني: journal@alsalam.edu.iq
٦. رابط المجلة على موقع المجلات الأكاديمية العراقية:
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74

المراجعة اللغوية

أ.م.د. سعيد عبد الرضا خميس / اللغة العربية

الأستاذ طارق العاني / اللغة الإنكليزية

الاشراف الطباعي والالكتروني

أ.م.د. يوسف نوري حمه باقي

لغة النشر

اللغة العربية، اللغة الإنكليزية

التحكيم العلمي

البحوث التي تقبل للنشر في المجلة تعرض على أساتذة خبراء متخصصين تختارهم هيأة تحرير المجلة

مجالات التوزيع

جمهورية العراق، والدول العربية والدول الأجنبية على سبيل التبادل الثقافي والعلمي

مصادر التمويل: ذاتية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية: (2127) لسنة 2015 ميلادية

الرقم الدولي للمجلة: (3402 – 2522)

ISSN- 2959-555X (Print) / ISSN- 2959-5541 (Electronic)

رئيس التحرير

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي / عميد الكلية

نائب رئيس التحرير

أ.د. صبيح كرم زامل موسى الكناني / معاون العميد للشؤون العلمية

مدير التحرير

أ.م.د. أحمد عباس محمد / التخصص: فلسفة أصول الدين

قسم علوم القرآن والتربية الإسلامية كلية السلام الجامعة

هاتف مدير التحرير

٠٧٧١٠٠٤٥٥٦٦

٠٧٧٠٢٦٢١١٩٦

هيئة تحرير مجلة كلية السلام الجامعة

١. الأستاذ الدكتور عبد السلام بديوي يوسف الحديثي / Professor Dr. Abdul Salam Badiwi Yousef Al-Hadithi /
لغة عربية ـــ عميد كلية السلام الجامعة / رئيس التحرير

٢. الأستاذ الدكتور صبيح كرم زامل موسى الكناني / Professor Dr. Sabih Karam Zamil Musa Al-Kanani /
إدارة تربوية ـــ معاون العميد للشؤون العلمية ـــ كلية السلام الجامعة / نائب رئيس التحرير

٣. الأستاذ المساعد الدكتور أحمد عباس محمد / Assistant Professor Dr. Ahmed Abbas Mohamed /
فلسفة أصول الدين ـــ كلية السلام الجامعة / مدير التحرير

٤. الأستاذ الدكتور محسن عبد علي الفريجي / Professor Dr. Mohsen Abdel Ali Al-Fariji /
علوم جغرافية ـــ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ العراق

٥. الأستاذ الدكتور كامل علي الويبة / Professor. Dr. Kamel Ali Al-Weba /
علوم تاريخ ـــ جامعة بنغازي/ ليبيا

٦. الأستاذ الدكتور عبد الله بلحاج / Professor Dr. Abdullah Belhaj /
لغة عربية ـــ جامعة سوسة / تونس

٧. الأستاذ الدكتور حنان صبحي عبد الله / Professor Dr. Hanan Sobhi Abdullah /
تخطيط ستراتيجي ـــ مركز البحوث / بريطانيا

٨.الأستاذ المساعد الدكتور يوسف نوري حمه باقي / Assistant Professor. Dr. Yousef Noori Hama Baqi/
فلسفة في الشريعة الإسلامية ـــ فقه مقارن، قسم الشريعة ـــ كلية العلوم الإسلامية / جامعة بغداد

٩.الأستاذ الدكتور عبد الله هزاع علي الشافعي / Professor. Dr. Abdullah Hazza Ali Al-Shafi'i /
علم النفس الرياضي /كلية السلام الجامعة

١٠. الأستاذ الدكتور ماجد مطر عبد الكريم / Professor Dr. Majid Matar Abdel Karim /
كلية السلام الجامعة

١١. الأستاذ الدكتور ردينة مطر عبد الكريم / Professor Dr. Rudina Matar Abdel Karim /
كلية السلام الجامعة

١٢. الأستاذ المساعد الدكتور إبراهيم راشد الشمري / Assistant Professor Dr. Ibrahim Rashid Al-Shammari /
إدارة أعمال تنمية بشرية /كلية السلام الجامعة

١٣. الأستاذ المساعد عنيد ثنوان رستم / Assistant Professor. Anaid Thanwan Rustom /
رئيس قسم المالية والمصرفية /كلية السلام الجامعة

كلمة العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله الطاهرين وصحبه أجمعين، وبعد:

بين يديك عزيزي القارئ العدد الثالث والعشرون من "مجلة السلام الجامعة" التي تعانق أخواتها المجلات العلمية المحكمة التي تعتمد المستوعبات العلمية العالمية أحد أهم الجوانب في حساب المعدل التراكمي من خلال تواجدها في الموقع الالكتروني الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاص بالمجلات العلمية لتصنيف الجامعات والكليات الحكومية والأهلية في العراق والعالم يحمل العدد بين طياته بحوثاً ودراسات من نتاج أساتذة الكلية وعدد من الباحثين من خارجها، تخص موضوعات تتعلق بتخصصات الكلية العلمية والإنسانية) وهي تعالج موضوعات حيوية تتعلق بحياة الفرد والمجتمع بشكل علمي منهجي، نرجو أن ينتفع منه المختصون والدارسون والمعنيون بالاختصاصات التي تنهض بها كلية السلام الجامعة، وطلبة الدراسات العليا وغيرهم داخل العراق وخارجه ونرى من المناسب ونحن نصدر هذا العدد أن نقدم شكرنا وتقديرنا العالي إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي على الدعم الذي قدمه للتعليم الجامعي الأهلي، ونشكر كذلك السادة الباحثين الذين أسهموا في هذا العدد، وندعو الباحثين والمختصين إلى رفد المجلة والإسهام في أعدادها القادمة.

ومن الله التوفيق والسداد وللعلم والعلماء الموفقية والازدهار، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ.د. عبد السلام بديوي يوسف الحديثي

عميد الكلية

دليل المؤلفين

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تقع ضمن مجال تخصصها العلمي.

٢. أن يتسم البحث بالأصالة، والجدة، والقيمة العلمية، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق.

٣. يمنح المؤلف الحقوق للمجلة بالنشر والتوزيع الورقي والإلكتروني، والخزن وإعادة استعمال البحث.

٤. أن يكون البحث مطبوعًا على الحاسوب بنظام (Simplified Arabic) على قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد وتزوّد هيأة التحرير بثلاث نسخ ورقية، ويمكن إرسال البحوث عبر بريد المجلة الإلكتروني.

٥. أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4).

٦. يُكتب في وسط الصفحة الأولى من البحث ما يأتي:

أ. عنوان البحث باللغة العربية.

ب. اسم المؤلف باللغة العربية ودرجته العلمية، وشهادته، وجهة انتسابه.

ت. بريد المؤلف الإلكتروني.

ث. الكلمات المفتاحية.

ج. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الانكليزية، يوضعان في بداية البحث على أن لا يتجاوز الملخص الواحد (٢٥٠) كلمة.

٧. يكتب عنوان البحث في وسط الصفحة بحجم خط (١٦ .Bold).

٨. يكتب اسم المؤلف في وسط الصفحة بحجم خط (١٢.Bold).

٩. تكتب جهة انتساب المؤلف بحجم خط (١٢) Bold.

١٠. يكتب عنوان البريد الإلكتروني بحجم خط (١٢) Bold.

١١. يكتب ملخص البحث بحجم خط (١٢) Bold.

١٢. تكتب الكلمات المفتاحية بحجم خط (١١) Bold.

١٣. جهات الانتساب تُثبت كالآتي: (الجامعة، الكلية، القسم، المدينة، البلد).

١٤. تكتب البحوث بنوع خط (Simplified Arabic) للغة العربية، وبخط نوع (Times New Roman للغة الإنكليزية وبحجم خط (١٤).

١٥. مسافة الحواشي الجانبية (٥٤,٢) سم، والمسافة بين الأسطر (١٥,١) سم.

١٦. على الباحث إتباع قواعد الاقتباس وتوثيق المصادر والمراجع والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي.

١٧. تعتمد المجلة صيغتي (MLA) و(APA) في ترتيب المصادر والمراجع وتنسيقها.

١٨. تعتمد المجلة نظام فحص الاستلال باستعمال برنامج (Turnitin) ويرفض البحث الذي تتجاوز فيه نسبة الاستلال المقبولة عالميًا.

سياسة النشر

١. أن لا يكون البحث جزءًا من بحث سابق منشور، أو من رسالة جامعية قد نُوقِشَتْ، ويقدم الباحث تعهدًا بعدم نشر البحث أو عرضه للنشر في مجلة أخرى.
٢. يشترط لنشر الأبحاث المستلة من الرسائل والأطاريح الجامعية موافقة خطية من الأستاذ المشرف وفقًا للأنموذج المعتمد في المجلة.
٣. يُبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهرًا واحدًا من تاريخ وصوله إلى هيأة التحرير.
٤. يلتزم المؤلف بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفقًا للتقارير المرسلة إليه، ومن ثم موافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة أقصاها (١٥) خمسة عشر يومًا.
٥. لا يحق للمؤلف المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد النشر.
٦. لا تُعاد البحوث إلى مؤلفيها سواء قبلت أم لم تُقبل.
٧. يخضع البحث للتقويم السرّي من خبيرين لبيان صلاحيته للنشر.
٨. يدفع المؤلف أجور النشر البالغة (١٢٥.٠٠٠) مائة وخمس وعشرون ألف دينار عراقي، و(١٥٠) دولارًا من خارج العراق، والاستلال.
٩. يحصل المؤلف على نسخة من المجلة المنشور فيها بحثه.
١٠. تعبّر البحوث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
١١. لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تخل بشرط من الشروط.
١٢. تلتزم المجلة بفهرسة ورفع البحوث التي تُنشر في المجلة في موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية، رابط الموقع:

https://iasj.rdd.edu.iq/journals/

دليل المقومين

١. يُرجى من المقوم قبل الشروع بالتقويم التثبت من كون البحث المرسل إليه يقع في حقل تخصصه العلمي لتتم عملية التقويم.

٢. لا تتجاوز مدة التقويم (١٠) أيام من تاريخ تسلّم البحث.

٣. تذكر المقوّم إذا كان البحث أصيلًا ومهما لدرجة تلتزم المجلة بنشره.

٤. يذكر المقوّم مدى توافق البحث مع سياسة المجلة وضوابط النشر فيها.

٥. يذكر المقوّم إذا كانت فكرة البحث متناولة في دراسات سابقة، وتتم الاشارة إليها.

٦. يحدّد مدى مطابقة عنوان البحث لمحتواه.

٧. بيان مدى وضوح ملخص البحث.

٨. مدى إيضاح مقدمة البحث لفكرة البحث.

٩. بيان مدى عملية نتائج البحث التي توصل إليها الباحث.

١٠. تجري عملية التقويم بنحو سري.

١١. يُبلغ رئيس التحرير في حال رغب المقوّم في مناقشة البحث مع مقوم آخر.

١٢. تُرسل ملاحظات المقوِّم إلى مدير التحرير، ولا تجري مناقشات ومخاطبات بين المقوّم والمؤلف بشأن البحث خلال مدة تقويمه.

١٣. يبلغ المقوّم رئيس التحرير في حال تبين للمقوم أن البحث مستل من دراسات سابقة، مع بيان تلك الدراسات.

١٤. يُحدد المقوّم العلمي بشكل دقيق الفقرات التي تحتاج إلى تعديل من المؤلف.

١٥. تعتمد ملاحظات وتوصيات المقوّم العلمي في قرار قبول النشر وعدمه.

تعهد نقل حقوق الطبع والتوزيع

إني الباحث: .....

صاحب البحث الموسوم بـ: ((.....

.....

.....

.....)).

أتعهد بنقل حقوق الطبع والتوزيع والنشر إلى مجلة السلام الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

تعهد الملكية الفكرية

إني الباحث: .....

صاحب البحث الموسوم بـ: ((.....

.....

.....

.....)).

أتعهد بأن البحث قد أنجزته، ولم يُنشر في مجلة أخرى في داخل العراق أو خارجه، وأرغب في نشره في مجلة السلام الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

عناوين البحوث المقدمة لمجلة الكلية

ت	الباحث	عنوان البحث	رقم الصفحة
١.	أ.م.د. باسم محمد حسين علي	الذكاء الاصطناعي وتحليل ظاهرة المطابقة النحوية في اللغة العربية/ دراسة وصفية تطبيقية	١-٢٢
٢.	أ.م.د. عمر سعدي عباس الحيالي	مفهوم العقل عند الدكتور ناجي حسين جودة / مقاربات فلسفيّة صوفيّة	٢٣-٣٨
٣.	أ.د. خالد مصطفى عبيد عبد المنعم	أدب الخلاف والاختلاف عند الصحابة والتابعين (ﷺ) وأئمة المذاهب الأربعة / رؤية فكرية معاصرة	٣٩-٦٤
٤.	أ.د. سمر رحيم نعيمه أ.د. نزار كريم جواد	وول ستريت" النشأة والتطور التاريخي من التأسيس حتى العصر الحديث / دراسة تحليلية شاملة في الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية	٦٥-٩٠
٥.	أ.م.د. الحسن علي عبد الرحمن الرفاعي	الاستدلال بالحديث المرسل في استنباط الحكم الشرعي / دراسة أصولية تطبيقية	٩١-١٣٨
٦.	أ.م.د. أحمد جميل مهنا عطيوي	إحكَامُ القَولِ فيْ حَلَّ مَسَائِلِ العَوْل لِلشَّيخِ عَبد المُعطِي السّملاّوي (ت:١١٢٧هـ) / دِرَاسَة وَتَحقِيق	١٣٩-١٦٢
٧.	أ.م.د. فرح غانم صالح	الفضاء المكاني في روايات صبيحة شبر	١٦٣-١٨٤
٨.	أ.م.د. براء عادل مسعود	نَظَرِيَّةُ الإحبَاطِ فِي الدَّرسِ الكَلَامِي	١٨٥-٢٢٠
٩.	إشراف: أ.م.د. علي عناد زامل الباحثة: أنعام غني مسير	القوة الأخلاقية لدى طلبة الجامعة	٢٢١-٢٤٢
١٠.	أ.م.د. إيناس عباس صالح البيرماني	التغير الدَّلالي لألفاظ الحديث النبوي الشريف	٢٤٣-٢٦٦
١١.	أ.م.د. زينب حامد أمين السامرائي	أثر غياب المدقق الشرعي على العمل المصرفي الإسلامي	٢٦٧-٢٩٦

١٢.	أ.م.د. أحمد سعيد علوان	الأثرُ المعنويُّ والإعرابيُّ في تداخلِ معنى الاسميّةِ والفعليّةِ على بعضِ الأسماءِ / المَصدَرُ واسمُ الفاعِل إنموذجًا	٢٩٧-٣٢٦
١٣.	أ.م.د. زهراء عبد العزيز سعيد	الطائفة اليهودية العراقية ودورها في المجال الطبي / دراسة تاريخية	٣٢٧-٣٥٠
١٤.	أ.م.د. شهلاء حمزة صادق الجبوري	الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدى رؤساء الأقسام	٣٥١-٣٦٦
١٥.	أ.م.د. هدى عبد الخالق عثمان	الإمام الذهبي بين ميزان النقد ووجدان العبادة / جمع ودراسة	٣٦٧-٣٨٨
١٦.	أ.م.د. حميد سلمان محمد	منهج المستشرق "مونتجمري وات" في كتابه "محمد في المدينة" / دراسة تحليلية نقدية	٣٨٩-٤١٨
١٧.	م.د. ورقاء جعفر مصحب نجم	مصادر التفسير عند الإمام الرازي (ت٦٠٦هـ) من خلال كتابه "مفاتيح الغيب"	٤١٩-٤٤٤
١٨.	م.د. فاطمة أحمد داود سلمان	أثر نموذجي إيزنكرافت وكوكس وماسيلاس في تدريس التاريخ على التحصيل وتنمية المهارات الاجتماعية لطالبات المرحلة الإعدادية	٤٤٥-٤٧٤
١٩.	م.د. حسين علي منصور حيدر	الفلسفة الوجودية بوصفها مدخلًا للأنسنة في فكر عبد الرحمن بدوي	٤٧٥-٤٨٦
٢٠.	م.د. عبد الرحمن طارق عطيه محسن	أزمة الفقر في المجتمع العراقي بعد عام ٢٠٠٣م	٤٨٧-٥٠٦
٢١.	م.د. شوقي صندل عبد اللطيف	القيم التربوية في كتاب البلاغة العربية للصف السادس الإسلامي / دراسة تحليلية	٥٠٧-٥٣٠
٢٢.	م.د. صابرين حسين عليوي	أثر استخدام استراتيجية مقترحة على وفق الامتصاص المعرفي في تحصيل طالبات قسم التاريخ والعزيمة الأكاديمية	٥٣١-٥٥٤

٢٣.	م.د. محمد مصلح مهدي المحمدي	المصالح والمفاسد في فهم القصة القرآنية	٥٥٥-٥٧٨
٢٤.	م.د. بلال لطيف ياس	المعنى القرآني بين السياق التاريخي والدلالة المفتوحة قراءة عند الشاطبي ونصر حامد أبو زيد	٥٧٩-٦٠٢
٢٥.	م.د. مها شكر محمود حسن	ممر – الهند–الشرق الاوسط– اوربا في منظور الاقتصاد السياسي الدولي دراسة في التحولات الجيو اقتصادية واعادة تشكيل موازين التجارة العالمية	٦٠٣-٦٢٨
٢٦.	م.د. عبد القادر حامد عبد الله القيسي	أحاديث المعاملة الزوجية في الكتب الستة / دراسة موضوعية	٦٢٩-٦٥٤
٢٧.	.د. سهى هادي علوش م.م. غدير علي عبد الكريم	المخدرات وأثرها على الأمن الفكري / دراسة تحليلية في ضوء الفكر والعقيدة الإسلامية	٦٥٥-٦٧٤
٢٨.	م.د. رؤى شاكر نعمه لازم	أثر العمل الصالح في تطوير الذات في ضوء القرآن الكريم	٦٧٥-٦٩٢
٢٩.	م.د. عائشة عبد الرحمن دحام	"رسالة في أنّ أفعال الله تعالى ليست معللة بالأغراض" لعلي بن محمد بن علي أبو الحسن الحسيني الجرجاني (٧٤٠هـ-٨١٦هـ) / دراسة وتحقيق وتعليق	٦٩٣-٧١٦
٣٠.	م.د. عمر عبد الكريم إسماعيل حميد	علاقة الاجتهاد النبوي بالاجتهاد التفسيري / دراسة تأصيلية تحليلية	٧١٧-٧٣٦
٣١.	م.د. حسام ياسين علي شناوه التميمي	البصيرة النفسية وعلاقتها بالذكاء الإقناعي لدى المرشدين التربويين	٧٣٧-٧٦٤
٣٢.	م.د. عبد مجيد عبيد	أحكام التعزية في الفقه الإسلامي	٧٦٥-٧٨٤
٣٣.	م.د. نور رعد رشيد العبيدي	القواعد الفقهية الكبرى وأثرها في الترجيح	٧٨٥-٨٢٠
٣٤.	م.د. حسن رشيد إبراهيم	بناء الخارطة الإدراكية بين تحديات الفكر الغربي وآفاق التجديد الإسلامي	٨٢١-٨٣٤

٣٥.	م.د. رفيف إياد حسن عبد الله	تأثير التحويل الخارجي في خلق الأزمات المالية في البلدان النامية بعد عام ٢٠٢٠م / نماذج مختارة	٨٣٥-٨٥٦
٣٦.	م.د. علي محمود حبيب الشمري م.د. منار جبار كاظم	أهمية اكتساب اللغة العربية عند أطفال الروضة / دراسة مجتمعية	٨٥٧-٨٧٤
٣٧.	م.د. جمعة حسين علي حردان	سلطة القاضي التقديرية للعقوبة التعزيرية في الفقه الإسلامي	٨٧٥-٨٩٦
٣٨.	م.د. أحمد أكرم حسن الخفاجي	المواطأة على إبرام العقود المالية في المصارف الإسلامية / نماذج مختارة	٨٩٧-٩٢٤
٣٩.	م.د. طارق كريم عبد النعيمي	أثر التحول الرقمي في جباية وتوزيع الزكاة على التنمية الاقتصادية في العراق / دراسة تحليلية	٩٢٥-٩٥٢
٤٠.	بكر حازم الزبيدي	أثر النفط في السياسة الخارجية العراقية (١٩٩١-٢٠٢١)	٩٥٣-٩٧٦
٤١.	م. فاطمة عبد الكريم جليل سعود	الذكاء الاصطناعي والتنمية المستدامة في ضوء القرآن الكريم / دراسة تفسيرية	٩٧٧-٩٩٤
٤٢.	م.م. ميديا محسن علي خان إشراف: أ.د. نيان نوشيروان فؤاد	عتبة العنوان في علاقاتها ببقية عتبات الغلاف في الأعمال الشعرية لمحمد الماغوط	٩٩٥-١٠١٨
٤٣.	م.م. مها علي حميد	قانون أملاك الغائبين لعام ١٩٥٠ وأثره في السيطرة على الأراضي الفلسطينية / دراسة تاريخية	١٠١٩-١٠٤٢
٤٤.	م.م. طارق أحمد حسين عكش الشجيري	الضَوابطُ الفقهية المُتعلقة بالوكالةِ في المعاملاتِ المالية عِندَ الإمام الشيرازي (ت٤٧٦هـ) في كتابِهِ المُهذَب / جَمعًا ودِراسة	١٠٤٣-١٠٦٢
٤٥.	م.م. نذير نجم عبد	من يكنى من الرواة بـ "أبي الأحوص" / بيان أسمائهم ومراتبهم	١٠٦٣-١٠٨٢

٤٦.	م.م. إسراء عدنان دحام توفيق	واقع استعمال التدريس الرقمي لتعليم المهارات الصوتية للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر مدرسيها	١٠٨٣-١٠٩٨
٤٧.	م.م. سعد إسماعيل أحمد شهاب القيسي	دور المرأة في كسوة الكعبة المشرفة	١٠٩٩-١١١٤
٤٨.	م.م. رائد لطيف عليوي	دور التغطية الإعلامية للقنوات الفضائية العراقية في تشكيل اتجاهات الجمهور نحو محاربة التطرف الديني	١١١٥-١١٣٨
٤٩.	م.م. علي جودت كاظم	فاعلية استخدام أنظمة التعليم الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة المخرجات التعليمية لمادة الفيزياء في المرحلة الثانوية	١١٣٩-١١٦٢
٥٠.	م.م. أحمد عباس فاضل كاظم	مرويات الصحابي ثعلبة ابن الحكم الليثي / جمع ودراسة	١١٦٣-١١٧٨
٥١.	م.م. شيرين طالب ولي كمرخان	الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية في شركات الطيران ــ دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية في الخطوط الجوية العراقية	١١٧٩-١٢١٤
٥٢.	.م. عمر منذر خضير م.م. أيمن قاسم عبد	الفروق الدلالية في الثنائيات المترادفة في القرآن الكريم / دراسة نظرية تطبيقية على نماذج مختارة	١٢١٥-١٢٤٨
٥٣.	م.م. أسماء علي فهد إسماعيل	الرمزية السياسية والاجتماعية في زي أمراء المئين في مصر المملوكية (٦٤٨هـ -١٢٥٠م/٩٢٣هـ -١٥١٧م)	١٢٤٩-١٢٦٨
٥٤.	م.م. نغم كامل كمر	تأثير طرائق التدريس المختلفة في تعلم مهارة الضرب الساحق مع حركة الاقتراب في الكرة الطائرة	١٢٦٩-١٢٨٤

٥٥.	م.م. أسامة حسن علي مسير	العراق بين النفوذ الإيراني والاستهداف الإسرائيلي / دراسة في التأثيرات السياسية والاقتصادية المتبادلة من (٢٠٠٣-٢٠٢٦)	١٢٨٥-١٣٠٨
٥٦.	م.م. سه نكه ر صابر عبد الرحمن	الظواهر اللغوية في كتاب الإرشاد لابن غلبون (ت٣٨٩هـ) / دراسة انتقائية وصفية	١٣٠٩-١٣٢٦
٥٧.	م.م. ورود ضياء عبد الستار	الأحاديث التي تعقبها الدارقطني على الصحيحين / دراسة نقدية تحليلية	١٣٢٧-١٣٦٢
٥٨.	م.م. شيار زعيم عيسى	تسييس العقوبات الدولية وأثره على شرعية السلطة / دراسة حالة رفع العقوبات عن فاعلين متهمين بجرائم دولية في سوريا	١٣٦٣-١٣٨٨
٥٩.	م.م. ضحى حسين عليوي حسين الطائي	واقع استعمال تدريسيي علوم القرآن والتربية الإسلامية في كليات التربية / التفكير المنظومي	١٣٨٩-١٤١٤
٦٠.	م.م. محمد رضا علي ألبوسراية م.م. مصطفى علي عبد الكريم	الحماية المدنية للمصممين في عقود ترخيص البرمجيات في التشريع العراقي والمقارن	١٤١٥-١٤٣٨
٦١.	م.م. أريج صالح رضا حسن السعدي	الأحكام الفقهية المتعلقة بمشاركة المرأة في المسابقات	١٤٣٩-١٤٥٦
٦٢.	م.م. عامر نعمان سالم	التحولات الدلالية للألفاظ القرآنية في ضوء السياق النصي القرآني	١٤٥٧-١٤٧٢
٦٣.	م.م. عمر سالم داود سلمان الجبوري	دور دول البريكس في النّظام العالميّ الجديد	١٤٧٣-١٤٩٠
٦٤.	الباحثة: عبير عيسى خليف علي اشراف: أ.م.د. أحمد خالد محمود	المحرم اللغوي عند محمد كشاش وأثره في البنية الاجتماعية	١٤٩١-١٥٠٤
٦٥.	الباحثة: أمل كاظم محسن حافظ بإشراف: أ.د. غازي خالد رحال	رأي الإمام محمد بن هارون الكناني التونسي (ت٧٥٠هـ) في حكم وقوع	١٥٠٥-١٥٢٤

		النجاسة في الماء القليل وأثرها في مذهب المالكية / دراسة فقهية مقارنة	
٦٦.	الباحث: عقيل هادي الفتلاوي بإشراف: أ.د. قصي سعيد أحمد الجبوري	المزيلات العقليّة غير الطبيعية عند الإمامية	١٥٢٥-١٥٤٢
٦٧.	الباحث: صباح حسن منصور بإشراف: أ.د. ياسين خضير مجبل	الوعد الإلهي في القرآن والسنة المطهرة لإقامة دولة العدل	١٥٤٣-١٥٦٠
٦٨.	الباحث: أحمد حسين جاسم علوان	الثقافة الدينية بين الحقيقة والتأويل / دراسة مقارنة	١٥٦١-١٥٧٨
٦٩.	الباحث: حيدر محمد رحيم حميدي إشراف: أ.د. لقاء عبد الحسين رستم	الماء الكُر وتحديده عند السيد محمد سعيد الحكيم	١٥٧٩-١٦٠٢
٧٠.	الباحث: ماجد ثاير ولي ياس النداوي إشراف: أ.د. محمد جاسم محمد زويد	مصادر الإمام حافظ الدّين أبي البركات عبد الله بن أحمد بن محمود النسفي (ت٧١٠هـ) في كتابه كشف الأسرار	١٦٠٣-١٦٢٤
٧١.	الباحثة: زينب حسن سلطان ماجد إشراف: أ.د. غازي خالد رحال العبيدي	الاختيارات الفقهية للإمام الأبهري (ت٣٧٥هـ) في كتابه "شرح المختصر الكبير" في الدية / دراسة مقارنة	١٦٢٥-١٦٤٢
٧٢.	الباحث: كاظم عباس علي المشرفة: أ.د. إسراء ياسين حسن	الاحتجاج بالقراءات القرآنية عند ابن عصفور في الممنوع من الصرف وجمع التكسير في كتابه "شرح جمل الزجاجي"	١٦٤٣-١٦٦٠
٧٣.	الباحث طورهان المفتي الباحث أحمد إبراهيم صالح النعيمي	دراسة تحليلية (تاريخية – جغرافية) للزحف الاستيطاني وتأثيره على مدينة نينوى الأثرية	١٦٦١-١٦٧٦
٧٤.	الباحث:ياسين خليل حديد الجبوري المشرف: أ.م.د. عامر عواد هادي الغريري	قول الشيخ بهرام في مسألة البكر صمتها إذنٌ في النكاح من خلال منظومته "المسائل التي لا يعذر بالجهل فيها" / دراسة فقهية	١٦٧٧-١٦٩٤

٧٥.	م.د. مصطفى محمد صالح عطيه	التَّلَازُمُ بَيْنَ حَقِّي التَّفْكِيرِ وَالِاعْتِقَادِ فِي ضَوْءِ القُرْآنِ الكَرِيمِ	١٦٩٥-١٧٠٨
٧٦.	طالبة الماجستير: آشنا أحمد رسول صالح إشراف: أ.د. إسراء ياسين حسن	أسماء القبائل واللغات في كتاب "الإقليد" لتاج الدين الجندي (ت٧٠٠هـ) شرح "المفصل" للزمخشري (ت٥٣٨هـ)	١٧٠٩-١٧٢٤
٧٧.	م.د. سمر طاهر عصفور سلمان	الكوفة من خلال كتاب "أخبار البلدان" لابن الفقيه الهمذاني / دراسة تحليلية	١٧٢٥-١٧٤٤
٧٨.	م.د. عبد الرزاق حمزة عبد الله	انفتاح العراق على محيطه الإقليمي بعد ٢٠٠٣م / طريق التنمية إنموذجًا	١٧٤٥-١٧٦٠
٧٩.	م.د. ريا فاضل رضا موسى	التحليل المكاني لأنماط السكن في محافظة بغداد باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (GIS)	١٧٦١-١٧٨٦
٨٠.	م.د. ابتسام سلمان خليف الطائي	المنتجعات الرئيسية والمرافق السياحية في العراق / أربيل إنموذجًا	١٧٨٧-١٨٠٨
٨١.	م.د. عبد الحسين جبار حسن أ.د. إبراهيم درباس موسى حسن	احتلال الأمم والشعوب لمدينة القدس عبر التاريخ وفتحها الميمون في عهد الإسلام	١٨٠٩-١٨٢٢
٨٢.	أ.م.د. مصطفى كاظم محمود شلال	سد الذرائع وأثره في القضاء / نماذج تطبيقية	١٨٢٣-١٨٥٠
٨٣.	م.م. وليد خالد شهاب أ.د. يعقوب حسن عبد	لغة الإشارة عند مصطفى صادق الرافعي / دراسة تحليلية	١٨٥١-١٨٧٢
٨٤.	أ.م.د. مدين عبد خلف	حد الإعجاز في القرآن الكريم بين المنهج العقدي والمنهج اللغوي / دراسة نقدية لمسألة الإعجاز العلمي	١٨٧٣-١٨٨٨
٨٥.	م.م. مخلد ماهر داود حسون	تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الممارسات الدينية في عصر الرقمنة	١٨٨٩-١٩٠٦

٨٦.	م.م. ابتهال ناصر جبير	الأهمية الجيوبولتيكية للخليج العربي في الاستراتيجية الأمريكية	١٩٠٧-١٩٣٠
٨٧.	أ.م.د. باسم محمد عبيس	الحوار والمناظرة مع الأديان الأخرى / شروطه وضوابطه في الإسلام	١٩٣١-١٩٥٢
٨٨.	أ.م.د. فرات سمير فرج	الطبيعة ودلائل الإيمان في ضوء العقيدة الإسلامية / الجبال إنموذجًا	١٩٥٣-١٩٧٢
٨٩.	م.م. كنعان أحمد كاظم	أثر المنصات الرقمية لإدارة التذاكر في تحسين كثافة الحضور وتنمية إيرادات المباريات في الأندية العراقية لكرة القدم	١٩٧٣-١٩٩٦
٩٠.	الباحثة: سهاد عبد الستار عبد	نظرية القبض والبسط في مدرسة بغداد القديمة	١٩٩٧-٢٠١٤
٩١.	أ.م.د. مرتضى محمد حميد سلامة	أثر العرف على فقه العبادات والمعاملات في الشريعة الإسلامية	٢٠١٥-٢٠٣٦
٩٢.	م.م. إسراء محمد علي أ.د. شيماء فاضل عبد الحميد	المدارك الغيبية للعرب قبل الإسلام في شبه الجزيرة العربية	٢٠٣٧-٢٠٦٠
٩٣.	Assist. Prof. Dr. Mushtaq Khalid Jabbar	The Developmental Trajectory of the Impact Digital Technology's on the Psychological Development of children and Adolescents	٢٠٦١-٢٠٨٨
٩٤.	Asst. Inst. Noor Falah Hasan Asst. Lect. Abeer Talib Abdulmajeed Almukhtar	A Stylistic-Sociocognitive Analysis of Political Satire as a Discursive Negotiation Strategy in the Israel-Palestine Discourse	٢٠٨٩-٢١٢٢

الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية في شركات الطيران ـ دراسة ميدانية لآراء القيادات الإدارية في الخطوط الجوية العراقية

The Strategic Role of Organizational Agility in Enhancing Digital Automation in Airlines: A Field Study of Administrative Leader Perspectives at Iraqi Airways

اعداد

م.م. شيرين طالب ولي كمرخان

Assistant Lecturer Shereen Talib Wali Komrakhan

Sheren_t@mtu.edu.iq

الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الإدارية

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة التنظيمية، الأتمتة الرقمية، شركات الطيران، الخطوط الجوية العراقية، التحول الرقمي.

Keywords: Organizational Agility, Digital Automation, Airlines, Iraqi Airways, Digital Transformation.

المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية استكشاف الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية بأبعادها (خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة التنفيذ، وخفة الموارد البشرية) كمتغير مستقل، في تعزيز عمليات الأتمتة الرقمية بأبعادها (أتمتة البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات التشغيلية، أتمتة العمليات الإدارية، أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين) كمتغير تابع، وذلك في بيئةِ شركة الطيران للخطوط الجوية العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع المتغيرات، حيث جمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة قصدية شملت (٨٢) فردًا من القيادات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة)، ولتحقيق الدقة في معالجة البيانات تم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وذلك عبر برنامج (SmartPLS 4) وبرنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة التنظيمية والأتمتة الرقمية، مما يؤكد أن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ومرونة مواردها البشرية التي تمثل الممكن الأساسي لنجاح التحول نحو الأتمتة الشاملة، كما كشفت النتائج أن تبني استراتيجيات "الخفة يسهم في تقليل الوقت والجهد وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمسافرين، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة استكمال البنية التحتية الرقمية للشركة، وتكثيف البرامج التدريبية للقيادات لتعزيز المهارات الرقمية، بما يضمن لشركة الطيران للخطوط الجوية العراقية باستعادة مكانتها التنافسية في سوق النقل الجوي الإقليمي والدولي.

Abstract

The current study aimed to explore the strategic role of Organizational Agility (with its dimensions: sensing agility, decision-making agility, execution agility, and human resources agility) as an independent variable, in enhancing Digital Automation processes (including digital infrastructure automation, operational processes automation, administrative processes automation, and passenger service automation) as a dependent variable. The study was conducted within the environment of the Iraqi Airways Company. Adopting a descriptive-analytical approach to diagnose the variables' reality, data were collected via a questionnaire distributed to a purposive sample of (82) administrative leaders (General Manager, Assistant General Manager, Department Manager, and Division Manager). For precise data processing and hypothesis testing, Structural Equation Modeling (SEM) was employed using Smart PLS 4 and SPSS software. The results revealed a statistically significant positive impact relationship between organizational agility and digital automation. This confirms that the

company's ability to respond rapidly to environmental changes and the flexibility of its human resources represent the primary enablers for a successful transition toward comprehensive automation. Furthermore, the findings indicated that adopting "agility" strategies contributes to reducing time and effort while improving the quality of services provided to passengers. The study concluded with several recommendations, most notably the necessity of completing the company's digital infrastructure and intensifying training programs for leaders to enhance digital skills, thereby ensuring that Iraqi Airways reclaims its competitive position in the regional and international air transport market.

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الطيران العالمي، وما يرافقها من تطور تكنولوجي متسارع واشتداد حدة المنافسة، أصبحت المنظمات، ولاسيما شركات الطيران، مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتقنية، وتعد خفة الحركة التنظيمية من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتيح للمنظمات القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، من خلال إعادة هيكلة العمليات، وتطوير القدرات البشرية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وإعادة تشكيل اصولها التقنية (الأتمتة الرقمية)، حيث تبرز الأتمتة الرقمية كأحد المحاور الأساسية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وتعزيز رضا الزبائن في شركات الطيران، إذ أسهمت التقنيات الرقمية المتقدمة في أتمتة العديد من العمليات التشغيلية والإدارية، مثل أنظمة الحجز، وإدارة الرحلات، وخدمات المسافرين، والصيانة، بما يعزز من الأداء المؤسسي ويحقق ميزة تنافسية مستدامة في سوق النقل الجوي.

وانطلاقًا من أهمية التكامل بين خفة الحركة التنظيمية والأتمتة الرقمية، تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية في شركات الطيران بوصفها المحرك الداعم لنجاح الأتمتة الرقمية، من خلال تبني نظرية القدرات الديناميكية كإطار مفاهيمي لتفسير العلاقة بين المتغيرات، ودراسة ميدانية لآراء القيادات العليا والوسطى في الخطوط الجوية العراقية، للوقوف على مدى مواءمة التوجهات الاستراتيجية مع المتطلبات التقنية الحديثة، وصولًا إلى تقديم رؤية علمية تساهم في تطوير واقع النقل الوطني العراقي.

وتهدف الدراسة إلى بيان مدى إسهام أبعاد خفة الحركة التنظيمية في دعم تبني الأتمتة الرقمية وتفعيلها، بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنافسية الحالية ويساعد الشركة على تحسين أدائها الاستراتيجي والتشغيلي، حيث تتبنى الدراسة الحالية فضلًا عن إسهامها في إثراء الأدبيات

الإدارية العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيمها إلى مجموعة من المباحث المترابطة التي تبدأ بالمقدمة التي تحدد المشكلة والأهمية، ويخصص المبحث الأول منهجية الدراسة، في حين يتناول المبحث الثاني مراجعة الأدبيات السابقة والإطار النظري، ويقدم المبحث الثالث عرضًا وتحليلًا للنتائج واختبار الفرضيات، وصولًا إلى المبحث الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات النهائية التي يمكن الإفادة منها في تطوير سياسات شركات الطيران، ولاسيما في البيئة العراقية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولًا: مشكلة الدراسة: تتجلى مشكلة الدراسة حول التحدي الاستراتيجي الذي تواجهه شركة الخطوط الجوية العراقية في سعيها لمواكبة التحولات الرقمية العالمية، حيث تبرز فجوة واضحة بين حاجتها الملحة لأتمتة عملياتها الإدارية والتشغيلية وبين واقع تنظيمي يتسم بالجمود في الاستجابة لهذه التطورات، وإن جوهر المشكلة لا يكمن في توفر التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في وجود قصور في خفة الحركة التنظيمية التي تحول دون توظيف هذه التقنيات بفاعلية، إذ يظهر النقص في ضعف قدرة القيادات على الاستشعار المبكر للفرص الرقمية، وما يتبع ذلك من ترهل في اتخاذ القرارات الحاسمة والبطء في التنفيذ الميداني الذي لا يتلاءم مع سرعة المتغيرات في قطاع الطيران، وصولًا إلى عدم جاهزية الموارد البشرية التي تمثل العصب الحقيقي لأي تحول تقني، إن هذا الارتباك في أبعاد الخفة التنظيمية جعل من محاولات الأتمتة الرقمية مجرد إجراءات شكلية تفتقر للتكامل، مما يستدعي بالضرورة فحص الدور الاستراتيجي لخفة الحركة كأداة لعلاج هذا النقص وتحويل الأتمتة من مشروع تقني متعثر إلى ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما يجسده التساؤل الجوهري للدراسة: "ما هو مستوى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية لدى شركة الخطوط الجوية العراقية؟". ولإحاطة التساؤل الرئيس بجميع جوانبه، تتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مدى توافر أبعاد خفة الحركة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة؟
٢. ما المستوى الفعلي لتطبيق الأتمتة الرقمية بأبعادها المختلفة المطبقة في الشركة المبحوثة؟
٣. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الشركة لخفة الحركة التنظيمية وبين نجاحها في تعزيز مستويات الأتمتة الرقمية؟
٤. ما حجم الأثر الذي تتركه أبعاد خفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية؟ وأي من تلك الأبعاد يمتلك الدور الأبرز في تسريع التحول الرقمي في الشركة المبحوثة؟

ثانيًا: أهمية الدراسة:

١. **الأهمية الفكرية (النظرية):** تتمثل القيمة العلمية للدراسة في إثراء الجانب المعرفي للمتغيرات قيد الدراسة، وذلك من خلال:

- تقديم إطار نظري مدمج يربط بين الفكر الاستراتيجي (الخفة) والتوجه التقني (الأتمتة)، وهو ربط حديث في البيئة الإدارية العراقية.
- المساهمة في إغناء المكتبة الأكاديمية بدراسة تطبيقية تتناول قطاع الطيران، الذي يتميز بخصوصية وحساسية عالية تجاه التغيرات الرقمية الحديثة.

٢. **الأهمية التطبيقية (العملية):** تنبثق الأهمية التطبيقية من كون الدراسة تجرى في واحدة من أكبر المؤسسات الوطنية (الخطوط الجوية العراقية)، وتتجلى في:

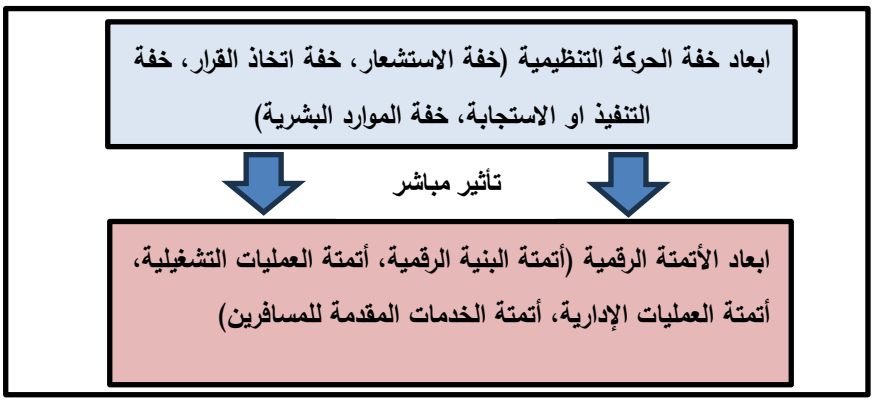
- تزويد إدارة الخطوط الجوية العراقية بمؤشرات واقعية حول مدى جاهزية قدراتها التنظيمية لتبني مشاريع الأتمتة التقنية الشاملة.
- مساعدة متخذي القرار في تشخيص المعوقات التي تؤثر سلبًا على التقدم الرقمي، وتقديم المقترحات والحلول لتعزيز الرشاقة في اتخاذ القرار التقني لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثًا:أهداف الدراسة: إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تعريف شركات الطيران بالدور الاستراتيجي الذي تلعبه خفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية، فضلًا عن الأهداف الفرعية المتمثلة بالآتي:

١. تشخيص مستوى توافر أبعاد خفة الحركة التنظيمية لدى القيادات العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية العراقية.
٢. تقييم وتحديد مستوى تطبيق تقنيات الأتمتة الرقمية في العمليات الإدارية والتشغيلية للشركة.
٣. الكشف عن طبيعة وقوة علاقة الارتباط الإحصائي بين خفة الحركة التنظيمية كمتغير مستقل والأتمتة الرقمية كمتغير تابع.
٤. تحديد حجم الأثير لأبعاد خفة الحركة التنظيمية في تطوير الأتمتة الرقمية الشاملة.
٥. تزويد متخذي وأصحاب القرار في شركات الطيران بتوصيات ومقترحات تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر المواءمة بين المرونة التنظيمية والتحول الرقمي.

رابعًا: المخطط الفرضي للدراسة: يعكس المخطط الفرضي للدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة، إذ يفترض أن خفة الحركة التنظيمية بوصفها متغيرًا مستقلا تؤثر تأثيرًا ذو دلالة إحصائية في تعزيز الأتمتة الرقمية بوصفها متغيرًا تابعًا، وذلك من خلال أبعاد فرعية لكل متغير كما في الشكل (١) الآتي:

١. المتغير المستقل: الذي يتضمن متغير خفة الحركة التنظيمية وأبعادها (خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة التنفيذ والاستجابة، خفة الموارد البشرية).
٢. المتغير التابع: الذي يتضمن تغير الأتمتة الرقمية وأبعادها (أتمتة البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات التشغيلية، أتمتة العمليات الإدارية، أتمتة خدمات المسافرين).



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات السابقة

خامسًا: فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد خفة الحركة التنظيمية في تعزيز أبعاد الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.

الفرضيات الفرعية:

١. هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد خفة الاستشعار في الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.
٢. هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد خفة اتخاذ القرار في الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.
٣. هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد خفة التنفيذ أو الاستجابة في الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.
٤. هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد خفة الموارد البشرية في الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة التنظيمية معًا في تعزيز الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية.

سادسًا: متغيرات الدراسة:

١. **المتغير المستقل:** خفة الحركة التنظيمية، وتم قياسها من خلال أبعادها الأربعة: (خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة التنفيذ والاستجابة خفة الموارد البشرية).

٢. **المتغير التابع:** الأتمتة الرقمية، وتم قياسها من خلال: (أتمتة البنية التحتية الرقمية، أتمتة العمليات التشغيلية، أتمتة العمليات الإدارية، أتمتة خدمات المسافرين).

سابعًا: حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

٢. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في شركة الخطوط الجوية العراقية.

٣. **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة من (نوفمبر 2025 إلى مارس 2026).

٤. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات العليا والوسطى في الخطوط الجوية العراقية من أصحاب المناصب الإدارية.

ثامنًا: مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية التي شملت القيادات العليا والوسطى لكونهم الفئة الأكثر دراية بالتوجهات الاستراتيجية والأتمتة الرقمية في الشركة، وتم توزيع (٩٠) من استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين، وتم استرجاع (٨٢) استمارة صالحة من المجتمع الأصلي في شركة الطيران للخطوط الجوية العراقية، حيث يعتبر هذا الحجم مناسب جدًا وفق قاعدة: (10 – times rule) الخاصة بنمذجة المعادلات البنائية، حيث أن اختيار هذه العينة يمثل الحصر الشامل لطبقة صناع القرار والمديرين والفنيين المسؤولين عن الأتمتة الرقمية، مما يجعل العينة ممثلة للثقل الاستراتيجي لا العددي، وقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين والخبراء لضمان صدق المحتوى.

تاسعًا: أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على عدة أدوات لجمع البيانات وتحليلها وصولًا للنتائج النهائية، وكما يأتي:

١. **الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة على مجموعة من المراجع العلمية المتنوعة والمتمثلة بالكتب، والبحوث، والمقالات والدوريات والرسائل والأطاريح العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بخفة الحركة التنظيمية والأتمتة الرقمية.

٢. **الجانب العملي:** تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة لجمع البيانات، التي صممت بالاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، وشملت محاور متغيرات الدراسة. وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامجي SPSSو Smart PLS v.4 ، لتحليل البيانات التي شملت: (استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لوصف خصائص البيانات وتشخيص مستويات المتغيرات، وعامل كرونباخ ألفا للتحقق من صدق وثبات أداة القياس، والثبات المركب (CR)، ومتوسط التباين المستخرج

(AVE)، والتقديرات المعيارية، واعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقياس علاقات التأثير بين المتغيرات، واستخدام معاملات الانحدار(β)، ومعامل التحديد(R^2)، واختباري (t) و(F)، لتحليل النتائج وتفسيرها، ومؤشر تضخم التباين (VIF) ومؤشر التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من سلامة النموذج الإحصائي وخلوه من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

المبحث الثاني: الجانب النظري والدراسات السابقة

أولًا: الجانب النظري: سيتم عرض الكتابات النظرية حول موضوع هذه الدراسة من خلال:

١. خفة الحركة التنظيمية.
٢. الأتمتة الرقمية.
٣. الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية في شركات الطيران.

أولًا: خفة الحركة التنظيمية:

مفهوم خفة الحركة التنظيمية: بالرغم من أن مفهوم خفة الحركة قد جذب أهمية كبيرة من قبل الأكاديميين والباحثين، فهنالك بعض الباحثين يصفه بأنه من أحدث المفاهيم في استراتيجيات الاعمال، إلا أن الاتفاق حول مفهوم خفة الحركة ظل غائبًا عن الوسط الاكاديمي بشكل واسع، فيعد مفهوم الخفة معقد وذلك لكثرة تداوله في حقول المعرفة، كما ويعد واحدًا من الرؤى الاستراتيجية القليلة التي تم تطويرها في المنظمات، فيرى كل من (رشيد ومطر) بأن مفهوم خفة الحركة في المنظمات تمثل قدرة المنظمة التنظيمية على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، والتي تتطلب التركيز على اهداف مخرجات واضحة للنظام والقابلية والقدرة على مواءمة الموارد البشرية مع متغيرات الظروف البيئية. فضلًا عن ذلك فأن مفهوم الخفة يعني القدرة على التحرك السهل والسريع، وهو نوع من أنواع المرونة وإنجاز الأعمال والنشاطات غير المخطط لها والاستجابة للتحولات الغير متوقعة في بيئة سوق العمل أو العملاء (رشيد ومطر،2020: 21).

وقد تعددت تعريفات مفهوم خفة الحركة التنظيمية في مجال الأعمال، وأشارت (العتبي) بأنها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق النتائج والاهداف المرجوة التي تسعى الشركة او المنظمة لتحقيقها لتطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة معرفة مواردها البشرية، وهذا ما يعكس ايجابيًا على نمو وتطور المنظمة ويجعلها رشيقة الحركة في بيئات العمل المضطربة (العتبي، 2022: 30).

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن خفة الحركة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة على متابعة التغيرات في البيئات المختلفة ومنها البيئة التكنولوجية، والتي تعني فيها اتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذ الاجراءات بمرونة وخفة ، فضلًا عن تطوير مهارات العاملين، وتطبيق التقنيات الرقمية الحديثة، بما يدعم كسب ورضا العملاء.

أبعاد خفة الحركة التنظيمية: تعددت أبعاد خفة الحركة التنظيمية التي ذكرت في الدراسات السابقة، ولكن اتفقت معظمها على أربعة أبعاد اكثرها رواجًا وأهمية لدى الباحثين، وهي كما يأتي:

١. **خفة حركة الاستشعار:** أن معظم الباحثين والمختصين في هذا المجال يشير إلى أن خفة الحركة هي عبارة عن استشعار للمتغيرات البيئية المحيطة وسرعة الاستجابة لها، فخفة حركة الاستشعار المتزايدة تساهم في تحديد الفرص لنماذج أعمال جديدة، فضلًا عن استشعار الحاجة لتجديد وتحول نماذج أعمال المنظمة الحالية في الوقت المناسب، فيعرف الاستشعار على انه توقع وإدراك التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، فهو القدرة الأساسية التي يجب أن تلتزم بها كل منظمة وشركة لمواجهة هذه التغيرات، لذلك ترجع أهمية الاستشعار كونها العامل المهم لنجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (رشيد ومطر،٢٠٢٠:٢١٥).

٢. **خفة اتخاذ القرار:** يشير بعد خفة اتخاذ القرار إلى عملية اتخاذ القرارات في تحديد الفرص والتهديدات وتحديد الأحداث التي يتم التعرف عليها وتفسيرها، ووضع خطط العمل في الوقت المحدد. فكثيرا ما يتم تقديم آراء وتفسيرات مختلفة من عدة أفراد لنفس الحدث، وهنا يبرز دور هذا البعد في اتخاذ القرار المناسب، وعند اتخاذ اي قرار خاطئ سيؤثر بشكل مباشر على أداء خفة الحركة التنظيمية وهذا الأمر الذي يتطلب فيه وعي وأدراك ذاتي والقدرة على اختيار الطريقة الأمثل للتفكير في المواقف والأحداث المختلفة، حيث يمثل هذا البعد القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها استنادًا لمجموعة مختلفة من المصادر لشرح وتفسير مضمون العمل دون تأخير، بالإضافة لتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، وتطوير خطط العمل وإعادة تشكيل الموارد واتخاذ إجراءات تنافسية جديدة (رشيد ومطر،٢٠٢٠: ٢٦).

٣. **خفة التنفيذ والاستجابة:** تشير خفة التنفيذ والاستجابة إلى القرارات التي تتخذها و تنفذها المنظمة من أجل الملاءمة بينها ومع التغيرات البيئية التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية، وأن البيئة المتغيرة والمعقدة ستؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المنظمة، ولأجل ضمان بقاء المنظمة وتحقيق استقرارها التنظيمي فلا بد من التحكم بالبيئة من خلال الاستجابة التنظيمية للمنظمة، أذ أن هذه العملية تتطلب من المنظمة الاستجابة للمتغيرات الطارئة، والتي يجب عليها أن تكون مرنة وقادرة على تشخيص وتحليل المتغيرات من خلال جمع المعلومات الكافية عنها (التميمي وعبد الغفور،2020:327). وتعرف خفة التنفيذ والاستجابة بأنها قدرة المنظمة على تكوين مواردها وعملياتها لإعادة العمل وفقًا لمتطلبات بيئة العمل (وادي وآخرون،2019:224).

٤. **خفة الموارد البشرية:** ترتبط خفة الموارد البشرية بقدرة المنظمة على تعديل إجراءات وسياسات الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات، وتتمثل بمرونة إدارة الموارد البشرية ومرونة المهارة والسلوك (إمام،٢٠٢٤: ٣٥) كما أنها تعني الممارسة والقابلية على إعادة تشكيل الموارد البشرية، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات التغيير بطريقة ديناميكية، بالاستناد على خطط العمل وتقديم نماذج للخدمات والمنتجات والأسعار للسوق في الوقت الملائم.

ويتمثل هذا البعد بعدة أنشطة لتشكيل الموارد البشرية على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار وذلك من اجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة، لذلك فان أي تغيرات حاصلة وغير متوقعة تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة، وبالتالي الأمر الذي يتطلب لاستخدام وسائل ابداعية مبتكرة لمعرفة التعامل الصحيح مع هذه الاحداث وبأسرع وقت محدد (رشيد ومطر،٢٠٢٠: ٢١٦)، وقد أشار (Mahmoud وآخرون) بأن العامل البشري يعد من أهم محددات نجاح الأتمتة الرقمية أذ أن العديد من مشاريع التقنيات الذكية قد تفشل وذلك يعود الى ضعف مهارات المورد البشري الرقمي ومدى مقاومته للتغيير التكنولوجي (Mahmoud et al،.2025:1040).

ثانيًا: الأتمتة الرقمية: مفهوم الأتمتة الرقمية: يعد مفهوم الأتمتة الرقمية من المفاهيم التي ظهرت حديثًا نتيجة التقدم التقني، وزيادة الإقبال على استخدام الحاسوب الآلي، فأصبحت هذه التقنية ضرورة لا غنى عنها، وتتمثل الأتمتة الرقمية في كونها أداة النشاطات والاعمال وتبادل المعلومات من خلال أدوات ووسائل تقنية حديثة تتمثل باستخدام اجهزة الحاسوب، فقد عرفتها (الغامدي) بأنها "التقنية التي تجعل العمل تلقائيًا أو أوتوماتيكيًا بهدف تقليل العمل اليدوي وسرعة الأداء والحصول على نتائج دقيقة مرضية (الغامدي،9:2022)، ويمكن القول بأن مفهوم الأتمتة الرقمية تفهم كأداة إجرائية ومستوى تطبيقي متقدم من التحول الرقمي، تهدف إلى استبدال العمليات اليدوية بأنظمة ذكية لتقليل الأخطاء البشرية وتسريع الخدمة.

أهمية الأتمتة الرقمية: تتمثل الأهمية المطلوبة من العمل بالأتمتة بما يأتي. (عباس وحمود،٢٠٢٥: ١٣١):

١. تسهم الأتمتة في تنفيذ المهام بشكل اسرع واكثر دقة.
٢. خلق فرص جديدة للابتكار والأبداع في المنتجات والخدمات.
٣. الاستغناء عن التدخل البشري في المهام المتكررة، وتوفير الموارد المالية بوفرة.
٤. تقديم خدمات سريعة وأكثر دقة، وتحسين تجربة الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.
٥. تمثل الأتمتة المحرك الأساسي للنمو والتطوير في العالم الرقمي المعاصر، التي تساعد الشركة على مواكبة التطورات السريعة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية قوية.

أبعاد الأتمتة الرقمية: يمكن تلخيص الأبعاد اللازمة لتطبيق الأتمتة الرقمية في الآتي:

١. **أتمتة البنية التحتية الرقمية:** تمثل توفير البنى التحتية الضرورية لإقامة مشروع الأتمتة الرقمية، وتوفير الأجهزة الذكية، والشبكات الداخلية، وذلك لان البنى التحتية تعتبر المكون الأساس لمشروع الحوكمة الرقمية، والتي لا يمكن قيام أي مشروع بدونها.

٢. **أتمتة العمليات التشغيلية:** تبقى اللواح والنظم الرقمية ذات أهمية كبيرة؛ لأنها تعد خطوة أساسية وجدت لوضع الهيكل التشغيلي للأنشطة التقنية، لذلك تحتاج المنظمة لتحقيق أهدافها إلى أدارة جيدة تساند التطور والتغير وتدعمه (الغامدي،٢٠٢٢: ١٠).

٣. **أتمتة العمليات الإدارية:** تعد أتمتة العمليات الإدارية الركيزة الأساسية للتحول الرقمي، حيث تساهم في تحويل العمل من الورقي التقليدي الى الإداري الرقمي، داخل المؤسسات والشركات، يتضمن دقة البيانات وسرعة استرجاعها مما ينعكس بشكل إيجابي على مسار جودة القرارات الإدارية (الراشدي، 15:2020).

٤. **أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين:** تغطي هذه الأتمتة رحلة للمسافر من حجز الكتروني، وبوابات الصعود الذاتية، وتتبع الامتعة، وأيضًا أنظمة الخدمة الذاتية، وأن الاعتماد على هذه الأتمتة يقلل من وقت الانتظار في المطار ويساعد على تجديد جودة تجربة الرحلة للمسافرين (poulakis.,2021:10).

ثالثًا: الدور الاستراتيجي لخفة الحركة التنظيمية في تعزيز الأتمتة الرقمية في شركات الطيران: من الأهداف الرئيسية التي تسعى الأتمتة لتحقيقها هي تبسيط الإجراءات ولا سيما في شركات الطيران، وعند تطبيق هذه التقنية يمكن للشركة أن تبسط من العمليات الصعبة والحد من تعقيدها وهذا يسهم في جعل الخدمات أكثر سهولة ويسرًا للزبائن وللموظفين في الشركات، ومنها كما يأتي:

١. إجراءات المعاملات الحكومية: من خلال استخدام الأتمتة والأنظمة الإلكترونية، حيث مكنت الزبائن من طلب الخدمات من دون زيارة الشركة، وهذا ما ساعد في تقليل الوقت الذي يستغرقه إتمام المعاملات وتقليل الازدحام.

٢. الرد الآلي والتفاعل الذكي: تساعد الأتمتة في استخدام الأنظمة الذكية مثل الدردشة الآلية للرد على استفسارات الزبائن بشكل سريع وعلى مدار اليوم، هذا ما اسهم في تقليل الضغط على الموظفين وتوفير الوقت للزبائن.

٣. التحول إلى الأنظمة الرقمية: من خلال الأتمتة يتم استبدال الإجراءات اليدوية والورقية بأنظمة رقمية تتمتع بكفاءة عالية وسرعة في الإنجاز (الراشدي،٢٠٢٠: ١٤-١٨).

٤. دعم الإبداع والابتكار والتكيف مع التغيرات التقنية الحاصلة في بيئة طيران عالية التنافس (Yıldız & Mazıoğlu,2025:7).

وتعمل الأتمتة الرقمية على تغيير اتجاه صناعة الطيران بعمليات رقمية وإجراءات تلقائية ذات كفاءة عالية تحل محل العمليات اليدوية، ويعد المسافر من العناصر الرئيسية في صناعة الطيران لذلك يجب الإخذ بنظر الاعتبار في تحسين وكسب رضا المسافر، حيث تمكن الأتمتة الرقمية من تجربة تسجيل الوصول الذاتي، وجواز السفر الإلكتروني، والحجز الإلكتروني، فضلًا عن تسهيل إجراءات السفر باختيار المقعد المناسب وطرق الدفع المناسبة، فالخطوط الجوية تحتاج إلى أنظمة وتقنيات حديثة لتحسين كفاءة عملها وتحقيق الرقمنة بشكل أسهل وأسرع، وتعزيز رشاقة الأتمتة الرقمية في الشركة (إبراهيم،123:2023).

كما وتساهم في رفع من دقة وسرعة الاستجابة التنظيمية التي بدورها تعمل على توفير استدامة البيانات الآنية المعقدة في البيئات التي تضمن خلق حلقة من الدعم المتبادل في عملية التحول الرقمي (Verhoef et al.,2021:894). وفي هذا الإطار يمكن القول أن خفة الحركة التنظيمية تدعم نجاح التحول الرقمي والأتمتة في شركات الطيران لكونها عامل استراتيجي رئيسي في تحقيق القدرة التنافسية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية حيث تمثل الأتمتة الرقمية مدخلًا استراتيجيًا لتطوير أداء شركات الطيران الذي يتسم بالتعقيد وسرعة التغير، أذ تسهم الأتمتة في تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد والوقت وتقليل أو الحد من الأخطاء البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

الدراسات السابقة: يمكن عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بخفة الحركة التنظيمية والأتمتة الرقمية في شركات الطيران وفقًا للمعيار الزمني، أي حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة (عودة،2025) "التوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة في ظل الأتمتة الرقمية– وقائع المؤتمر العلمي الخامس عشر: العمالة الأجنبية في العراق". هدفت إلى التوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة العراقية في ظل الأتمتة الرقمية، وركزت على تسليط الضوء على ضرورة تطوير قدرات القوى العاملة لمواكبة متطلبات عالم الأتمتة الرقمية والذكاء الاصطناعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النظري، وأكدت الدراسة بأن الأتمتة الرقمية تسهم بشكل فعال في تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة وزيادة الدقة، مما يتطلب استراتيجيات حديثة لتدريب وتوظيف الموارد البشرية لتلائم هذه التكنولوجيا ومعرفة استخدامها بكفاءة عالية.

وقام **(العنزي،٢٠٢٢) بدراسة بعنوان دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت.** التي سعت للتعرف على تقييم اتجاهات

العاملين نحو الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي بأبعاده (الابتكار، والأبداع) كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت ميدانيًا من خلال استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة قوامها (٣٦٧) من العاملين في القطاع المصرفي في دولة الكويت. وقد تم استخدام حزمة (SPSS) البرامج الإحصائية ونمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، كما وأوصت الدراسة إلى ضرورة ممارسة سلوك الرشاقة التنظيمية بين كافة العاملين لرفع مستوى الأداء الوظيفي والقدرة التنافسية.

بينما هدفت **دراسة: (Mapingire et al.,2022) Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective-** إلى تقديم فهم أفضل لما تنطوي عليه استراتيجية التحول الرقمي ومكونات هذه الاستراتيجية واعتمدت الدراسة على نهج البحث النوعي وكشفت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات والشركات قد تبنت خلال السنوات العشر الماضية استراتيجيات التحول الرقمي باستثناء عدد قليل، وقد أظهرت النتائج بأن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تتضمن المكونات التالية، منها ورقمنه المنتجات والخدمات، ورقمنة تجربة العملاء، ورقمنه العمليات التجارية، ورقمنه طريقة عمل الموظفين، التي تمكن المؤسسة من المنافسة والابتكار والنمو وتحقيق استراتيجية أعمالها.

وأجرى **(يوسف وياسين،2021) دراسة بعنوان خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة،** والتي أشارت إلى التعرف على دور خفة الحركة التنظيمية في تفعيل آليات إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (٤٥) فردًا في كلية الحدباء الجامعة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين امتلاك المنظمة لخفة الحركة التنظيمية وقدرتها على إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة ومرونة.

وأشارت **دراسة: (رشيد ومطر،2020) بعنوان دور خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفران الأوسط في العراق،** إلى التعرف على كيفية مساهمة ودور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات التي تعمل في بيئات دينامية متسارعة، واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعينة بلغت (١١٤) فردًا من القيادات الأكاديمية من (رؤساء

الأقسام) في الكليات الأهلية، وأثبتت الدراسة ان التفوق الاستراتيجي المنشود يمكن تحقيقه بقوة عندما تمتلك المنظمة مستوى عالي من خفة الحركة التنظيمية للتعامل مع المتغيرات البيئية.

بينما أشارت **دراسة: (2020,Nyameny) The Role of Digital Business of Strategies in Generating Revenue for Airline Industry: A Case Kenya Airways–** إلى تحديد الدور الاستراتيجي للأعمال الرقمية في توليد الإيرادات لصناعة الطيران، وبالتركيز على الخطوط الجوية الكينية، وظهرت نتائج تحليل الارتباط أن هناك ارتباط قوي وإيجابي ذو دلالة إحصائية بين توليد الإيرادات واستراتيجيات الأعمال الرقمية وأكدت الدراسة على استخدام الأدوات الرقمية في عمليات شركة الطيران التي تؤثر على توليد الإيرادات التي تؤدي أما إلى المزيد من الإيرادات والربحية أو تؤدي إلى الخسارة إذا لم يتم استخدامها وأدارتها بشكل فعال، وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن الاختلافات في فعالية مواقع التجارة الإلكترونية ووكالات السفر عبر الأنترنت وأدوات التسعير الرقمية المطبقة لتوليد الايرادات الاستراتيجية ، كانت نتيجة لتجربة العملاء الفعالة وعملية الوصول في الوقت الفعلي والاقصر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

١. **أوجه التشابه:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية متغيري "خفة الحركة" و"الأتمتة الرقمية" لنجاح المنظمات، وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسات الأجنبية مثل (Nyamenya,2020) في التركيز على قطاع الطيران.

٢. **أوجه الاختلاف:** في الدراسات العربية السابقة حصرت "خفة الحركة" في معالجة القضايا الإدارية التقليدية مثل (الإداء الوظيفي)، بينما نظرت الدراسات الأجنبية الى "الأتمتة الرقمية" من زوايا تقنية ومادية في زيادة الارباح او بناء البنية التحتية، لذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها جعلت الإدارة "الخفة" خادمة لتقنية "الأتمتة".

٣. **الفجوة البحثية:** تتجسد الفجوة في الندرة الواضحة في الدراسات التي تربط بين "خفة الحركة التنظيمية" كممكن إداري، وبين "الأتمتة الرقمية" كتطبيق تقني في شركات الطيران العراقية، كما أن الدراسات السابقة لم تبحث في أن الأتمتة قد تفشل إذا لم يسبقها مرونة وسرعة في الاستجابة من إدارة خفة الحركة.

٤. **أهم ما يميز الدراسة الحالية:** تم مزج علم الإدارة الاستراتيجية "الخفة" وتقنية "الأتمتة" في نموذج بحثي واحد، وتم تطبيق الدراسة على الخطوط الجوية العراقية، مما يجعل الدراسة تقدم حلولًا علمية لرقمنة وتحديث قطاع وطني حيوي يواجه منافسة عالمية شديدة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

تمهيد: يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، من خلال تطبيق أدوات التحليل الإحصائي على البيانات التي جمعت من القيادات العليا والوسطى في الخطوط الجوية العراقية، والبالغ عددهم (82) قائدًا إداريًا، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من طبيعة العلاقة والتأثير بين خفة الحركة التنظيمية بأبعادها المختلفة والأتمتة الرقمية، وينطلق المبحث من توصيف وتشخيص متغيرات الدراسة، عبر تحليل آراء أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، بما يشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، بهدف الوقوف على مستوى توفر أبعاد خفة الحركة التنظيمية ومستوى تطبيق الأتمتة الرقمية داخل الشركة، كما يتناول المبحث اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، للكشف عن حجم التأثير واتجاهه ودلالته الإحصائية، ويسهم هذا المبحث في تقديم نتائج كمية دقيقة تعكس واقع الممارسات التنظيمية والرقمية في الخطوط الجوية العراقية، وتوفر أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في استخلاص الاستنتاجات وصياغة التوصيات التنفيذية التي تدعم تعزيز خفة الحركة التنظيمية وتفعيل الأتمتة الرقمية بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي وخصوصية قطاع الطيران.

أولًا: الترميز:

جدول (1) الترميز

المقياس	الترميز	عدد الفقرات
خفة الاستشعار	SA	٥
خفة اتخاذ القرار	DMA	٥
خفة التنفيذ أو الاستجابة	RA	٥
خفة الموارد البشرية	HRA	٥
خفة الحركة التنظيمية	OA	٢٠
أتمتة البنية التحتية الرقمية	DIA	٥
أتمتة العمليات التشغيلية	OPA	٥
أتمتة العمليات الإدارية	APA	٤
أتمتة الخدمات للمسافرين	APS	٥
الأتمتة الرقمية	DA	١٩

المصدر: أعداد الباحثة

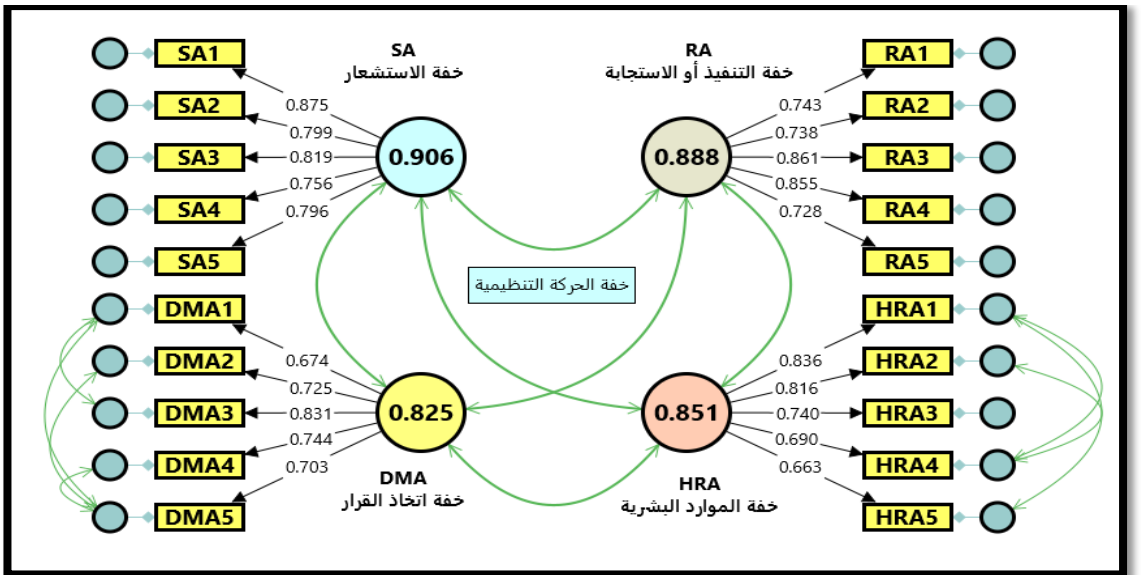
ثانيًا: التحليل العاملي التوكيدي:

١. **خفة الحركة التنظيمية:** يوضح الشكل (٢) أنموذج خفة الحركة التنظيمية المكون من أربعة أبعاد أساسية بواقع (٢٠) فقرة، تمثلت في كل من: خفة الاستشعار (SA)، وخفة اتخاذ القرار (DMA)، وخفة التنفيذ أو الاستجابة (RA)، وخفة الموارد البشرية (HRA)، ويظهر الجدول (٢) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج خفة الحركة التنظيمية استنادًا إلى النتائج الإحصائية المستخرجة من برنامج PLS v.4 Smart، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا المعياري بين (٠.٨٢٥–٠.٩٠٦)، في حين تراوحت قيم كرونباخ ألفا غير المعياري بين (٠.٨٢٧–٠.٩٠٤)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠.٧٠)، مما يعكس مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد الأنموذج، كما بلغت قيم الثبات المركب ما بين (٠.٨٨٨–٠.٩١٩)، وهي ضمن الحدود الإحصائية المعتمدة، الأمر الذي يدل على تمتع أبعاد خفة الحركة التنظيمية بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار في القياس. في المقابل، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين (٠.٥٤٤–٠.٦٥٦)، وهي جميعها أعلى من القيمة المرجعية المعتمدة (٠.٥٠)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لجميع أبعاد الأنموذج، وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن أنموذج خفة الحركة التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي والصدق التقاربي، بما يتيح اعتماده بثقة في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، ولا سيما عند اختبار علاقاته وتأثيراته في أبعاد الأتمتة الرقمية في إطار الدراسة الحالية.

جدول (٢) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج خفة الحركة التنظيمية

الأبعاد	Cronbach's alpha (standardized)	Cronbach's alpha (unstandardized)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DMA	0.825	0.827	0.919	0.544
HRA	0.851	0.851	0.899	0.565
RA	0.888	0.886	0.888	0.620
SA	0.906	0.904	0.903	0.656

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (٢) أنموذج خفة الحركة التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

يتضح من الجدول (٣) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير خفة الحركة التنظيمية قد تراوحت بين (٠.٦٦٣–٠.٨٧٥)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة. كما تراوحت قيم اختبار (t) بين (٤.٤٨٦–٩.٢٨٠)، وهي جميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، الأمر الذي يؤكد معنوية جميع الفقرات وعدم وجود فقرات ضعيفة إحصائيًا، وتدل هذه النتائج على تحقق صدق النموذج التوكيدي لمتغير خفة الحركة التنظيمية، وملاءمته للاعتماد عليه بثقة في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ضمن إطار الدراسة الحالية.

جدول (٣) التقديرات لأبعاد متغير خفة الحركة التنظيمية

الفقرات	Parameter estimates	T values	P values
DMA1 <- DMA	0.674		
DMA2 <- DMA	0.725	5.236	0.000
DMA3 <- DMA	0.831	5.913	0.000
DMA4 <- DMA	0.744	5.664	0.000
DMA5 <- DMA	0.703	4.486	0.000
HRA1 <- HRA	0.836		
HRA2 <- HRA	0.816	8.309	0.000
HRA3 <- HRA	0.740	7.186	0.000
HRA4 <- HRA	0.690	6.009	0.000
HRA5 <- HRA	0.663	5.959	0.000
RA1 <- RA	0.743		
RA2 <- RA	0.738	6.728	0.000

RA3 <- RA	0.861	7.853	0.000
RA4 <- RA	0.855	7.686	0.000
RA5 <- RA	0.728	6.505	0.000
SA1 <- SA	0.875		
SA2 <- SA	0.799	9.274	0.000
SA3 <- SA	0.819	9.280	0.000
SA4 <- SA	0.756	8.011	0.000
SA5 <- SA	0.796	9.065	0.000

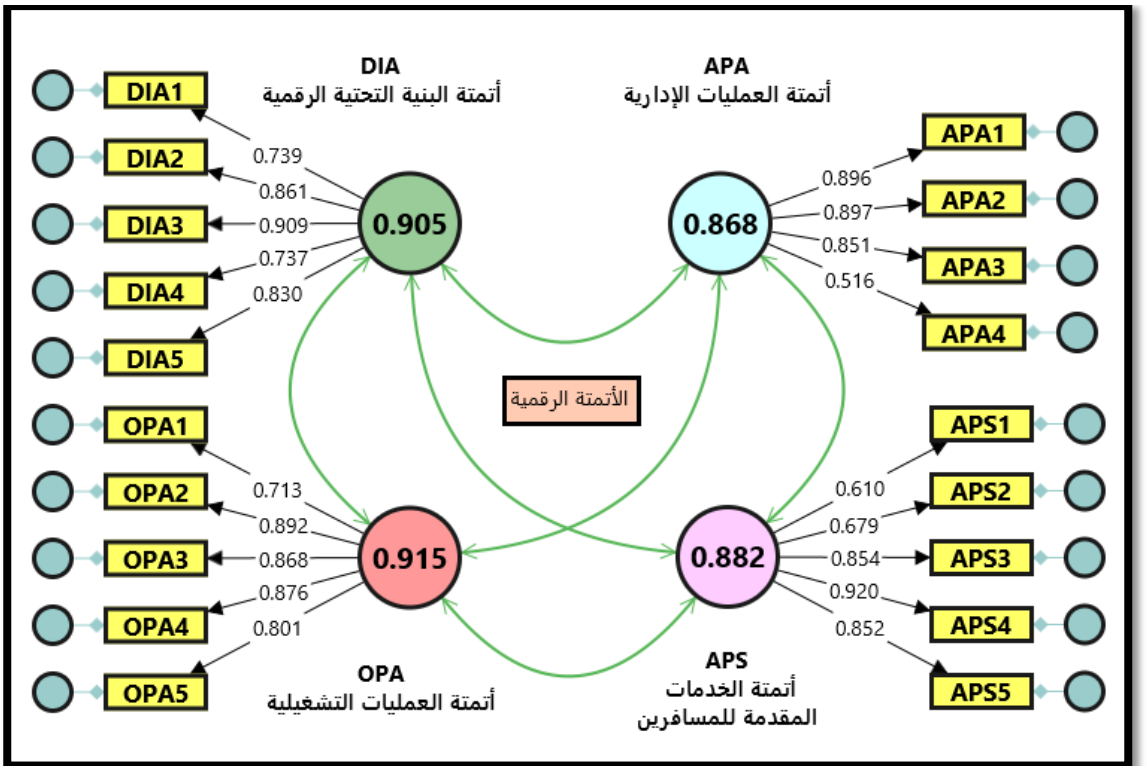
المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

٢. **الأتمتة الرقمية:** يظهر الشكل (٤) أنموذج الأتمتة الرقمية المكون من أربعة أبعاد أساسية وبواقع (١٩) فقرة، تمثلت في: أتمتة البنية التحتية الرقمية (DIA)، وأتمتة العمليات التشغيلية (OPA)، وأتمتة العمليات الإدارية (APA)، وأتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين (APS)، ويبين الجدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج الأتمتة الرقمية إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا المعياري بين (٠.٨٦٨–٠.٩١٥)، في حين تراوحت قيم كرونباخ ألفا غير المعياري بين (٠.٨٦٦–٠.٩١٤)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠.٧٠)، مما يعكس مستوىً مرتفعًا من الاتساق الداخلي بين فقرات الأبعاد، كما بلغت قيم الثبات المركب ما بين (٠.٨٧٨–٠.٩١٩)، وهي ضمن الحدود الإحصائية المعتمدة، الأمر الذي يعزز موثوقية القياس واستقراره. في المقابل، تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين (٠.٦٢٧–٠.٦٩٤)، وهي جميعها أعلى من القيمة المرجعية (٠.٥٠)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لجميع أبعاد أنموذج الأتمتة الرقمية، وتشير هذه النتائج إلى أن أنموذج الأتمتة الرقمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي والصدق البنائي، ويمكن الاعتماد عليه بثقة كأساس علمي رصين لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ضمن إطار الدراسة الحالية.

جدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة لأنموذج الأتمتة الرقمية

الابعاد	Cronbach's alpha (standardized)	Cronbach's alpha (unstandardized)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
APA	0.868	0.866	0.878	0.649
APS	0.882	0.884	0.896	0.627
DIA	0.905	0.905	0.911	0.669
OPA	0.915	0.914	0.919	0.694

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (٣) أنموذج الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

يتضح من الجدول (٥) أن قيم التقديرات المعيارية لفقرات متغير الأتمتة الرقمية بأبعاده: أتمتة البنية التحتية الرقمية (DIA)، وأتمتة العمليات التشغيلية (OPA)، وأتمتة العمليات الإدارية (APA)، وأتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين (APS) قد تراوحت بين (٠.٥١٦–٠.٩٢٠)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بأبعادها الكامنة، كما تراوحت قيم اختبار (t) بين (٥.٠٠٢–١١.١٦٢)، وهي جميعها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبقيم دلالة إحصائية P = 0.000، الأمر الذي يؤكد معنوية جميع الفقرات وعدم وجود فقرات غير معنوية إحصائيًا، وتدل هذه النتائج على تحقق صدق النموذج التوكيدي لمتغير الأتمتة الرقمية، وملاءمته للاعتماد عليه بثقة في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة ضمن إطار الدراسة الحالية.

جدول (٥) التقديرات لأبعاد متغير الأتمتة الرقمية

الاسئلة	Parameter estimates	T values	P values
APA1 <- APA	0.896		
APA2 <- APA	0.897	11.162	0.000
APA3 <- APA	0.851	9.978	0.000
APA4 <- APA	0.516	5.002	0.000
APS1 <- APS	0.610		

APS2 <- APS	0.679	5.081	0.000
APS3 <- APS	0.854	6.036	0.000
APS4 <- APS	0.920	6.204	0.000
APS5 <- APS	0.852	6.030	0.000
DIA1 <- DIA	0.739		
DIA2 <- DIA	0.861	7.957	0.000
DIA3 <- DIA	0.909	8.486	0.000
DIA4 <- DIA	0.737	6.696	0.000
DIA5 <- DIA	0.830	7.628	0.000
OPA1 <- OPA	0.713		
OPA2 <- OPA	0.892	7.935	0.000
OPA3 <- OPA	0.868	7.624	0.000
OPA4 <- OPA	0.876	7.585	0.000
OPA5 <- OPA	0.801	6.944	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

ثالثًا: الإحصاءات الوصفية:

١. وصف وتشخيص خفة الحركة التنظيمية: يوضح الجدول (٦) نتائج وصف وتشخيص آراء القيادات العليا والوسطى في الخطوط الجوية العراقية، والبالغ عددهم (٨٢) قائدًا إداريًا، حول أبعاد خفة الحركة التنظيمية، من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف. وتظهر النتائج أن جميع الأبعاد جاءت عند مستوى متوسط، مما يعكس توفرًا نسبيًا لممارسات خفة الحركة التنظيمية داخل الشركة، مع وجود تفاوت في درجة الاهتمام من بعد لآخر، إذ جاء بعد خفة الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٥٩) وانحراف معياري (٠.٧٢٩) ومعامل اختلاف (٢١.٧٠%)، وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يشير إلى درجة أعلى من التجانس النسبي في آراء القيادات العليا والوسطى حول امتلاك العاملين المعرفة الأساسية باستخدام الأنظمة الرقمية، وتقبلهم للتغيير، ومشاركتهم في إنجاح مشاريع التحول الرقمي، فضلًا عن دور مرونة العاملين في تسهيل تطبيق التقنيات الحديثة داخل الخطوط الجوية العراقية، وجاء بعد خفة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨٥) وانحراف معياري (٠.٧٦٨) ومعامل اختلاف (٢٣.٣٧%)، مما يعكس مستوى متوسطًا من سرعة ومرونة اتخاذ القرارات المرتبطة بتبني التقنيات الرقمية، مع وجود تباين نسبي في آراء القيادات حول تقليل الإجراءات الروتينية ومراجعة القرارات الرقمية وتحديثها وفق المتغيرات البيئية، في حين حل بعد خفة التنفيذ أو الاستجابة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢٢) وانحراف معياري (٠.٨٦٦) ومعامل اختلاف (٢٦.٠٨%)، وهو ما يدل على توفر نسبي لقدرة الشركة على تنفيذ

القرارات الرقمية والتنسيق بين الأقسام عند إدخال الأنظمة المؤتمتة، إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف نسبيًا يعكس تفاوتًا في سرعة الاستجابة ومعالجة المشكلات التشغيلية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، أما بعد خفة الاستشعار فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٣١) ومعامل اختلاف (٢٨.٣٦%)، وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يشير إلى تباين ملحوظ في آراء القيادات العليا والوسطى بشأن متابعة التطورات التكنولوجية ورصد التغيرات في احتياجات وتوقعات المسافرين، واستخدام البيانات في التنبؤ بالمشكلات التشغيلية المحتملة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تعزيز أنظمة الاستشعار البيئي والتحليل الاستباقي داخل الشركة، وبصورة إجمالية، بلغ المتوسط العام لمتغير خفة الحركة التنظيمية (٣.٣١٢) بانحراف معياري (٠.٧١٧) ومعامل اختلاف (٢١.٦٣%)، وهو ما يؤكد أن مستوى خفة الحركة التنظيمية في الخطوط الجوية العراقية جاء عند مستوى متوسط، ويشكّل قاعدة يمكن البناء عليها لتعزيز كفاءة الأداء، وتسريع الاستجابة التنظيمية، ودعم التوجه نحو الأتمتة الرقمية في الشركة.

جدول (٦) نتائج وصف وتشخيص متغير خفة الحركة التنظيمية

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد	الاتجاه
١	خفة الاستشعار	3.283	0.931	28.36	4	**متوسط**
٢	خفة اتخاذ القرار	3.285	0.768	23.37	2	**متوسط**
٣	خفة التنفيذ أو الاستجابة	3.322	0.866	26.08	3	**متوسط**
٤	خفة الموارد البشرية	3.359	0.729	21.70	1	**متوسط**
	متغير خفة الحركة التنظيمية	**3.312**	**0.717**	**21.63**	**الأول**	**متوسط**

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

٢. **وصف وتشخيص الأتمتة الرقمية:** يوضح الجدول (٧) نتائج وصف وتشخيص آراء القيادات العليا والوسطى في الخطوط الجوية العراقية، والبالغ عددهم (٨٢) قائدًا إداريًا، بشأن أبعاد الأتمتة الرقمية، وذلك بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف. وتظهر النتائج أن جميع الأبعاد جاءت عند مستوى متوسط، مما يعكس توفرًا نسبيًا لممارسات الأتمتة الرقمية داخل الشركة، مع وجود تفاوت في درجة الاهتمام من بعد لآخر، إذ جاء بعد أتمتة البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٦١) وانحراف معياري (٠.٨٢١) ومعامل اختلاف (٢٤.٤٣%)، وهو الأدنى نسبيًا بين الأبعاد، مما يشير إلى درجة أعلى من التجانس النسبي في آراء القيادات العليا والوسطى

حول استخدام الأنظمة الحاسوبية المتكاملة، والاعتماد على الشبكات والتقنيات الرقمية الحديثة، فضلًا عن صيانة وتحديث الأنظمة التقنية بصورة دورية لدعم كفاءة العمل داخل الخطوط الجوية العراقية، وجاء بعد أتمتة العمليات التشغيلية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٢٠) ومعامل اختلاف (٢٨.٠٢%)، مما يعكس مستوى متوسطًا من تحويل الإجراءات التشغيلية إلى إجراءات إلكترونية، والاعتماد على الأنظمة الرقمية بدل العمل اليدوي، مع وجود تباين نسبي في آراء القيادات حول دور الأتمتة في تقليل الوقت والأخطاء وتحسين انسيابية العمل التشغيلي، في حين حل بعد أتمتة العمليات الإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٣٩) ومعامل اختلاف (٢٨.١٩%)، وهو ما يدل على توفر نسبي لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز الإجراءات الإدارية وتنظيم الوثائق وتسريع المعاملات، إلا أن ارتفاع معامل الاختلاف يعكس تفاوتًا في مستوى التطبيق بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل الشركة، أما بعد أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠٢) وانحراف معياري (٠.٩٠٤) ومعامل اختلاف (٢٨.٢٣%)، وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يشير إلى تباين ملحوظ في آراء القيادات العليا والوسطى بشأن مستوى توفر الخدمات الإلكترونية للمسافرين، ودورها في تقليل وقت الانتظار وتحسين تجربة المسافر ورفع مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة، وبصورة إجمالية، بلغ المتوسط العام لمتغير الأتمتة الرقمية (٣.٢٩٤) بانحراف معياري (٠.٨٠١) ومعامل اختلاف (٢٤.٣٣%)، وهو ما يؤكد أن مستوى الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية جاء عند مستوى متوسط، ويمثل قاعدة يمكن البناء عليها لتعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافرين.

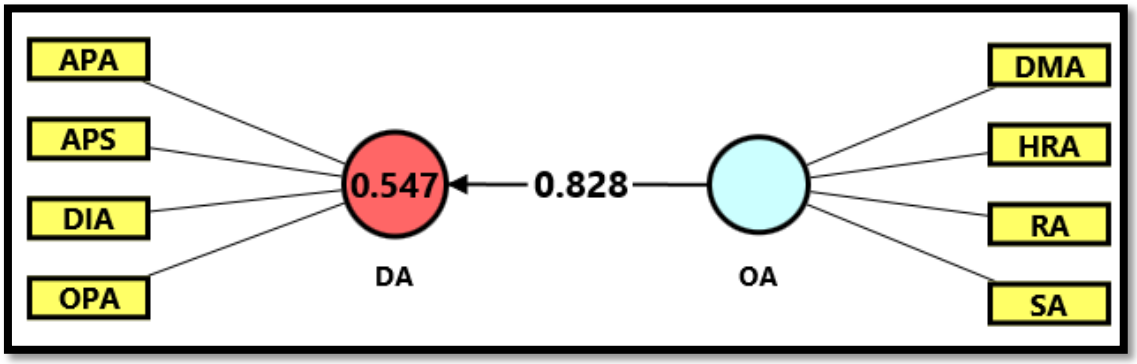
جدول رقم (٧) نتائج وصف وتشخيص الأتمتة الرقمية

ت	الابعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد	الاتجاه
١	أتمتة البنية التحتية الرقمية	3.361	0.821	24.43	1	**متوسط**
٢	أتمتة العمليات التشغيلية	3.283	0.920	28.02	2	**متوسط**
٣	أتمتة العمليات الإدارية	3.329	0.939	28.19	3	**متوسط**
٤	أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين	3.202	0.904	28.23	4	**متوسط**
	متغير الأتمتة الرقمية	**3.294**	**0.801**	**24.33**	**الثاني**	**متوسط**

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية):** يتبين من الجدول (٨) والشكل (٤) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٩٦.٧٨١)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يوفر دعمًا كافيًا لقبول الفرضية البديلة التي تنص على **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية)**، كما بلغت قيمة (R^2 = 0.547)، أي أن متغير خفة الحركة التنظيمية يفسر ما نسبته (٥٤.٧%) من التغيرات التي تطرأ على الأتمتة الرقمية، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٩.٨٣٨)، وهي أكبر من (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β = 0.828) ذو دلالة معنوية، أي أن زيادة خفة الحركة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي لارتفاع الأتمتة الرقمية بنسبة (٨٢.٨%)، ويشير ذلك إلى أن التكامل بين خفة الاستشعار، وخفة اتخاذ القرار، وخفة التنفيذ أو الاستجابة، وخفة الموارد البشرية يشكل الأساس التنظيمي الداعم لتطبيق الأتمتة الرقمية داخل الخطوط الجوية العراقية من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى، تعكس هذه النتيجة أن الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية لا تفهم كخيار تقني منفصل، بل كنتاج مباشر لمرونة تنظيمية شاملة. فكلما ازدادت قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر، واتخاذ القرار المرن، والتنفيذ السريع، وتوظيف المورد البشري بفاعلية، أصبحت الأتمتة الرقمية جزءًا طبيعيًا من بنية العمل اليومي، لا إجراء استثنائي. وهذا يعكس نضجًا تنظيميًا في التعامل مع التحول الرقمي بوصفه عملية إدارية مستمرة لا مشروعًا مؤقتًا.



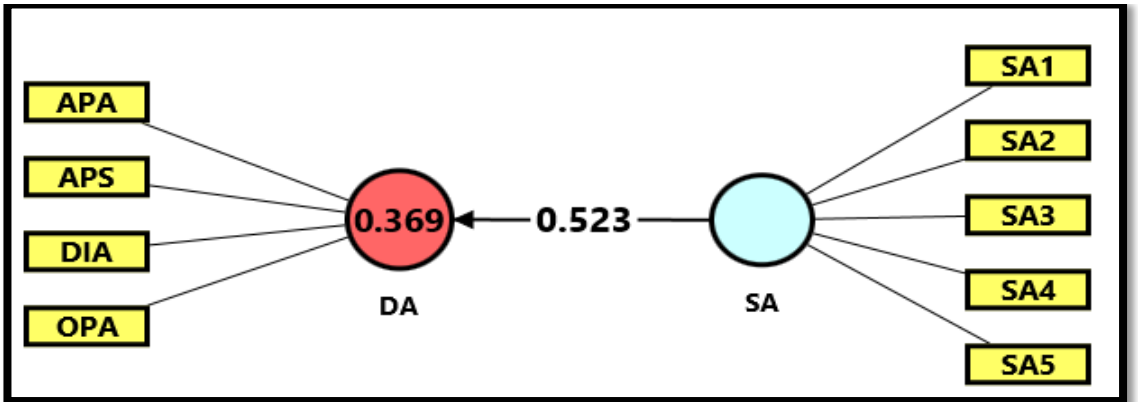
شكل (٤) تحليل تأثير بين خفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد خفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية

أ. **الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة الاستشعار في الأتمتة الرقمية):** يتبين من الجدول (٨) والشكل (٥) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٤٦.٧٧٩)،

وهي أكبر من القيمة الجدولية (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، مما يوفر دعما كافيا لقبول الفرضية البديلة أي **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة الاستشعار في الأتمتة الرقمية)**، كما بلغت قيمة (R^2 = 0.369)، أي أن بعد خفة الاستشعار يفسر ما نسبته (٣٦.٩%) من التغيرات التي تطرأ على الأتمتة الرقمية، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٦.٨٤٠)، وهي أكبر من (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β = 0.523) ذو دلالة معنوية، أي أن زيادة خفة الاستشعار بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأتمتة الرقمية بنسبة (٥٢.٣%)، ويشير ذلك إلى أن متابعة التطورات التكنولوجية ورصد احتياجات المسافرين يسهمان في تهيئة بيئة تنظيمية أكثر جاهزية لتطبيق الأتمتة الرقمية، خفة الاستشعار تمثل الوعي التنظيمي الذي يسبق القرار والتنفيذ، فالأتمتة الرقمية دون استشعار تتحول إلى تشغيل آلي جامد. وعندما تمتلك الإدارة القدرة على قراءة التغيرات التقنية وتوقع المشكلات التشغيلية، تصبح الأتمتة أداة للوقاية والتحسين لا مجرد وسيلة لتقليل الجهد.

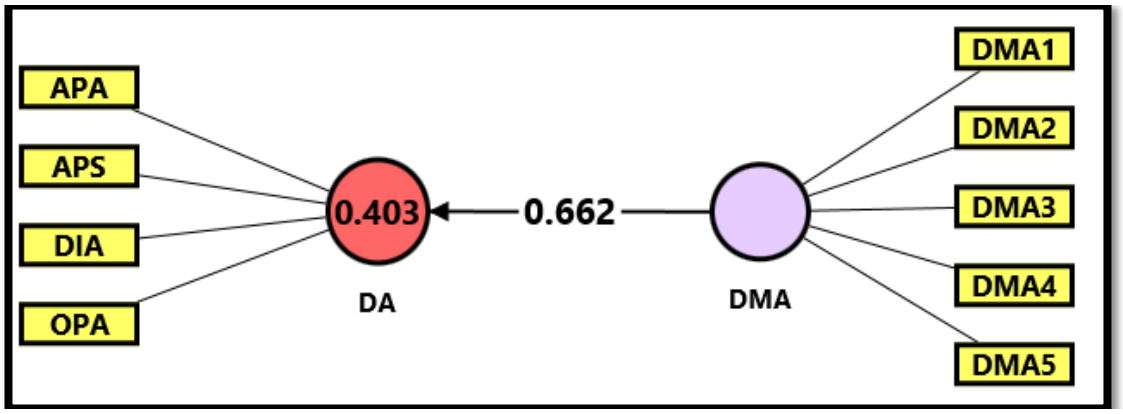


شكل (٥) تحليل تأثير بين بعد خفة الاستشعار في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

ب. **الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة اتخاذ القرار في الأتمتة الرقمية)**: يتبين من الجدول (٨) والشكل (٦) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٥٣.٩١٥)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، مما يوفر دعما كافيا لقبول الفرضية البديلة أي **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة اتخاذ القرار في الأتمتة الرقمية)**، كما بلغت قيمة (R^2 = 0.403)، أي أن بُعد خفة اتخاذ القرار يفسر ما نسبته (٤٠.٣%) من التغيرات التي تطرأ على الأتمتة الرقمية، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٧.٣٤٣)، وهي أكبر من (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β = 0.662) ذو دلالة معنوية، أي أن زيادة خفة اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأتمتة الرقمية بنسبة (٦٦.٢%)، ويشير ذلك إلى أن مرونة القرار الإداري وتقليل الإجراءات الروتينية يدعمان سرعة التحول نحو الأنظمة الرقمية، اتخاذ القرار المرن يعكس قدرة الإدارة على كسر الجمود التنظيمي. فكلما تقلص الزمن بين إدراك المشكلة واتخاذ القرار، تحولت

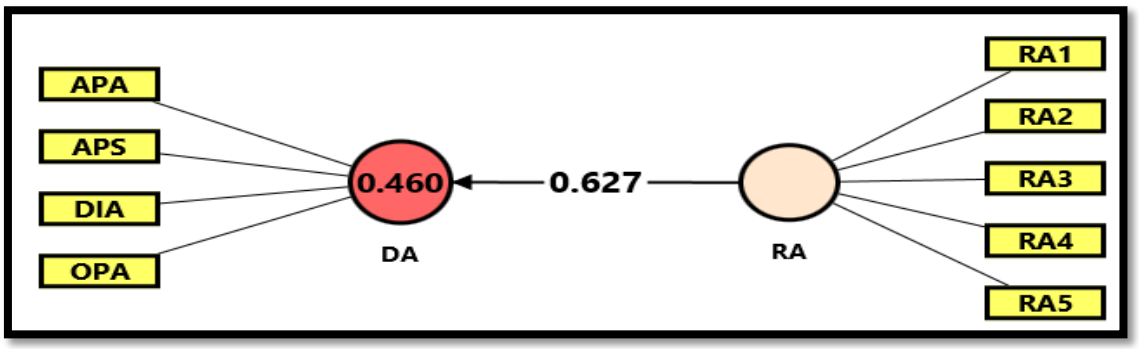
الأتمتة الرقمية من مبادرة مؤجلة إلى ممارسة فاعلة تعزز كفاءة العمل وتحسن تجربة المسافرين.



شكل (٦) تحليل تأثير بين بعد خفة اتخاذ القرار في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

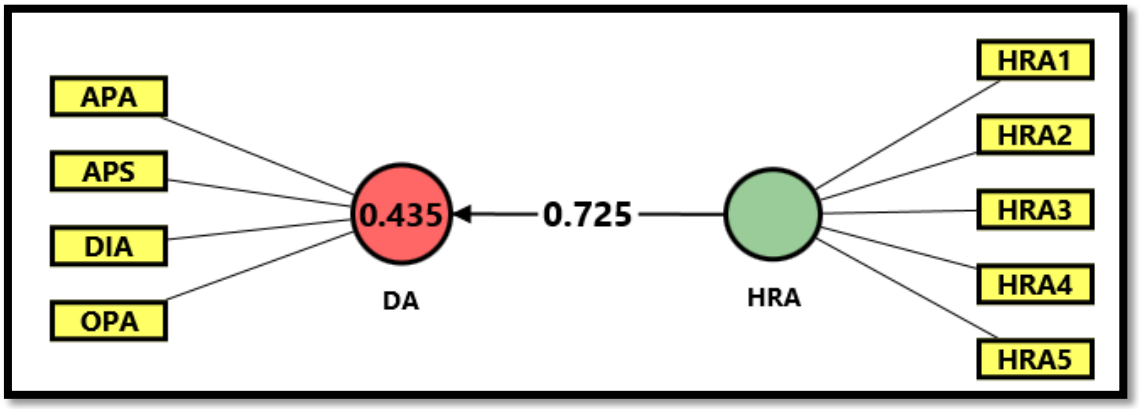
ت. **الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة التنفيذ أو الاستجابة في الأتمتة الرقمية):** يتبين من الجدول (٨) والشكل (٧) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٦٨.٠١٤)، أكبر من القيمة الجدولية (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يوفر دعما كافيا لقبول الفرضية البديلة أي **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة التنفيذ أو الاستجابة في الأتمتة الرقمية)**، كما بلغت قيمة ($R^2 = 0.460$)، أي أن بعد خفة التنفيذ أو الاستجابة يفسر ما نسبته (٤٦.٠%) من التغيرات التي تطرأ على الأتمتة الرقمية، ما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٨.٢٤٧)، وهي أكبر من (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار ($\beta = 0.627$) ذو دلالة معنوية، أي أن تحسن خفة التنفيذ أو الاستجابة بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الأتمتة الرقمية بنسبة (٦٢.٧%)، ويشير ذلك إلى أن سرعة تنفيذ القرارات الرقمية والتنسيق بين الأقسام يعززان فاعلية الأتمتة الرقمية، إذ أن التنفيذ هو الامتحان الحقيقي لأي قرار رقمي. فالأتمتة التي لا تنفذ بسرعة وبانسيابية تبقى حبيسة الأنظمة. وعندما تتمتع المنظمة بخفة الاستجابة، تتحول القرارات الرقمية إلى نتائج ملموسة في العمليات والخدمات.



شكل (٧) تحليل تأثير بين بعد خفة التنفيذ أو الاستجابة في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة الموارد البشرية في الأتمتة الرقمية):** يتبين من الجدول (٨) والشكل (٨) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (٦١.٥١٦)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٣.٩٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يوفر دعماً كافيًا لقبول الفرضية البديلة أي **(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خفة الموارد البشرية في الأتمتة الرقمية)**، كما بلغت قيمة (R^2 = 0.435)، أي أن بعد خفة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (٤٣.٥%) من التغيرات التي تطرأ على الأتمتة الرقمية، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (٧.٨٤٣)، وهي أكبر من (١.٩٨٤)، مما يدل على أن معامل الانحدار (β = 0.725) ذو دلالة معنوية، أي أن تطوير خفة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الأتمتة الرقمية بنسبة (٧٢.٥%)، ويشير ذلك إلى أن جاهزية العاملين وتقبلهم للتغيير تمثل الركيزة التنفيذية الأساسية للأتمتة الرقمية، أي ان المورد البشري هو الحاضن الحقيقي للأتمتة الرقمية، فالتقنية بلا إنسان واعٍ تتحول إلى عبء. وكلما ارتفعت مرونة العاملين ومعرفتهم الرقمية، أصبحت الأتمتة ممارسة طبيعية ومستدامة داخل المنظمة.



شكل (٨) تحليل تأثير بين بعد خفة الموارد البشرية في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

جدول (٨) تحليل التأثير بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية

ابعاد خفة الحركة التنظيمية			(t)	(R)	(R^2)	(R^2) Adj	(F)	Sig	المتغير التابع
خفة الاستشعار	(α)	1.578	6.053	0.607	0.369	0.361	46.779	٠.٠٠٠	الأتمتة الرقمية
	(β)	0.523	6.84						
خفة اتخاذ القرار	(α)	1.119	3.678	0.635	0.403	0.395	53.915	٠.٠٠٠	
	(β)	0.662	7.343						
خفة التنفيذ	(α)	1.211	4.64	0.678	0.46	0.453	68.014	٠.٠٠٠	
	(β)	0.627	8.247						

أو الاستجابة									
خفة الموارد البشرية	(α)	0.859	2.705	0.659	0.435	0.428	61.516	٠.٠٠٠	
	(β)	0.725	7.843						
خفة الحركة التنظيمية	(α)	0.553	1.941	0.74	0.547	0.542	96.781	٠.٠٠٠	
	(β)	0.828	9.838						

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4

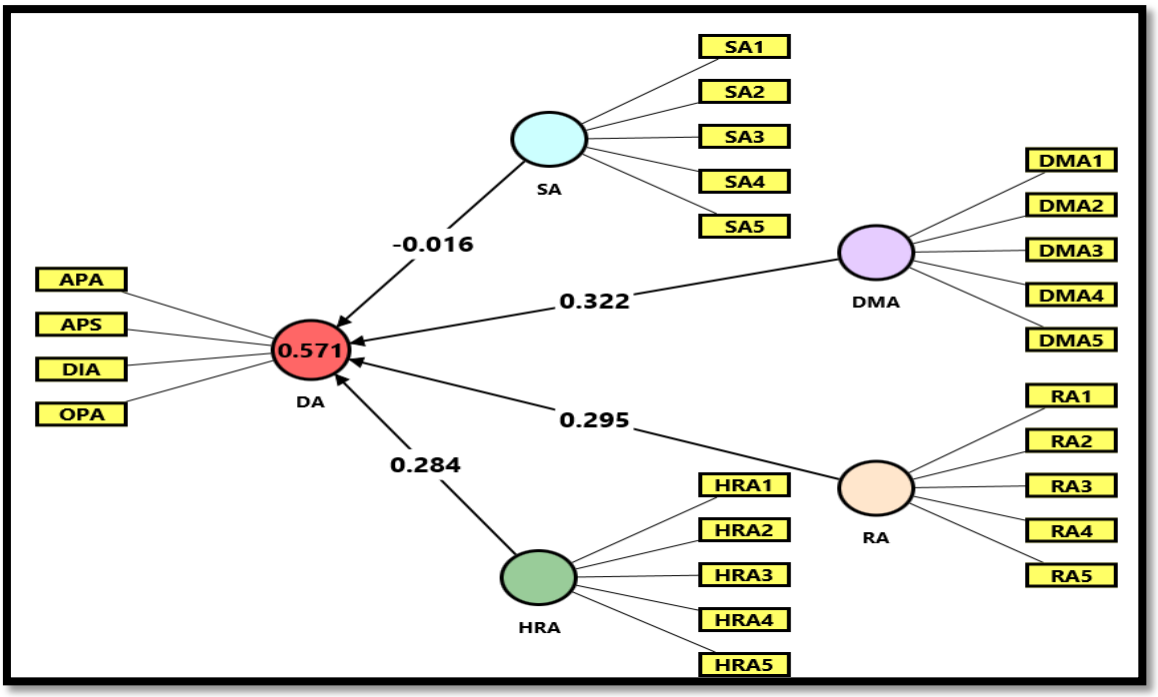
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خفة الحركة التنظيمية معًا في الأتمتة الرقمية):** يتبين من نتائج الجدول (٩) والشكل (٩) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢٥.٦٢٧)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٤٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبحدود ثقة (٩٥%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل، كما يتضح أن قيمة معامل التحديد المصحح (R^2 Adj = 0.549) تشير إلى أن ما نسبته (٥٥%) من التباين الحاصل في الأتمتة الرقمية هو تباين مفسَّر بفعل أبعاد خفة الحركة التنظيمية مجتمعة، الأمر الذي يعكس وجود تأثير حقيقي ومشترك لهذه الأبعاد في المتغير التابع، ويظهر من قيم (t) أن الأبعاد المؤثرة معنويًا عند دخولها مجتمعة في النموذج هي كل من خفة اتخاذ القرار وخفة التنفيذ أو الاستجابة وخفة الموارد البشرية، إذ بلغت قيم (t) لها على التوالي (٢.٨٩٠، ٢.٥٦٤، ٢.٢٠٥)، وهي جميعها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١.٩٨٤)، كما بلغت قيم المعلمة (β) لها على التوالي (٠.٣٢٢، ٠.٢٩٥، ٠.٢٨٤)، وتدل هذه النتائج على أن التغير بمقدار وحدة واحدة في خفة اتخاذ القرار يؤدي إلى تغير في الأتمتة الرقمية بنسبة (٣٢.٢%)، في حين أن التغير بوحدة واحدة في خفة التنفيذ أو الاستجابة يؤدي إلى تغير بنسبة (٢٩.٥%)، أما التغير بوحدة واحدة في خفة الموارد البشرية فيؤدي إلى تغير بنسبة (٢٨.٤%)، مما يؤكد الدور المحوري لهذه الأبعاد في تعزيز فاعلية الأتمتة الرقمية داخل المنظمة، اذ يتضح أن بُعد خفة الاستشعار لم يكن ذا تأثير معنوي مباشر عند دخوله مع بقية الأبعاد في النموذج، إذ بلغت قيمة (t = -0.145) ومستوى الدلالة (٠.٨٨٥)، وهي قيم غير دالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن مساهمة هذا البعد في تفسير الأتمتة الرقمية غير مؤثر في ظل وجود الأبعاد التنظيمية الأكثر تأثيرًا، كما أظهرت مؤشرات تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) أن قيم (VIF) تراوحت بين (٢.٠٤٥–٢.٩٥٦)، وهي أقل من الحد الحرج (١٠)، في حين تراوحت قيم (Tolerance) بين (٠.٣٣٨–٠.٤٨٩)، وهي أعلى من (٠.١٠)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وصلاحية النموذج من الناحية الإحصائية.

تعكس هذه النتائج أن الأتمتة الرقمية لا تتأثر بجميع أبعاد خفة الحركة التنظيمية بالدرجة نفسها عند دخولها مجتمعة في النموذج، بل تتشكل فاعليتها من خلال الأبعاد الأقرب إلى الفعل التنفيذي والقرار الإداري والسلوك البشري، فخفة اتخاذ القرار تمثل القدرة القيادية على تحويل المعلومات إلى قرارات رقمية قابلة للتنفيذ دون تأخير، في حين تجسد خفة التنفيذ أو الاستجابة القدرة التنظيمية على تحويل تلك القرارات إلى ممارسات تشغيلية فعلية داخل الأقسام المختلفة، أما خفة الموارد البشرية، فتُعد البعد الحاضن الذي يمنح الأتمتة الرقمية قابليتها للاستدامة، إذ إن امتلاك العاملين للمعرفة الرقمية وتقبلهم للتغيير ومشاركتهم في تنفيذ التحول الرقمي يجعل من الأنظمة المؤتمتة جزءًا من السلوك اليومي للعمل، لا مجرد أدوات تقنية وفي المقابل، فإن غياب التأثير المباشر لخفة الاستشعار عند دخول الأبعاد مجتمعة يشير إلى أن الاستشعار وحده لا يكفي لتعزيز الأتمتة الرقمية ما لم يُترجم إلى قرارات مرنة وتنفيذ سريع وقدرات بشرية قادرة على استيعاب التغيير، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي هو سلسلة مترابطة تبدأ بالإدراك ولا تكتمل إلا بالفعل والتنفيذ.

جدول (٩) تحليل التأثير لأبعاد خفة الحركة التنظيمية معًا في الأتمتة الرقمية

أبعاد خفة الحركة التنظيمية	(α)	(β)	t	Sig	القرار	R	R^2	(R^2) Adj	F	Sig	Tolerance	VIF
خفة الاستشعار	0.354	-0.016	-0.145	0.885	غير دالة	0.756	0.571	0.549	25.627	0.000	0.338	2.956
خفة اتخاذ القرار		0.322	2.890	0.005	دالة						0.489	2.045
خفة التنفيذ أو الاستجابة		0.295	2.564	0.012	دالة						0.361	2.772
خفة الموارد البشرية		0.284	2.205	٠.030	دالة						٠.404	2.473

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (٩) تحليل التأثير لأبعاد خفة الحركة التنظيمية معًا في الأتمتة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls 4

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولًا: الاستنتاجات:

١. بينت النتائج أن مستوى خفة الحركة التنظيمية في الخطوط الجوية العراقية جاء عند مستوى متوسط، مما يدل على توفر ممارسات تنظيمية مرنة بدرجة مقبولة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير للارتقاء بها إلى مستويات أعلى تتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي في قطاع الطيران.

٢. أوضحت النتائج أن بعد خفة الموارد البشرية جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد خفة الحركة التنظيمية، وهو ما يعكس إدراك القيادات لأهمية امتلاك العاملين للمعرفة الرقمية، وتقبلهم للتغيير، ودورهم المحوري في إنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل الشركة.

٣. أشارت النتائج إلى أن بعد خفة اتخاذ القرار سجل مستوى متوسطا، مما يدل على وجود مرونة نسبية في القرارات المتعلقة بتبني التقنيات الرقمية، إلا أن تفاوت الآراء يشير إلى استمرار تأثير الإجراءات الروتينية في بعض المستويات الإدارية.

٤. أكدت النتائج أن بعد خفة التنفيذ أو الاستجابة يتمتع بتوفر نسبي، غير أن ارتفاع معامل الاختلاف يعكس تفاوتا في سرعة تنفيذ القرارات الرقمية والتنسيق بين الوحدات التنظيمية، وهو ما قد يؤثر في فاعلية التحول الرقمي.

٥. أوضحت النتائج أن بعد خفة الاستشعار جاء في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى ضعف نسبي في متابعة التطورات التكنولوجية ورصد التغيرات في احتياجات وتوقعات المسافرين، واستخدام البيانات في التنبؤ بالمشكلات التشغيلية المحتملة.

٦. بينت النتائج أن مستوى الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية جاء عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس اعتمادًا جزئيًا على الأنظمة الرقمية في البنية التحتية والعمليات التشغيلية والإدارية وخدمات المسافرين.

٧. أشارت النتائج إلى أن أتمتة البنية التحتية الرقمية سجلت أعلى متوسط بين أبعاد الأتمتة الرقمية، مما يدل على توفر أساس تقني مناسب يمكن البناء عليه لتوسيع نطاق الأتمتة في باقي المجالات.

٨. أكدت النتائج أن بعد أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين جاء في المرتبة الأخيرة، مما يعكس وجود فجوة بين الإمكانات التقنية المتاحة ومستوى توظيفها في تحسين تجربة المسافر وتقليل وقت الانتظار ورفع مستوى الرضا.

٩. بينت نتائج اختبار التأثير أن خفة الحركة التنظيمية تؤثر تأثيرًا معنويًا في الأتمتة الرقمية، مما يدل على أن نجاح التحول الرقمي داخل الخطوط الجوية العراقية يرتبط بشكل مباشر بمدى مرونة البناء التنظيمي وقدرته على التكيف مع المتغيرات.

١٠. أوضحت نتائج التأثير المتعدد أن أبعاد خفة اتخاذ القرار، وخفة التنفيذ أو الاستجابة، وخفة الموارد البشرية كانت الأكثر تأثيرًا في الأتمتة الرقمية عند دخولها مجتمعة، في حين لم يظهر بعد خفة الاستشعار تأثيرًا معنويًا مباشرًا، مما يشير إلى أن دوره يكون غير مباشر من خلال دعمه لبقية الأبعاد.

١١. بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في الأتمتة الرقمية داخل الخطوط الجوية العراقية، مما يدل على أن مستوى الأتمتة الرقمية يتأثر بدرجة كبيرة بمدى مرونة البناء التنظيمي وقدرته على الاستجابة للتغيرات الرقمية، وهو ما يؤكد أن الأتمتة الرقمية لا تتحقق بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل تعتمد على تكامل أبعاد خفة الحركة التنظيمية مجتمعة.

١٢. أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن الأتمتة الرقمية في الخطوط الجوية العراقية تتأثر بصورة رئيسة بالأبعاد التنفيذية والبشرية لخفة الحركة التنظيمية، والمتمثلة في خفة اتخاذ القرار وخفة التنفيذ أو الاستجابة وخفة الموارد البشرية، في حين لم يظهر بعد خفة الاستشعار تأثيرًا مباشرًا عند دخوله مجتمعة مع الأبعاد الأخرى، ويعكس ذلك أن التحول

الرقمي الفاعل لا يتحقق بمجرد استشعار التغيرات، بل يتطلب قرارات مرنة وتنفيذًا سريعًا وقدرات بشرية مؤهلة قادرة على تحويل التوجه الرقمي إلى ممارسة تنظيمية مستدامة.

ثانيًا: التوصيات:

١. توصي الدراسة بضرورة تبني الخطوط الجوية العراقية منهجية متكاملة لتعزيز خفة الحركة التنظيمية، بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي وخصوصية قطاع الطيران.

٢. توصي الدراسة بالاستثمار المكثف في تنمية خفة الموارد البشرية من خلال تصميم برامج تدريب رقمية مستمرة، وبناء مهارات العاملين في استخدام الأنظمة المؤتمتة، وتعزيز ثقافة تقبل التغيير.

٣. توصي الدراسة بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الروتين التنظيمي والانتقال الى الأتمتة الرقمية المتكاملة، بما يسهم في تعزيز خفة اتخاذ القرار وتسريع تبني التقنيات الرقمية الحديثة.

٤. توصي الدراسة بتعزيز خفة التنفيذ أو الاستجابة عبر تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وتشكيل فريق استجابة رقمي سريع يمتلك صلاحية لتجاوز الروتين الإداري عند حدوث طوارئ تقنية، واعتماد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ القرارات الرقمية وتقويمها بشكل دوري.

٥. توصي الدراسة بتطوير أنظمة الاستشعار البيئي والتحليل الاستباقي من خلال استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية لرصد التغيرات في السوق واحتياجات المسافرين والمخاطر التشغيلية المحتملة.

٦. توصي الدراسة بتوسيع نطاق الأتمتة الرقمية ليشمل جميع العمليات التشغيلية والإدارية، وعدم الاكتفاء بالبنية التحتية التقنية، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية للتحول الرقمي.

٧. توصي الدراسة بالتركيز على أتمتة الخدمات المقدمة للمسافرين من خلال تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية متكاملة تسهم في تحسين تجربة المسافر ورفع مستوى رضاه.

٨. توصي الدراسة بربط مشاريع الأتمتة الرقمية بمؤشرات أداء واضحة تقيس أثرها في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات وتقليل التكاليف.

٩. توصي الدراسة بتعزيز دعم القيادات العليا لمشاريع التحول الرقمي، وإشراك القيادات الوسطى في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان استدامة الأتمتة الرقمية.

١٠. تبسيط الإجراءات وتعزيز مرونة اتخاذ القرار، في إعادة التأهيل الرقمي للكوادر الوسطى، وتطوير آليات التنفيذ السريع للقرارات الرقمية، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية وبناء

مهاراتها الرقمية، بما يضمن ترجمة الاستشعار البيئي إلى أفعال تنظيمية ملموسة تسهم في تعظيم فاعلية الأتمتة الرقمية داخل الخطوط الجوية العراقية

١١. توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية، وبيان دورها في تعزيز العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والأتمتة الرقمية في قطاع الطيران.

المراجع العربية:

١. إبراهيم ، أسماء عبد الفتاح، (٢٠٢٣)، دور التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران – دراسة حالة: لشركة مصر للطيران، مجلة السياحة والفنادق والتراث، المجلد ٦، العدد ١، ص١١٧-١٣٢.

٢. إمام، محمد عبد المجيد، (٢٠٢٤)، أدارة الموارد البشرية الرشيقة كمدخل لتعزيز خفة الحركة التنظيمية: دراسة تطبيقية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عيم شمس، المجلد ٤٥، العدد ١، ص ٣١-٧٠.

٣. التميمي، علي حسين، وعبد الغفور، قتيبة أمجد، (٢٠٢٠)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٠، جامعة تكريت.

٤. الراشدي، بخيت مبارك، (٢٠٢٠)، أثر الأتمتة على تحسين قيادة المؤسسات: دراسة في الجوانب الإدارية والتشغيلية، مجلة جسور العلمية، العدد ٣١، ص١٤-١٨.

٥. رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (٢٠٢٠)، دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية والاقتصادية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢.

٦. رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، (٢٠٢٠)، دور خفة حركة العاملين في تعزيز خفة الحركة التنظيمية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣، جامعة بابل.

٧. عباس، ستار جبار، وجمود، سعد علي، (٢٠٢٥)، العلاقة بين الأتمتة والتحول الرقمي في كفاءة المؤسسة: دراسة ميدانية في وزارة التجارة . فرع واسط، مجلة الفكر القيادي للبحوث والدراسات، العدد ٧، ص١٣١.

٨. العتيبي، سارة عزيز، (٢٠٢٢)، دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية – دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٦، العدد ١١.

٩. العنزي، يوسف عبد الله هيكل، (٢٠٢٢)، دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٣.

١٠. عودة، زمن ماجد، (٢٠٢٥)، التوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة العراقية في ظل الأتمتة الرقمية، وقائع المؤتمر العلمي الخامس عشر، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد ٢، العدد ٨.

١١. الغامدي، هند أحمد، (٢٠٢٢)، اتمتة التعاملات الالكترونية بالسؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد ١٢، الجزء ١.

١٢. وادي، امير غانم، وعبد الامير، صفاء ع علي، وعبد الكاظم، علي محمد، (٢٠١٩)، دور خفة الحركة وذكاء الاعمال في تعزيز استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة استطلاعية تحليلة لشركة نور الكفيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٥، العدد ٦٠ .

١٣. يوسف، سناء خضر وياسين، مثنى سعد، (٢٠٢١)، خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ١.

المراجع الأجنبية:

1. Mahmoud, M. H., Ali, A. A., Alrifae, A. A., et al. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as moderator. Discover Sustainability.
2. Mapingire, K., Smuts, H., & Van der Merwe, A. (2022). Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective. In Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology Springer, Singapore.
3. Nyamenya, L. A. (2020). The Role of Digital Business Strategies in Generating Revenue for Airline Industry: A Case of Kenya Airways (Master's thesis). United States International University-Africa, Nairobi, Kenya.
4. Poulaki, I., et al. (2021). From Check-in to Take-off: How Digitalization Reshapes Airport Service Quality. Journal of Air Transport Studies.

5. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research.
6. Yıldırım, K. E., Gemici, E., & Yıldırım Başkan, T. (2025). The relationship between digital transformation and organizational agility in public institutions: The case of a university. International Review of Management and Marketing.

مجلة السلام الجامعة
للعلوم الانسانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

AL-SALAM UNIVERSITY COLLEGE JOURNAL

No. 23
Part 2

الرقم الدولي للمجلة
(2522 - 3402)
ISSN - 2959555-X (Print)
ISSN - 29595541- (Electronic)
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/74

June
A.H. 1447- A.D. 2026

Registration No. at the House
Of books and documents:
(2127) - year (2015)

مكتب دلير