



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The Role of Strategic Awareness in Enhancing Digital Readiness: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the University of Kirkuk

Ma'an Sami Mahmoud\*<sup>A</sup>, Omar Hamad Mohammed Al-Hassan <sup>B</sup>

<sup>A</sup> College of Administration and Economics/University of Kirkuk

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

#### Keywords:

Strategic Awareness, Digital Readiness, University of Kirkuk.

#### Article history:

Received	23 Oct. 2025
Received in revised form	25 Oct. 2025
Accepted	02 Dec. 2025
Available online	14 Jun. 2026

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

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



\*Corresponding author:

Ma'an Sami Mahmoud

College of Administration and Economics/University of Kirkuk



**Abstract:** The study aims to understand the role played by strategic awareness, represented by its dimensions (internal strategic awareness, external strategic awareness, current strategic awareness, and future strategic awareness), in enhancing digital readiness, represented by its dimensions (technological infrastructure, digital skills, digital culture, operations and governance, digital innovation, strategy, and leadership).

The study problem was represented by a main question: (Does strategic awareness contribute to enhancing digital readiness in the organization under study?) To this end, a hypothetical study plan was developed, and the descriptive analytical approach was chosen as the study methodology. The study relied on the questionnaire as the primary tool for data collection and analysis. The random sample for the study consisted of a number of administrative leaders in the colleges and departments of the University of Kirkuk, represented by (50) individuals. (50) questionnaires were distributed to them to survey their opinions. (50) valid questionnaires were returned for statistical analysis, with a recovery rate of (100%). The data were analyzed using the statistical program. (SPSS.ver26) The study adopted a set of statistical methods to extract the results. The study concluded that there is a statistically significant correlation between strategic awareness and digital readiness. It also showed that there is a significant impact of strategic awareness on digital readiness in the organization under study.

## دور الوعي الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك

عمر حمد محمد الحسن

هيئة النزاهة الاتحادية

معن سامي محمود

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كركوك

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه الوعي الاستراتيجي والمتمثل بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي) في تعزيز الجاهزية الرقمية والمتمثلة بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية، الثقافة الرقمية، العمليات والحوكمة، الابتكار الرقمي، الاستراتيجية والقيادة)، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بسؤال رئيس مفاده: (هل يسهم الوعي الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية الرقمية في المنظمة المبحوثة؟) ولأجل ذلك تم وضع مخطط الدراسة الفرضي، واختير المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وتمثلت العينة العشوائية للدراسة بعدد من القيادات الإدارية في كليات وأقسام جامعة كركوك، تمثلت بـ(50) فرداً، إذ وزعت عليهم (50) استمارة (الاستبانة) لاستقصاء آرائهم، أعيد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (100%)، وجرى تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.ver26) واعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية، كما تبين وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في الجاهزية الرقمية في المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الجاهزية الرقمية، جامعة كركوك.

### المقدمة

شهد الفكر الاستراتيجي المعاصر تطوراً ملحوظاً في مفاهيمه واتجاهاته، إذ برزت مجموعة من المصطلحات التي تؤكد على أهمية التميز المعرفي، ودور المنظمات في بناء قدراتها الفكرية والتكنولوجية بما يضمن لها موقفاً تنافسياً متقدماً في بيئة تتسم بالتغير المستمر. وقد أصبحت المنظمات في العصر الحديث مطالبة ليس فقط بإنتاج المعرفة فحسب، بل أيضاً بإدارتها والتحكم في مصادرها، وتوظيفها بكفاءة عالية بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما ازداد الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية، ولا سيما في العقول القادرة على تجاوز حدود النمطية والتفكير التقليدي، وابتكار أساليب جديدة تتيح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها، ومن بين المفاهيم التي حظيت بانتشار واسع في هذا السياق، برز مفهوم الوعي الاستراتيجي كأحد المرتكزات الجوهرية لنجاح المؤسسات، فالوعي الاستراتيجي لا يُعد مجرد مهارة فكرية أو رؤية تحليلية، بل يمثل منظومة متكاملة تمكّن القادة من فهم بيئتهم الداخلية والخارجية، واستشراف التغيرات المستقبلية، وتحديد الفرص الكامنة والتهديدات المحتملة، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن استمرارية المؤسسة وتنافسيتها في سوق ديناميكي متغير. كما يمنح هذا الوعي القادة القدرة على اكتساب رؤى عميقة وتبادل الخبرات مع نظرائهم على المستويين المحلي والعالمي،

مما يعزز من قدرتهم على التعلم المستمر والنمو الفكري والإداري، في ضوء هذه التحولات، شهد العالم خلال العقود الخمسة الماضية تغيرات جذرية في أنماط الحياة والعمل، نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع الذي أعاد تشكيل بنية الاقتصاد والمجتمع. وقد أفضت هذه التحولات إلى بروز مفهوم الرقمنة كمحرك رئيس لعصر جديد من الابتكار والإنتاجية، حيث أصبحت الجاهزية الرقمية مؤشراً محورياً على قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. فالجاهزية الرقمية تعبر عن مدى استعداد المؤسسة لتبني التقنيات الرقمية وتوظيفها في مختلف عملياتها التشغيلية والإدارية، بما يسهم في بناء مؤسسات أكثر شمولية ومرونة وابتكاراً، قادرة على المنافسة بفاعلية في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة، مع ذلك، لا يزال تقييم مدى جاهزية المؤسسة للنجاح في مبادرة التحول الرقمي تتطلب المزيد من الدراسات المعمقة لفهم العوامل المؤثرة فيه وآليات تطويره بما يضمن نجاح التحول الرقمي.

### الجانب الأول: منهجية الدراسة

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

**السؤال الأول:** هل تعتمد المنظمة المبحوثة أبعاد الوعي الاستراتيجي في عملها؟

**السؤال الثاني:** هل تمتلك المنظمة المبحوثة الأسس اللازمة لتعزيز الجاهزية الرقمية؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالوعي الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل بالجاهزية الرقمية؟

**السؤال الرابع:** هل يوجد أثر دلالة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الوعي الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية الرقمية في المنظمة المبحوثة؟

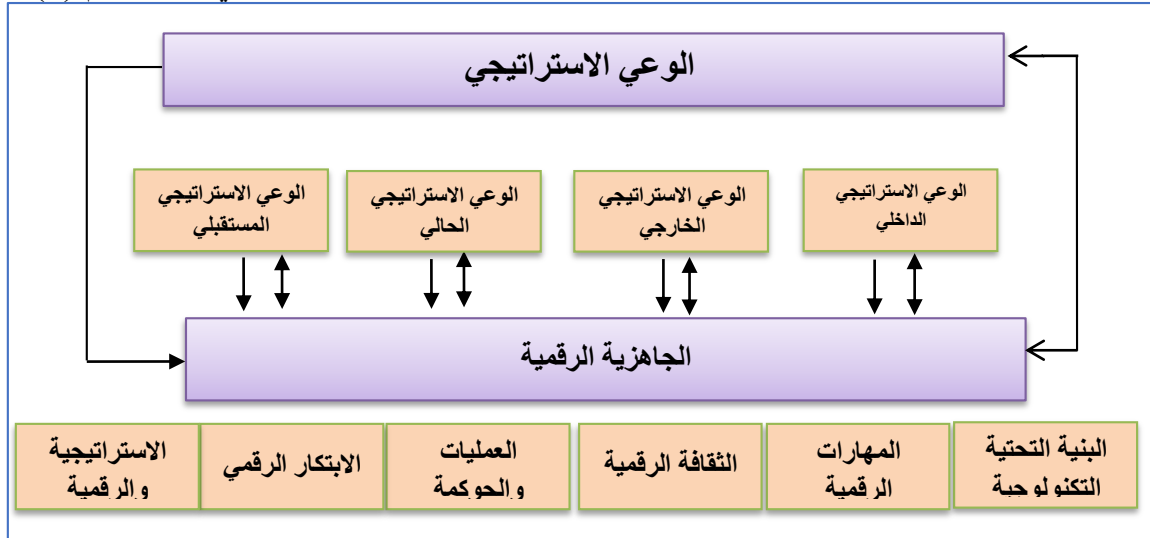
**ثانياً. أهمية الدراسة:** تُؤسس الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والموقع المختار للدراسة، وتسهم الدراسة في طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية للمنظمة المبحوثة، وتوضح أهميتها بالآتي:

1. **الأهمية المعرفية:** الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفهومي الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية، والعلاقة والأثر بينهما كترام معرفي يُضاف إلى الأدبيات المكتوبة المتعلقة بهذا المجال.
2. **الأهمية الميدانية:** تتضمن بواقع عمل المنظمة المبحوثة، وتوفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي، واتخاذ القرارات للنهوض بواقعها الرقمي المستقبلي بوصفها مجالاً استراتيجياً وبما يحقق أهدافها بشكل فاعل ومؤثر.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقرير مدرجات القطاع المبحوث حيال المضمون العام للافتراضات التي قامت عليها الدراسة في مجال الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية للمنظمة المبحوثة.
2. تحديد مستوى تطبيق كل من الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية في المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على نوع علاقة الارتباط ودرجة التأثير للمتغيرات المبحوثة في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط وفرضيات الدراسة: بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثان بوضع مخطط فرضي وهو يُجسد مخططاً يبين علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين هذه المتغيرات، وكما مبين في الشكل رقم (1):



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

علاقة الارتباط ← → علاقة الأثر ←

المصدر: من إعداد الباحثان.

وفي إطار مخطط الدراسة تتبثق الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية، على مستوى المنظمة المبحوثة.

**خامساً. حدود الدراسة**

تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمانية والبشرية والمعرفة على النحو الآتي:

1. **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة مكانياً بجامعة كركوك.
  2. **الحدود الزمنية:** تنحصر حدود الدراسة زمنياً للفترة 2025/9/23 لغاية 2025/10/25.
  3. **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية في كليات وأقسام جامعة كركوك.
  4. **الحدود المعرفية:** تركز الحدود المعرفة للدراسة بتناول متغيرين، الأول تمثل بالوعي الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، ولمتغير الثاني الجاهزية الرقمية متغيراً تابعاً، وبما تتضمنه هذه المتغيرات من أبعاد فرعية.
- سادساً. ترميز فقرات استمارة الاستبانة وطريقة جمع البيانات: تم ترميز فقرات الاستبانة لتسهيل عملية الإدخال والتحليل الإحصائي في برنامج SPSS، كما يأتي:

جدول (1): ترميز فقرات استمارة الاستبانة وطريقة جمع تحليلها

عدد الفقرات	رمز الفقرات	البعد الفرعي	المتغير
5	X1 – X5	الوعي الاستراتيجي الداخلي	الوعي الاستراتيجي (X)
5	X6– X10	الوعي الاستراتيجي الخارجي	
5	X11– X15	الوعي الاستراتيجي الحالي	
5	X16 – X20	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	
5	Y21– Y25	البنية التحتية التكنولوجية	الجاهزية الرقمية (Y)
5	Y26– Y30	المهارات الرقمية	
5	Y31– Y35	الثقافة الرقمية	
5	Y36– Y40	العمليات والحوكمة	
5	Y41– Y45	الابتكار الرقمي	
5	Y46 – Y50	الاستراتيجية والقيادة	

المصدر: من إعداد الباحثان.

سابعاً. اختبارات الصدق والثبات (كرونباخ ألفا): لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً للتحقق من الاتساق الداخلي للفقرات. القيم المقبولة عادة هي (0.70 فأكثر).

جدول (2): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد الفرعي	عدد الفقرات	قيمة ألفا ( $\alpha$ )	التفسير
الوعي الاستراتيجي	الوعي الاستراتيجي الداخلي	5	0.87	ثبات عالٍ جداً
	الوعي الاستراتيجي الخارجي	5	0.85	ثبات جيد جداً
	الوعي الاستراتيجي الحالي	5	0.89	ثبات عالٍ جداً
	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	5	0.91	ثبات ممتاز
المتوسط العام للوعي الاستراتيجي	-----	20	0.88	ثبات مرتفع جداً
الجاهزية الرقمية	البنية التحتية التكنولوجية	5	0.86	ثبات جيد جداً
	المهارات الرقمية	5	0.84	ثبات جيد جداً
	الثقافة الرقمية	5	0.88	ثبات عالٍ
	العمليات والحوكمة	5	0.83	ثبات جيد
	الابتكار الرقمي	5	0.90	ثبات ممتاز
	القيادة والاستراتيجية	5	0.92	ثبات ممتاز جداً
المتوسط العام للجاهزية الرقمية	-----	30	0.89	ثبات مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26.

حيث نجد تتراوح قيم كرونباخ ألفا بين (0.83 – 0.92) لجميع الأبعاد، وهي قيم مرتفعة تدل على ثبات عالٍ واتساق داخلي قوي بين فقرات المحاور، مما يشير إلى أن الأداة صالحة للتحليل الإحصائي وتعكس استجابات متجانسة من أفراد العينة.

ثامناً. اختبار ملائمة العينة (KMO وبارتليت): لقياس مدى صلاحية البيانات للتحليل العاملي تم إجراء اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) واختبار Bartlett's Test of Sphericity. وكما موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3): اختبار ملائمة العينة (KMO وبارتليت)

المؤشر	القيمة	الدلالة	التفسير
KMO	0.874	—	ملائمة مرتفعة جداً
Bartlett's Test (Chi-Square)	842.531	Sig = 0.000	دالة إحصائية عند (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26. إذ تشير قيمة  $KMO = 0.874$  إلى أن حجم العينة كافٍ جداً لإجراء التحليل العاملي، بينما كانت قيمة Bartlett's Test دالة عند مستوى (0.01) مما يؤكد أن الارتباطات بين الفقرات قوية وغير عشوائية، أي أن البيانات مناسبة للتحليل الإحصائي اللاحق.

### الجانب الثاني: الإطار النظري

أولاً. الوعي الاستراتيجي (Digital maturity): اختلفت أدبيات الفكر الاستراتيجي حول بدايات ظهور الوعي الاستراتيجي، إذ تشير عدد من المصادر إلى ظهوره في ستينيات القرن الماضي، بينما يرى البعض الآخر أنه ظهر في سبعينيات أو ثمانينيات من القرن ذاته، وعلى الرغم من هذا التباين، فقد برز الوعي الاستراتيجي بوضوح مع بداية الألفية الثالثة نتيجة لزيادة التعقيد والتميز بين المنظمات، فقد أشار (Jabbar & Hamid, 2025: 30) إلى أن الفلاسفة اليونانيون تناولوا الوعي كموضوع محوري في نقاشاتهم، وعد سقراط الوعي استخداماً للعقل للتمييز بين الحقائق، مؤكداً أن أي مشكلة تواجه البشر لا يمكن حلها إلا من خلال الوعي والإدراك، ومع مرور الوقت، أصبح التركيز على الوعي أكثر وضوحاً خلال عصر النهضة، عندما بدأ الفكر الفلسفي بالتحول نحو الإنسان نفسه، بعيداً عن الميتافيزيقيا وحقائق الطبيعة، مما أضاف بُعداً إنسانياً جديداً، يُنظر إلى الوعي في هذا السياق على أنه خاصية مرتبطة بالعقل البشري وأفعاله وأفكاره، وهو ما يُعرف بالوعي التلقائي، من جانبه ذكر (النقيب والصميدعي، 2023: 225) أن الوعي هو قدرة صناع القرار على الالمام بموقف المنظمة والاستعداد لاتخاذ قرارات تتناسب والظروف المتغيرة، وعلى النحو الذي يحقق الاستغلال المبكر للفرص الناشئة، والاستجابة للتهديدات غير المتوقعة، وعلى الرغم من أن مفهوم الوعي الاستراتيجي ارتبط في البداية بالأفراد الرئيسيين، إلا أنه توسع ليشمل المستوى التنظيمي بشكل عام، إذ ينبغي على المنظمات اليوم أن تكون على دراية ووعي بما يحدث في نطاق بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات التي قد تواجهها بمختلف أشكالها بغية التصدي لها واتخاذ القرارات المناسبة لها، فضلاً عن الفهم والوعي الكامل بالبيئة الداخلية من خلال معرفة قدراتها الداخلية التي تمتلكها لاستثمار الفرص المتاحة، ومعرفة نقاط ضعفها بغية معالجتها (قاسم وحسن، 2025: 195)، وانطلاقاً من ذلك، نتناول الجانب النظري للوعي الاستراتيجي عبر المحاور الآتية:

1. مفهوم الوعي الاستراتيجي: تتعدد تعريفات الوعي الاستراتيجي بتعدد الباحثين، وفقاً لتومسون يشير إلى أسلوب المديرين في جمع المعلومات حول الوضع الراهن للمنظمة، وإمكانية التغيير، والعوامل البيئية الداخلية والخارجية كافة، في المقابل وُصف الوعي الاستراتيجي أيضاً بأنه قدرة، إذ يُمكن التمكين المعرفي للمؤسسات من تطوير رؤية واضحة وإطار عمل قائم على السؤال والبحث القيم وتعزيز القدرات العقلية (Moreno, 2024: 57)، وتأسيساً على ما تقدم نعرض تعريفات الوعي الاستراتيجي من وجهة آراء عدد من الباحثين، كما هو موضح في الجدول رقم (4):

جدول (4): تعريفات الوعي الاستراتيجي حسب آراء عدد من الباحثين

ت	(اللقب، السنة، الصفحة)	المضمون
1	(Seifoori,2020,116)	قدرة صانع القرار على الإلمام التام بجميع جوانب المنظمة وبيئتها الخارجية. ويشمل ذلك القدرة على تجنب المخاطر، واغتنام الفرص، وامتلاك المعرفة والخبرة فيما يتعلق بالبيئة الداخلية وفهم الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
2	(Khadm & AL_khaffaf, 2022: 6254)	الطريقة التي يدرك بها المدبرون استراتيجياً وضع منظمتهم وفرص التحول والتطوير الممكنة، كما يتضمن وعي المديرين بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
3	(Al-Essawi, 2023: 279)	مدى وعي المديرين بالاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة والمنافسون، وكيفية تطوير هذه الاستراتيجيات بما يسمح للمنظمة بمواكبة التغيرات والأحداث في البيئة.
4	(Suhair & Fisal, 2024: 154)	عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الموارد التنظيمية الداخلية ومصادر الحصول عليها، وفهم جميع الأنظمة والتعليمات.
5	(البغلي والمولوي، 2025: 55)	محصلة من الآليات والمبادئ والأساليب المتعلقة بالوعي والقدرة التنافسية، والوعي بالوضع الحالي، والوعي بالمستقبل المتوقع، والوعي بالبيئة الداخلية، والوعي بالبيئة الخارجية التي يدركها المديرين بهدف التعامل مع التحديات والتغيرات البيئية واستثمارها بطريقة تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

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

وترى الدراسة إلى أن الوعي الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك المؤسسة وفهمها العميق للمتغيرات والظروف الطارئة في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف استشراف آفاق المستقبل وتوجيه الموارد والامكانات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

2. أهمية الوعي الاستراتيجي: يُعدُّ الوعي الاستراتيجي من أهمِّ الأصول الفكرية التي تُسهم بدور بارز في تحسين واقع المنظمات وتطورها، على الرغم من تباين تصوراتها بين الأفراد والمجتمعات، إذ يتيح استثمار نقاط القوة وتجنُّب نقاط الضعف، وهذا المقياس مما يسهم في استدامة المنظمة واستمرارها في العمل لأطول فترة ممكنة، كما يعزز تطوير ثقافة تنظيمية تدعم عملية التفكير الاستراتيجي وتتبنى رؤية واضحة تدفع نحو الإبداع والابتكار (Al-Essawi, 2023: 280)، ويتفق كلُّ من (كوللي وسندي، 2021: 540) و (Suhair & Fisal, 2024: 155) و (Jabbar & Hamid, 2025: 30) بأنَّ أهمية الوعي الاستراتيجي تبرز بجملة عوامل منها:

أ. مساعدة المنظمة على استقرار الأوضاع الحالية وتشكيل المستقبل وترتيب الأولويات والاستراتيجيات.

ب. التأثير على الطريقة التي يمارس بها الأفراد السيطرة الإدارية على الأوضاع المحيطة بالمنظمة.

ج. توفير المعلومات اللازمة للقادة لدعم عملية اتخاذ القرار، مما يمنحهم ميزة تنافسية متقدمة.

د. توفير تحذيرات مُبكرة بشأن التهديدات التنافسية، مما يُعزز الثقة في عملية اتخاذ القرار.

هـ. تمكين المؤسسات التنبؤ بالتغيرات المُعقدة وتشخيصها وتحليلها، واستكشاف الفرص وتحسينها.

و. دعم استقرار الموظفين وتحسين أدائهم، ويحقق أداءً تنظيمياً وبيئياً متميزاً، ويضمن تنفيذ المهام.

ز. الاسهام في تعزيز القدرات الاستدلالية والمعرفية للموظفين عند مواجهة مواقف استثنائية أو حرجة نتيجةً للتحديات التي يواجهونها.

وترى الدراسة أن أهمية الوعي الاستراتيجي تتجلى في قدرته على الارتقاء بمستوى إدراك القادة لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، وتمكينهم من استثمار نقاط القوة على النحو الأمثل، فضلاً عن تحديد مواطن الضعف ومعالجتها بأساليب ناجعة. ويعد الوعي الاستراتيجي بمثابة استشراف للمستقبل، يعين على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الأجدر بها بما يتوافق مع واقع المنظمة وطبيعة عملها. كما يسهم في تعزيز القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة، وبناء قرارات استراتيجية تستند إلى رؤية بعيدة المدى تكفل ديمومة النجاح المؤسسي.

3. أبعاد الوعي الاستراتيجي: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اختيار أبعاد الوعي الاستراتيجي المدرجة لتناغمها مع مجتمع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أ. الوعي الاستراتيجي الداخلي: هو قدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبائن بالاستفادة من مواردها وخبراتها ومعرفتها لاكتساب ميزة تنافسية (علي وداود، 2022: 681) أي هو عملية توليد وعي مشترك بين الأفراد وإدراك التغييرات المجتمعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحتملة، وأثرها في أداء العمل، مع اضطلاع المنظمة بدورها في توفير البيئة الملائمة من خلال تبني الاساليب الداعمة لأفكارها (حسين، 2023: 42) بمعنى القدرة على معرفة القدرات الداخلية وفهمها فهماً كاملاً لمعرفة نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل معها (Khadm & AL\_khaffaf, 2022: 6255).

ب. الوعي الاستراتيجي الخارجي: هو محصلة الخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر في صياغة استراتيجية المنظمة، أي قدرة المنظمة على تحديد وفهم العوامل التنافسية المؤثرة فيها، بما يمكنها من تنفيذ استراتيجيات تعزز الكفاءة والفاعلية وتتناسب مع التحديات التنافسية

في السوق (البغلي والمولوي، 2025: 56)، إذ يتعين على المنظمات إعادة تقييم استراتيجياتها باستمرار والتخلي باليقظة والإدراك، إذ يتيح الوعي الاستراتيجي الخارجي توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لتفسير عملية ربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية للمنظمة واستنتاج ما يجب إضافته إلى استراتيجية المنظمة وما يجب الغاؤه بشكل مستمر (قاسم وعدنان، 2025: 200).

**ج. الوعي الاستراتيجي الحالي:** يشير إلى قدرة رواد الأعمال في المنظمات على معرفة أين هم الآن، والعمل على المسار الصحيح بما يتماشى وأهداف المنظمة، والموقع الذي يشغلونه حالياً في السوق، والوجهة التي يسعون لبلوغها من خلال اتباع المسارات الاستراتيجية التي تحافظ على جودة المنتج التي تتحقق بالنهاية أهداف المنظمة الحالية (محمد ونوري، 2022: 31)، إذ ذكر (شلال والكبيسي، 2025: 308) بأنه قدرة المنظمة على استشعار وفهم طريقة البحث عن العمل والميزة التنافسية، ويشكل الأساس لاتخاذ قرارات الاستثمار الذكية والمدروسة التي تسهم في نجاح واستدامة المنظمة، لذلك فهو يعتبر عقلية العمل اللازمة لنجاح المنظمة.

**د. الوعي الاستراتيجي المستقبلي:** يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ويتكامل معها على نحو وثيق، إذ يجب أن يستند البناء على خطة استراتيجية فعالة، بالاعتماد على نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة والفرص المتاحة لتجاوز نقاط ضعفها أو التخفيف من حدة التحديات التي تواجهها (علي وداود، 2022: 681)، ويتطلب ذلك جمع المعلومات المتعلقة بالاتجاهات والتطورات في السوق والتكنولوجيا والبيئية، وتحليل المعلومات بشكل استراتيجي، واستخدام التنبؤات والنماذج الاحصائية والتحليلي الكمي لتوقع المستقبل وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة (البغلي والمولوي، 2025: 56).

**ثانياً. الجاهزية الرقمية (Digital readiness):** ترتبط الجاهزية بحالة الاستعداد التام أو الرغبة في القيام بشيء ما، ومن ثم، يمكن وصف مفهوم الجاهزية بأنه مدى استعداد المؤسسة لتغيير وضعها الحالي إلى وضع جديد مرغوب فيه، وعلى الرغم من أنه لا يوجد تعريف شامل لمفهوم الجاهزية الرقمية، لكونه مفهوماً ناشئاً ومشتقاً من مفهوم الجاهزية للتغيير، وتتمثل أهم مساهمات البحث في الجاهزية الرقمية اقتراح معايير لتقييم الجاهزية التنظيمية للتغيير الرقمي، ومن ثم، تُقِيم الجاهزية الرقمية جاهزية المؤسسة قبل الشروع في أي مسعى للتغيير الرقمي (Jain & Jain, 2022: 157)، حيث تعرف الجاهزية الرقمية للمنظمات بأنها القدرة على توظيف إمكانيات الرقمنة، قد تحتاج المنظمات إلى التخلي عن نماذج الأعمال القديمة، أو الاستثمار في الابتكار، أو تحويل أعمالها الأساسية كلياً لتحقيق الجاهزية الرقمية. ومع ذلك، فإن قياس هذه العملية كميّاً أمر مختلف، إذ قد تُلاحظ درجات متفاوتة من الجاهزية الرقمية في الممارسة العملية. في سياق التطوير الرقمي، طُوّرت العديد من تقييمات ونماذج الجاهزية، ولكن لم تُختبر جميعها تجريبياً (Lassnig et al, 2022: 2).

**1. مفهوم الجاهزية الرقمية:** تفتقر مصطلحات الجاهزية الرقمية والتحول الرقمي والنضج الرقمي اقتراناً وثيقاً، لكنها تقدم وجهات نظر مختلفة، إذ يمكن اعتبار الجاهزية الرقمية بمثابة استشراعية: فهي تقييم استعداد المؤسسة لتبني التقنيات الرقمية ودمجها في عملياتها واستراتيجياتها وثقافتها، بينما يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية، من ناحية أخرى، ينظر النضج الرقمي إلى الحالة الحالية للمؤسسة والمدى الذي قامت فيه بدمج التقنيات الرقمية وتحسينها بشكل فعال في عملياتها (Chounta, 2024 et al, 2)، كما تعرف الجاهزية الرقمية بأنها قدرة المؤسسات على

توظيف إمكانات الرقمنة في عملياتها أو أنشطتها (Lassnig, et al, 2022: 3)، ومن منطلقه نعرض عدد من تعريفات الجاهزية الرقمية حسب وجهة نظر عدد من الباحثين، وكما موضح في الجدول رقم (5):

جدول (5): تعريفات الجاهزية الرقمية حسب آراء عدد من الباحثين

ت	(اللقب، السنة، الصفحة)	المضمون
1	(Nasution et al., 2018: 98)	استعداد الأفراد والمؤسسات والقطاعات في الدول لتبني التكنولوجيا الرقمية والاستفادة منها لتحقيق أقصى استفادة منها.
2	(Hargitai & Bencsik, 2023: 114)	الرغبة والقدرة على التحول الرقمي، والاستعداد لاستخدام هذه التكنولوجيا لخلق فرص مبتكرة تسهم في تمكين المنظمة أو الصناعة من تحقيق أهدافها بسرعة وفاعلية أكبر.
3	(Zheng, 2024: 1)	قدرة المنظمة على التحول الرقمي ودمج التقنيات الرقمية في عملياتها.
4	(Chen et al, 2024: 907)	على المستوى الفردي، ترتبط الجاهزية الرقمية بمعرفة الفرد وموقفه ومهاراته تجاه الحلول الرقمية، أما الجاهزية على مستوى المؤسسة، فتتعلق بقدرة الشركة على تبني التطوير الرقمي ودمجه في عملياتها أو خدماتها أو منتجاتها.
5	(Motlhaolwa, 2024: 37)	استعداد المؤسسة أو الفرد للتنقل والتكيف والازدهار في بيئة رقمية سريعة التطور، والقدرة على فهم التقنيات الرقمية وتبنيها وتطبيقها بفعالية مع تعزيز ثقافة التعلم المستمر والقدرة على التكيف.

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

وترى الدراسة بأنها الجاهزية الرقمية تعني جاهزة المنظمة للتحول الرقمي، فهي تقيس مدى استعداد المؤسسة لتبني التقنيات الرقمية ودمجها في عملياتها واستراتيجياتها وثقافتها، كما تملك البنى التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية، والسياسات الداعمة للابتكار.

2. أهمية الجاهزية الرقمية: أضحت الجاهزية الرقمية ضرورة ملحة للمؤسسات كافة؛ وذلك لما يشهده العالم من تطور رقمي متسارع، مما يستوجب تزويد الأفراد العاملين بالمهارات الرقمية لتحقيق النجاح المؤسسي المنشود، إذ تسهم الجاهزية الرقمية في تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتسهيل الكفاءة الإدارية، إذ تمكن التقنيات الرقمية من تبسيط العمليات الإدارية، والعمل على تعزيز المواطنة الرقمية من خلال تغيير أنماط التواصل والعمل والمشاركة الاجتماعية الرقمية (محمد، 2025: 6).

وترى الدراسة إنَّ الجاهزية الرقمية تسهم في الاستجابة الفعالة للأزمات والتغيرات المفاجئة، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، بحيث تكون مؤسسات جاهزة

رقمياً، فالمؤسسات الجاهزة رقمياً تمثل الركيزة الأساسية لكل من التحول والنضج الرقمي الناجح الناتج عن التطبيق الأمثل للتكنولوجيا، فمن خلالها خلال يتم تمكين الحكومات من تقديم خدمات أكثر سهولة وفعالية وسهولة في الاستخدام، وعندما تكون المؤسسة مستعدة رقمياً، يُمكنها تبسيط العمليات، وتقليل أوقات الانتظار، وتقديم الخدمات عبر الإنترنت، مما يُسهّل على المواطنين الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

### 3. أبعاد الجاهزية الرقمية

أ. **البنية التحتية التكنولوجية:** تشكل البنية التحتية التكنولوجية العمود الفقري الذي يدعم عمليات المنظمة بسلاسة وكفاءة، وأشار (عثمان، 2022: 85) بأنها تتكون من عنصرين، الأول يتمثل في المكونات المادية ويشمل المباني والمعامل والتجهيزات اللازمة من خدمات وأثاث ومعدات وشبكات الخدمات وفق مواصفات ومعايير محددة، أما العنصر الثاني فهو يتعلق بالقوى البشرية وهم الأفراد المعنيين والمشاركين في تقديم الخدمات من خبراء وفنيين وينبغي بتوافر في كل فئة مجموعة من المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة، في حين أضاف (عبد المهدي وآخرون، 2025: 27) بأن المقصود بها توفر الأجهزة والمعدات التكنولوجية الضرورية لإدارة العمل الرقمي وتيسير آلياته داخل المنظمة وخارجها بالاعتماد على الخبرات العلمية والتقنية في توظيف تلك المعدات لربط أقسام وفروع المنظمة مع بعضها البعض وتحسين مستوى أدائها ورفع كفاءة عاملها من أجل تحقيق الأداء الأمثل.

ب. **المهارات الرقمية:** يشهد العالم ثورة رقمية تلقي بظلالها على جميع مناحي الحياة، بما في ذلك سوق العمل، فقد غدت المهارات الرقمية ضرورية للسعي إلى حصول على وظيفة أو الحفاظ على الوظيفة الحالية أو تحقيق النجاح في المسار المهني (عباس وآخرون، 2025: 115)، وتعني المهارات الرقمية إلى قدرة الأفراد على استخدام الأدوات والتقنيات والمنصات الرقمية بفاعلية، وتكتسب هذه المهارات أهمية بالغة في قطاعات مختلفة، بما في ذلك قطاع التصنيع، لما لها من دور في تحسين الكفاءة والإنتاجية والأداء العام، وتغطي النظرية الأساسية للمهارات الرقمية جوانب متعددة، مثل التعلم، وتأثير التكنولوجيا الرقمية على المجتمع، ودور التعليم في تزويد الأفراد بهذه المهارات (Sartika et al, 2023: 34).

ج. **الثقافة الرقمية:** تعني الثقافة الرقمية القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، إذ ذكر (Cardoso et al, 2023: 3) بأن الثقافة الرقمية جزء لا يتجزأ من استراتيجية أي مؤسسة وديناميكيته، إلى جانب المعرفة والتعلم والتحسين المستمر، فهي مفاهيم أساسية تُمكن الشركات من مواكبة الأسواق الناضجة والتنافسية والتكيف التام مع السيناريوهات المتغيرة باستمرار، وأضاف (قارون، 2021: 29) بأنها منظومة متفاعلة من الاستراتيجيات والمهارات والمعايير والقواعد والأفكار والمبادئ المتبعة في الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية واستثمارها بطريقة ذكية وأمن خلال التحكم في الوصول إلى المحتوى الرقمي عن طريق عمليات الاتاحة العادلة والتوجه نحو منافع التقنيات الحديثة والحماية من أخطارها وتعزيز المعرفة والممارسات المثلى.

د. **العمليات والحوكمة:** تشير إلى السياسات والإجراءات والأنظمة التي تنظّم العمليات الرقمية وتضمن استخدامها بكفاءة وشفافية. وتسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز الثقة والمساءلة ضمن بيئة العمل الرقمية (Gartner, 2022: 18)، كما يساعد هذا البعد من رفع الجاهزية الرقمية من تعزيز الكفاءة، وضمان استدامة العمليات الرقمية، وتحقيق الثقة في النظم التقنية، مما يساعد المنظمة من التكيف السريع مع بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة (Grimaudo, 2024: 11) كما إن وجود عمليات رقمية فعالة

وحوكمة رشيدة يضمن تحقيق التحول الرقمي الأمن والمستدام، ويعزز من القدرة التنافسية والابتكار داخل المؤسسات.

هـ. **الابتكار الرقمي:** تتعدد مقومات الابتكار الرقمي وتتنوع، لا سيما في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة، فضلاً عن التطور التكنولوجي والمعرفي والوفرة العلمية المعاصرة، وتُشكل هذه المقومات نتيجة للتفاعل الإيجابي بين مختلف المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المؤسسة في إطارها المكاني والزمني، وتتسم بالتنافس بين فعالية البحث والتطوير، وكفاءة الهيكل التنظيمي، والثقافة السائد، فالابتكار الرقمي يتطلب وجود مجموعة من العوامل التي تحفز الأفراد وتعزز التوجه نحو تبني الابتكار الرقمي بوصفه وسيلة للتميز المستمر والريادة ضمن مجال نشاطهم، ويمكن تعريفه بأنه تخيل للحلول الجديدة، وتعبئة الأدوات والممارسات الرقمية لتلبية الاحتياجات التي لا تليها العروض المقدمة من طرف المؤسسات سواء الخاصة أو العامة (صلوي، 2023: 342)، كما ينبغي على القادة الرقميين خلق بيئة تشجع على الابتكار والتعلم واستخدام التكنولوجيا في المنظمة (عباس وآخرون، 2025: 51).

و. **الاستراتيجية والقيادة:** يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تطوير رؤية واستراتيجية رقمية شاملة تتماشى مع أهدافها العامة، يقودها قادة يتمتعون بكفاءات رقمية واستشرافية تمكنهم من إدارة التغيير وتوجيه التحول نحو الابتكار والتنافسية، فالقيادة الرقمية تتجسد في مقدرة القادة على دمج التقنيات الرقمية في صميم الاستراتيجية التنظيمية بهدف توليد قيمة مضافة للمؤسسة ولجميع أصحاب المصلحة (Westerman et al, 2024: 22)، إذ ينبغي على المؤسسة وضع استراتيجية رقمية واضحة تحدد من خلالها أهدافها وخططها، كما تتضمن هذه الاستراتيجية تحليلاً للبيئة التكنولوجية واحتياجات زبائنها (عباس وآخرون، 2025: 31).

### الجانب الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا الجانب إلى تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من عينة الدراسة المكوّنة من (50) استبانة صالحة للتحليل، وذلك للتعرف على اتجاهات إجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة الرئيسيين (الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية)، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS 26.7 لإجراء التحليل الوصفي والاختبارات الاحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. أولاً. **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

المتغير	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	الترتيب	التفسير
الوعي الاستراتيجي (X)	الوعي الداخلي	4.18	0.49	83.6	3	مرتفع
	الوعي الخارجي	4.24	0.46	84.8	2	مرتفع جداً

المتغير	البعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	الترتيب	التفسير
	الوعي الاستراتيجي الحالي	4.10	0.52	82.0	4	مرتفع
	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	4.35	0.43	87.0	1	مرتفع جداً
المتوسط العام للوعي الاستراتيجي	—	4.22	0.48	84.4	—	مرتفع جداً
الجاهزية الرقمية (Y)	البنية التحتية التكنولوجية	4.30	0.45	86.0	2	مرتفع جداً
	المهارات الرقمية	4.05	0.50	81.0	5	مرتفع
	الثقافة الرقمية	4.12	0.47	82.4	4	مرتفع
	العمليات والحوكمة	4.18	0.44	83.6	3	مرتفع
	الابتكار الرقمي	4.40	0.39	88.0	1	مرتفع جداً
	القيادة والاستراتيجية	4.26	0.41	85.2	2	مرتفع جداً
المتوسط العام للجاهزية الرقمية	—	4.22	0.44	84.4	—	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن جميع أبعاد الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط العام لكلا المتغيرين (4.22) مما يشير إلى وجود وعي استراتيجي متقدم واستعداد مؤسسي مرتفع بشأن الجاهزية الرقمية لدى القيادات الإدارية في كليات وأقسام جامعة كركوك.

كما نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه تم قياس (الوعي الاستراتيجي) من خلال أربعة أبعاد فرعية، وقد جاء بعد (الوعي الاستراتيجي المستقبلي) بالترتيب الأول حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.35) في حين تمثل انحرافه المعياري (0.43) وأهميته النسبية بلغت (87.0)، أما في الترتيب الأخير فنجد أن بعد (الوعي الاستراتيجي الحالي) جاء بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.10) في حين تمثل انحرافه المعياري (0.52) وأهميته النسبية بلغت (82.0).

أما بخصوص المتغير التابع (الجاهزية الرقمية) والتي تم قياسها من خلال ستة أبعاد، حيث نجد بعد (الابتكار الرقمي) جاء بالترتيب الأول حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.40) في حين تمثل انحرافه المعياري (0.44) وأهميته النسبية بلغت (83.6)، أما في الترتيب الأخير فنجد أن بعد (الثقافة الرقمية) جاءت بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.12) في حين تمثل انحرافها المعياري (0.47) وأهميتها النسبية بلغت (82.4).  
وتعكس النتائج الواردة في الجدول أعلاه توجه القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة نحو التطوير والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والتي تعكس اتجاهات عينة الدراسة ومدى تشخيصها. **ثانياً تحليل الارتباط (Pearson Correlation):** لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها ودلائلها الإحصائية، وكما موضح في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول (7): معامل الارتباط بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
الوعي الاستراتيجي ↔ الجاهزية الرقمية	0.812	0.000	علاقة ارتباط قوية موجبة دالة إحصائياً عند (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26 .

يظهر من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.812$ ,  $Sig = 0.000$ ) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، ازدادت الجاهزية الرقمية للمؤسسة في مواجهة التحولات التكنولوجية.

**ثالثاً اختبار الفرضيات (الانحدار الخطي المتعدد):** للتعرف على تأثير أبعاد الوعي الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية الرقمية، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد. (Multiple Linear Regression)

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
الوعي الاستراتيجي الداخلي	0.198	2.421	0.019	تأثير معنوي موجب
الوعي الاستراتيجي الخارجي	0.216	2.871	0.007	تأثير معنوي موجب
الوعي الاستراتيجي الحالي	0.184	2.115	0.039	تأثير معنوي موجب
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	0.331	4.006	0.000	تأثير قوي جداً
المعامل التحديدي $R^2$	0.72	—	—	يفسر المتغير المستقل 72% من التباين في الجاهزية الرقمية.
قيمة F	31.874	—	0.000	النموذج دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26 .

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن جميع أبعاد الوعي الاستراتيجي تؤثر بشكل معنوي وإيجابي في تعزيز الجاهزية الرقمية، وكان الوعي الاستراتيجي المستقبلي هو الأكثر تأثيراً بقيمة ( $\beta = 0.331$ , Sig = 0.000)، مما يؤكد أن الرؤية المستقبلية والتخطيط الاستباقي يمثلان حجر الأساس في رفع مستوى الجاهزية الرقمية في جامعة كركوك.

رابعاً. فحوصات الافتراضات الإحصائية:

جدول (9): نتائج اختبارات Homoscedasticity، Normality، VIF

التفسير	القيمة	الفحص
لا يوجد تعدد ترابط خطي (Multicollinearity)	< 10	VIF (1.28 – 1.96)
المتغيرات مستقلة إحصائياً	> 0.1	Tolerance (0.51 – 0.79)
التوزيع طبيعي للبواقي	> 0.05	اختبار Normality (Sig = 0.142)
تجانس التباين محقق	> 0.05	اختبار Homoscedasticity (Sig = 0.261)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26. تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى تحقق جميع الافتراضات الإحصائية لنموذج الانحدار؛ إذ لا يوجد تضخم في التباين ( $VIF < 10$ ) والبواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً ومتجانساً، مما يعزز سلامة ودقة النموذج الانحداري المستخدم في الدراسة.

#### الجانب الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية في جامعة كركوك.
- تبين وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في الجاهزية الرقمية في المنظمة المبحوثة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستويات الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية مرتفعة جداً لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
- توجد علاقة ارتباط قوية جداً وموجبة بين الوعي الاستراتيجي والجاهزية الرقمية إذ بلغت ( $r = 0.812$ )
- تبين أن الوعي الاستراتيجي المستقبلي يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الجاهزية الرقمية.
- تبين أن الابتكار الرقمي جاء بالمرتبة الأولى بوصفه أحد أبعاد الجاهزية الرقمية بخصوص ترتيب الأهمية النسبية.
- النموذج الإحصائي يفسر 72% من التباين في الجاهزية الرقمية مما يعكس موثوقية التحليل.
- تحقق جميع الافتراضات الإحصائية (طبيعية التوزيع، تجانس التباين، استقلالية المتغيرات).

##### ثانياً. التوصيات:

- تعزيز برامج التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لتقوية الوعي الاستراتيجي ولا سيما الحالي لدى القيادات الإدارية في جامعة كركوك، من خلال الإدراك الواضح بمستوى التنافسية الراهنة للمؤسسة، وتقديم خدمات تجعلها تتميز بها في السوق الحالية.

2. الاهتمام بالمكانة الذهنية التي تحتلها المنظمة المبحوثة حالياً كعلامة المؤسسة التجارية لدى زبائنها، والمحافظة على جودة خدماتها المقدمة وبما يضمن على النحو رضا زبائنها.
3. الاستثمار في التحول الرقمي المستدام عبر تطوير المهارات والبنى التحتية التكنولوجية في المنظمة المبحوثة.
4. توسيع التدريب في مجال الابتكار الرقمي وربط نتائجه بمؤشرات الأداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة.
5. اعتماد الجاهزية الرقمية كأحد معايير تقييم في المنظمة المبحوثة.
6. استمرار القياس الدوري لمستويات الوعي والجاهزية لتوجيه قرارات التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. البغلي، فاروق محمد مرضي، والملولي، سمير، (2025)، أثر الوعي الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لأراء مدراء المشاريع الناشئة في محافظة الأنبار في جمهورية العراق لسنة (2023)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 2.
2. شلال، وميض حمدي، والكبيسي، صلاح الدين عواد، (2025)، دور الوعي الاستراتيجي في القرارات الاستثمارية: بحث ميداني، مجلة دراسات محاسبية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 20.
3. صلوي، محمد علي طاهر، (2023)، الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي العلوم في تعزيز الابتكار الرقمي لحل المشكلات البيئية ومعوقاتهما، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 122.
4. الصميدعي، مرثد، والنقيب، خالد خير الله محمد، (2023)، أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة اسياسيل للاتصالات النقالة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 3.
5. عباس، رواء عبد الأمير، وغازي، محمد عاصم، وغازي، عبد الله، والديوان، لمياء حسن، (2025) منهجيات التميز المؤسسي في ظل التحولات الرقمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. عبد المهدي، علي مظهر، ومحمد، حيدر جاسم، وجاسم، سارة محمد، (2025)، الإدارة الرقمية وتأثيرها في فعالية التسويق: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة التأمين الوطنية، مجلة جامعة الكوت، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية والاقتصادية.
7. عثمان، الشحات سعد محمد، (2022)، البنية التحتية التكنولوجية والواقع الحالي للتحول الرقمي وتطوير التعليم المصري في ضوء استراتيجيات 2030، مجلة تكنولوجيا التعليم، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، المجلد 32، العدد 10.
8. علي، لبنى قحطان محمد، وداود، فضيلة سلمان، (2022)، القيادة البارعة مدخلاً لتعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لمجموعة من شركات الاتصالات العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء 3، 671-690.
9. قارون، رابحي فيطمة، (2021)، العوامل المساهمة في إرساء الثقافة الرقمية: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير.

10. قاسم، سيف علي، وحسن، علي عدنان، (2025)، دور الوعي الاستراتيجي في الأداء العالي: بحث تحليلي في المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، المجلد 20.
11. كوللي، ميهفان شريف يوسف، وسندي، مهبات محسن طاهر، (2021)، الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعة الخاصة في إقليم كردستان – العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 9.
12. محمد، خميس ناصر، نوري، علاء بشير، (2022)، إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1.
13. محمد، زين، (2025)، تحليل متعدد لأبعاد الجاهزية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. A, H, Suhair & M, Z, Fisal, (2024), Strategic Awareness and its Interactive Role for Influencing Organizational Efficiency in Strategic Architecture, Volume (4), Issue)2(May 2024\ Thu Al-Qi'dah 1445.
2. Al-Essawi, H. M. A. (2023). The Role of Strategic Awareness in Promoting Strategic Agility.
3. Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2023). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, 14(1), 8.
4. Chen, X., Chang-Richards, A., Ling, F. Y. Y., Yiu, K. T. W., Pelosi, A., & Yang, N. (2024). Effects of digital readiness on digital competence of AEC companies: a dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. *Building research & information*, 52(8), 905-922.
5. Chounta, I. A., Ortega-Arranz, A., Daskalaki, S., Dimitriadis, Y., & Avouris, N. (2024). Toward a data-informed framework for the assessment of digital readiness of higher education institutions. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 21(1), 59.
6. Gartner. (2022). Digital Maturity Model: Understanding Digital Readiness Dimensions. Stamford, CT: Gartner Research, pp. 18–20.
7. Grimaudo, G. (2024). Digital Transformation in the Public Sector: A Model, An Agile Paradigm And Collaborative Software.
8. Hargitai, D. M., & Bencsik, A. (2023). The role of leadership in digital learning organizations. *Emerging Science Journal*, 7(Special issue 2), 111-124.
9. Jabbar, S. N., & Hamid, S. (2025). The Effect of Strategic Awareness on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Dhi Qar Oil Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(148), 29-47.
10. Jain, P., & Jain, N. (2022). Assessing the digital readiness of a company: An exploratory qualitative study. *The Business & Management Review*, 13(2), 156-166.
11. Khadm, Z. I., & AL\_khaffaf, (2022), I. A. A. Strategic awareness of kindergarten principals. *International journal of health sciences*, 6(S5), 574916.

12. Lassnig, M., Müller, J. M., Klieber, K., Zeisler, A., & Schirl, M. (2022). A digital readiness check for the evaluation of supply chain aspects and company size for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(9), 1-18.
13. Lassnig, M., Müller, J. M., Klieber, K., Zeisler, A., & Schirl, M. (2022). A digital readiness check for the evaluation of supply chain aspects and company size for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(9), 1-18.
14. Moreno, F. M.(2024), The Role of Strategic Awareness in Strategy Formulation: A Theoretical Approach. *Journal of Baku Engineering University*, 8(1), 57.
15. Motlhaolwa, A. (2024). Assessing the digital readiness of academic staff in the Faculty of Health and Environment Sciences at Central University of Technology.
16. Nasution, R. A., Rusnandi, L. S. L., Qodariah, E., Arnita, D., & Windasari, N. A. (2018). The evaluation of digital readiness concept: existing models and future directions. *The Asian Journal of Technology Management*, 11(2), 94-117.
17. Sartika, M., Astuti, S. D., Chasanah, A. N., & Riyanto, F. (2023). Digital skills to improve work performance. *International Journal of Accounting, Management, And Economics Research*, 1(2), 33-40.
18. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2014). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1(1-68).
19. Zheng, Q. U. (2024). Digital readiness and digital competences influence on information management system: Organizational support as Moderator. *Profesional de la información*, 33(4).

### ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة

م/ استمارة استبانة

السيدات والسادة الأفاضل..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (دور الوعي الاستراتيجي في تعزيز الجاهزية الرقمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة كركوك)، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم تم اختياركم للتعامل مع فقراتها أملين تعاونكم معنا في إنجازها، إذ تُعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأنّ تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأنّ الإجابة تستعمل حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم، مع مراعاة الجوانب الآتية:

1. يأمل الباحثان من شخصكم الكريم بالتأشير إزاء جميع الأسئلة وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم ضمن سلم الإجابة، علماً أنّ ميزان الإجابة الذي سيتم الاعتماد هو مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وكالاتي:

المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

2. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة؛ لأنه ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

ولابد أن نؤكد بأن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، مشيرين إلى أن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الهيئة، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً. شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع التقدير..

عمر حمد محمد الحسن  
هيئة النزاهة الاتحادية  
الدائرة الإدارية والمالية

م.م.معن سامي محمود  
جامعة كركوك  
كلية الإدارة والاقتصاد

أولاً: معلومات شخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
  - 2- الفئة العمرية 30 فأقل  40-31  50-41  60-51
  - 3- التحصيل العلمي: إعدادية  معهد  بكالوريوس  ماجستير  دبلوم عال
  - 4- سنوات الخدمة في الوظيفة: 5-1  10-6  15-11  20-16  25-21
  - 5- المنصب الوظيفي: مدير قسم  معاون مدير قسم  مسؤول شعبة
- ثانياً. المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي): هو قدرة صناع القرار على الالمام بموقف المنظمة والاستعداد لاتخاذ قرارات تتناسب مع الظروف المتغيرة، على النحو الذي يحقق الاستثمار المبكر للفرص الناشئة، والاستجابة السريعة للتهديدات غير المتوقعة.

أ	الوعي الاستراتيجي الداخلي: هو مجموعة العوامل والعناصر التي تمثل النشاط الداخلي العام للمؤسسة والتي تتعلق بشكل رئيس بالأهداف التنظيمية والموارد المالية والمهارات الإدارية.				
	تمتلك المؤسسة:	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
1	الإدراك بنقاط قوتها الرئيسية بشكل واضح.				
2	المقدرة على مواكبة التقنيات الحديثة واستثمارها اسوةً بالمنافسين الآخرين.				
3	القدرة تلبية معظم متطلبات الزبائن من خلال تقديم خدمة تفوق توقعاتهم.				
4	خبرات تشغيلية تجعلها قادرة على جعل أداء المؤسسة بشكل أفضل.				
5	الخبرات الإدارية القادرة على جعل المؤسسة تنجز أعمالها بكفاءة.				

الوعي الاستراتيجي الخارجي: يشير إلى إدراك المؤسسة للبيئة الخارجية التي تعمل فيها، كالأسواق، المنافسين، الزبائن، التشريعات، التطورات التكنولوجية، العوامل السياسية والاقتصادية.						ب
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	تحرص إدارة المؤسسة على:	
					مراعاة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع ومحاولة التكيف معها.	6
					متابعة التغييرات السريعة والمفاجئة بشكل استباقي للمنافسين في السوق.	7
					مراجعة وتطوير خدماتها وأنشطتها باستمرار.	8
					أن تكون مواصفات وخصائص خدماتها تضاهي خدمات المنافسين.	9
					أن تعي بتأثير القوانين والسياسات الحكومية على استراتيجياتها.	10

الوعي الاستراتيجي الحالي: هو القدرة على تقييم الوضع الراهن للمؤسسة، من حيث أدائها الحالي، ومستوى رضا الزبائن، وموقعها التنافسي، والتحديات المباشرة التي تواجهها.						ج
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	تمتلك إدارة المؤسسة:	
					الوعي بالمكانية الذهنية التي تحتلها حالياً علامة المؤسسة التجارية لدى زبائننا.	11
					المحافظة على جودة خدماتها ضمن حدود الامكانيات المتاحة لها وبما يضمن رضا زبائننا.	12
					تقديم خدمات بميزات تجعلها تنفرد فيها في السوق الحالية.	13
					إدراك بأن حصتها السوقية الحالية تتلائم مع نوعية الخدمات التي تقدمها.	14
					الإدراك الواضح لمستوى التنافسية الراهنة للمؤسسة.	15

الوعي الاستراتيجي المستقبلي: هو إدراك المؤسسة للاتجاهات والمتغيرات المستقبلية والمحتملة والقدرة على استشراف التحديات والفرص المتوقعة، ووضع سيناريوهات استباقية للتعامل معها.						د
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	تمتلك إدارة المؤسسة:	
					الوعي بالمكانية السوقية التي تريد الوصول إليها مستقبلاً.	16
					القدرة على تحديد الأهداف المستقبلية وتحقيقها بشكل واقعي وكما هو مخطط له.	17
					القدرة على التكيف مع مختلف التغييرات البيئية المضطربة.	18
					القدرة على تطوير الخطط الاستراتيجية المستقبلية من أجل تحسين أداء العمل	19
					الوعي بضرورة الاستثمار في تطويرات المهارات المستقبلية.	20

ثانياً. المتغير التابع (الجاهزية الرقمية): هي مدى استعداد المؤسسة أو المجتمع لبنتي التحول الرقمي واستيعاب متطلباته، سواءً من حيث الموارد التقنية أو الثقافة التنظيمية، وبما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية ودعم الاستدامة في خضم البيئة الرقمية المتغيرة.

البنية التحتية التكنولوجية: مدى توافر وتطور التجهيزات التقنية والأنظمة الداعمة للتحول الرقمي في المؤسسة.						أ
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبرة	
					تتوفر لدى المؤسسة أجهزة كمبيوتر حديثة وشبكات اتصال فعالة.	21
					نعتمد على الحوسبة السحابية وأنظمة إدارة البيانات في العمل.	22
					يتم تحديث وصيانة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري.	23
					المؤسسة توفر الاتصال بالإنترنت بسرعة وموثوقية عالية.	24
					الأنظمة الرقمية متوافقة مع احتياجات العمل اليومية.	25

المهارات الرقمية: تشير إلى القدرات المعرفية والعملية التي يمتلكها الأفراد العاملون لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة.						ب
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبرة	
					الموظفون يمتلكون المهارات اللازمة لاستخدام التطبيقات الرقمية.	26
					يتم تقديم تدريب مستمر لتطوير القدرات الرقمية.	27
					الموظفون قادرين على حل المشكلات التقنية اليومية بكفاءة.	28
					الموظفون يستخدمون التكنولوجيا بفاعلية في أداء المهام.	29
					توجد خطط لتطوير مهارات الموظفين الرقمية باستمرار.	30

الثقافة الرقمية: تعني درجة الوعي والقبول المجتمعي والمؤسسي بالتحول الرقمي، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتبني أساليب جديدة في العمل قائمة على الابتكار والتكنولوجيا.						ج
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبرة	
					المؤسسة تشجع الابتكار وتقبل التغيير التكنولوجي.	31
					لقيادة تدعم استخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية.	32
					الموظفون يميلون لاستخدام الأدوات الرقمية في عملهم.	33
					الثقافة الرقمية جزء من استراتيجية المؤسسة العامة.	34
					الموظفون مستعدون لتعلم التقنيات الرقمية الجديدة بسرعة.	35

العمليات والحوكمة: يقصد بها وجود هياكل تنظيمية وسياسات وإجراءات واضحة لإدارة التحول الرقمي لضمان جودة العمليات الرقمية.						د
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة	
					لدى المؤسسة سياسات واضحة لإدارة الأنشطة الرقمية.	36
					يتم الحفاظ على أمن المعلومات وحماية البيانات.	37
					يتم دمج التحول الرقمي في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	38
					هناك متابعة دورية لفعالية العمليات الرقمية.	39
					تتوافق الأنظمة الرقمية مع القوانين والمعايير المعتمدة.	40

الابتكار الرقمي: قدرة المؤسسة على استثمار التكنولوجيا لإيجاد حلول جديدة، وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة، وتحسين العمليات بطرائق إبداعية.						هـ
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة	
					المؤسسة تستثمر في البحث والتطوير الرقمي.	41
					تستخدم التحليلات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء.	42
					نقوم بتطوير خدمات ومنتجات رقمية جديدة بانتظام.	43
					هناك خطط لتجريب تقنيات رقمية جديدة.	44
					المؤسسة تدعم الابتكار الرقمي على جميع المستويات.	45

الاستراتيجية والقيادة: الرؤية الواضحة والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد التي تضعها القيادة لدعم التحول الرقمي، فضلاً عن دور القادة في توجيه وتبني التغيير.						و
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة	
					الرؤية الرقمية للمؤسسة واضحة ومفهومة للجميع.	46
					الإدارة العليا ملتزمة بدعم التحول الرقمي.	47
					الموارد المالية والبشرية مخصصة بشكل كافٍ لدعم المشاريع الرقمية.	48
					القيادة تتابع نتائج تنفيذ المشاريع الرقمية بانتظام.	49
					هناك خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	50