



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

بعنوان:

القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور
الوسيط للتجديد الاستراتيجي - دراسة حالة البنوك
العمومية التجارية بولاية غرداية.

من إعداد الطالبة: بن أحمد عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الخميس 16 ذو الحجة 1446 هـ الموافق لـ 12 جوان 2025 م.

أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	جامعة الإنتماء	الصفة
عادل شنيبي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيساً
إيمان بوقرة	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً ومقرراً
رميلة لعمور	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفاً مساعداً
محمد الأخضر محجوبي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	ممتحناً
بشير بن شويحة	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحناً
محمد الهلة	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الإدارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: التنظيم والطفرة الرقمية

بعنوان:

القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي الدور
الوسيط للتجديد الاستراتيجي - دراسة حالة البنوك
العمومية التجارية بولاية غرداية.

من إعداد الطالبة: بن أحمد عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: الخميس 16 ذو الحجة 1446 هـ الموافق لـ 12 جوان 2025 م.

أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	جامعة الإنتماء	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	عادل شنيبي
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ	إيمان بوقرة
مشرفاً مساعداً	جامعة غرداية	أستاذ	رميلة لعمور
ممتحناً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	محمد الأخضر محجوبي
ممتحناً	جامعة ورقلة	أستاذ	بشير بن شويحة
ممتحناً	جامعة ورقلة	أستاذ	محمد الهلة

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى أحب من أحببت فقيدي قدوتي ومعلمي، أبي رحمه الله

إلى من قال فيها الحبيب: أمك، ثم أمك، ثم أمك، أمي الغالية

إلى سندي في الحياة أخواتي الغاليات وإخوتي الأعزاء

إلى كل من علمني حرفاً

إلى تلاميذي مصدر فخري وأمل المستقبل

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة في مشوار إنجاز هذه الدراسة

شكر وعرافان

أولاً الحمد لله والشكر لله العلي القدير الذي وفقني ومنحني القوة والعزيمة لإتمام هذه
الدراسة

كما أتوجه بخزير الشكر والامشان للأستاذة الدكتورة إيمان بوقرة على دورها الجوهري في
الإشراف على هذا العمل وعلى صبرها معي، وعلى النوجيهات والإرشادات القيمة التي قدمها لي
طوال هذا المشوار؛ وإلى المشرفة المساعدة أسناذتي التي درستني منذ طور ليسانس الأستاذة
الدكتورة مرميلة لعمور على نصائحها وإرشاداتها القيمة؛

إلى أعضاء لجنة المناقشة على فضلهم لمناقشة هذا العمل وتكلفتهم عناء تقويمهم ومساهماتهم في

إثراء

كما أعرب إلى عائلتي الكريمة عن شكري وامشاني العميقين خاصة أمي العزيزة وأخواتي
الغاليات، آمال، صليحة، خديجة وفاطمة على دعمهم اللامحدود وصبرهم وتفهمهم الدائم أثناء
مسيرتي العلمية؛

كما أقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع إطارات البنوك موضع الدراسة وأخص بالذكر كل

من السادة: مسعود قوطارة، عبد الحق خثير، نور الدين شعراني، شح علمين والسيادات: نبيلة

بوزيانني، أمينة لصار. على رحابة صدرهم وحسن تعاؤهم وتزويدهم لي بالمعلومات اللازمة

لإتمام هذه الدراسة.

شكرهم جميعاً من القلب.



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي بوساطة التجديد الاستراتيجي في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، وقد تم اختيار (04) مديريات جهوية بالوكالات التابعة لها على مستوى ولاية غرداية، لكل من بنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك (Cnep-Banque)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، و لتحقيق غايات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء مقابلات مع بعض الإطارات في البنوك محل الدراسة، و كذا بتصميم استبيان موجه لإطارات البنوك المعنية بالدراسة لمعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة، وتم توجيه هذا الاستبيان لعينة قصدية شملت (125) إطار في البنوك المبحوثة على مستوى الإدارة العليا والوسطى، وهذا نظرا لمعرفةهم بالاتجاهات الاستراتيجية لبنوكهم، وكذا درايتهم الشاملة بجميع أنشطة بنوكهم الإدارية منها والتقنية، ولمعالجة البيانات المتحصل عليها استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM)، وتم اعتماد برنامج (SMART.PLS4)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) على التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: قدرات، ديناميكية، تحول، رقمي، تجديد، استراتيجي.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of dynamic capabilities on digital transformation, considering the mediating role of strategic renewal in public commercial banks. The study focused on four regional directorates and their affiliated branches in Ghardaia Province, namely, the Local Development Bank (BDL), the National Savings and Reserve Fund Bank (Cnep-Banque), the Algerian Popular Credit Bank (CPA), and the National Bank of Algeria (BNA). To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was adopted. The primary data was collected through interviews, and by questionnaire that was distributed to a purposive sample of (125) employees from upper and middle management in the studied banks, selected for their comprehensive knowledge of their banks' administrative and technical activities. For data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) was employed using the SMART.PLS4 software. The most important results of this study are: There is a

statistically significant impact of dimensions of dynamic capabilities (sensing capability, learning capability, integration capability, and coordination capability) on digital transformation in the studied banks. There is a statistically significant impact of dynamic capabilities, as reflected in their dimensions on strategic renewal in the studied banks. There is a statistically significant impact of strategic renewal on digital transformation in the studied banks. There is a statistically significant impact of the combined dimensions of dynamic capabilities on the combined dimensions of digital transformation in the studied banks.

Keywords: Dynamic, Capabilities, Digital, Transformation, Strategic Renewal.

رقم الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XIII	قائمة المختصرات
(أ-خ)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
30	المبحث الثاني: الإطار النظري للقدرات الديناميكية
42	المبحث الثالث: الإطار النظري للتجديد الاستراتيجي
50	المبحث الرابع: الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
58	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة
77	المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة
80	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف)
102	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
104	تمهيد
105	المبحث الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها

107	المبحث الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة
118	المبحث الثالث: المجتمع والعينة والبنوك التجارية محل الدراسة
131	المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
137	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
139	المبحث الأول: الوصف الإحصائي لأجزاء الاستبيان
140	المبحث الثاني: تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات
159	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
171	خلاصة الفصل
193	خاتمة
198	قائمة المراجع
210	الملاحق
226	الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
13	المجالات الرئيسية للتحويل الرقمي	(01-1)
32	تطور مفهوم القدرات الديناميكية حسب (Teece)	(02-1)
34	الفرق بين القدرات الديناميكية والقدرات التنظيمية	(03-1)
35	تصنيف القدرات التنظيمية والقدرات الديناميكية	(04-1)
الفصل الثاني		
87	تلخيص الدراسات السابقة	(01-2)
100	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة	(02-2)
الفصل الثالث		
107	أسئلة المقابلة الأولى والتعقيب عليها	(01-3)
108	أسئلة المقابلة الثانية والتعقيب عليها	(02-3)
111	أسئلة المقابلة الثالثة والتعقيب عليها	(03-3)
112	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(04-3)
113	أبعاد ومحاور الاستبيان	(05-3)
114	صدق الاتساق الداخلي لمقياس التحويل الرقمي	(06-3)
115	صدق الاتساق الداخلي لمقياس القدرات الديناميكية	(07-3)
116	صدق الاتساق الداخلي لمقياس التجديد الاستراتيجي	(08-3)
117	قيم معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان	(09-3)
119	الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة في البنوك المعنية	(10-3)
120	نبذة تعريفية حول البنوك العمومية محل الدراسة	(11-3)
122	تطور عدد أجهزة الصراف الآلي (ATM) في الجزائر	(12-3)
123	تطور عدد أجهزة نقاط البيع (TPE) في الجزائر	(13-3)
124	تطور عدد بطاقات الدفع الإلكتروني (CIB) في الجزائر (2023-2024)	(14-3)
124	تطور عدد بطاقات الدفع للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك وكالة غرداية	(15-3)
127	محتوى المنصات الرقمية للبنوك التجارية محل الدراسة	(16-3)
131	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)	(17-3)
134	مراحل تقييم نموذج الدراسة وفق النمذجة بالمعادلات الهيكلية	(18-3)

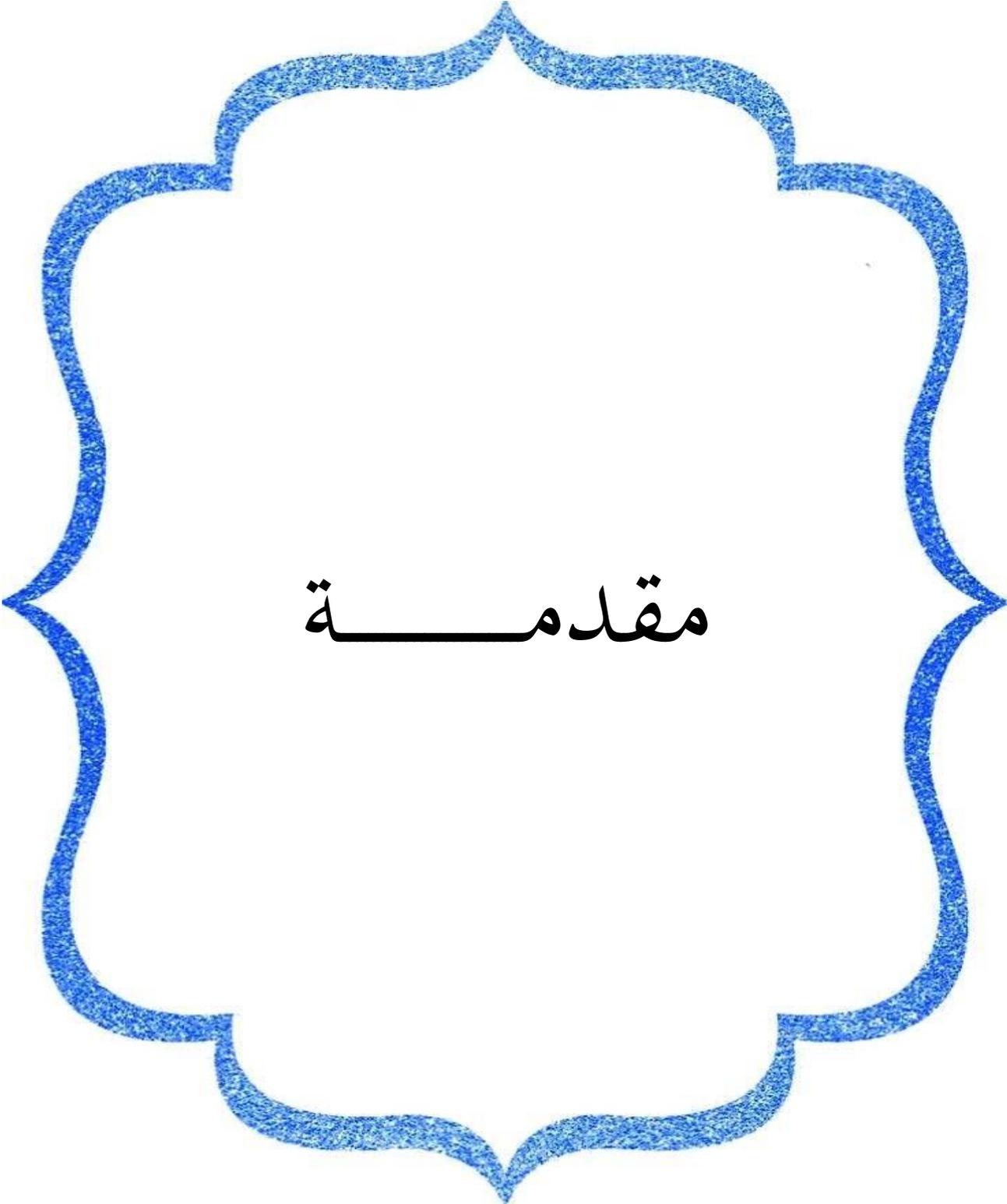
الفصل الرابع		
143	اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء تنفيذ الإستراتيجية الرقمية	(01-4)
145	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: التكنولوجيا الرقمية	(02-4)
146	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: تجربة العملاء	(03-4)
147	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: العمليات والخدمات	(04-4)
148	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: القيادة الرقمية	(05-4)
149	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: نموذج الأعمال	(06-4)
150	ترتيب أبعاد التحول الرقمي حسب متوسطاتها الحسابية	(07-4)
151	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: قدرة الإستشعار	(08-4)
152	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: قدرة التعلم	(09-4)
153	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: قدرة التكامل	(10-4)
154	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: قدرة التنسيق	(11-4)
155	اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو العبارات المتعلقة ببعء: التجديد الاستراتيجي	(13-4)
155	نتائج اختبار " Wilcoxon " للتحقق من مستويات ممارسة متغيرات الدراسة	(14-4)
157	تقييم الصدق التقاربي والموثوقية للنموذج القياسي	(15-4)
160	الصدق التمييزي وفقا لمعيار (Fornell-Larcker)	(16-4)
163	معيار الارتباطات غير المتجانسة الأحادية (HTMT)	(17-4)
164	المصادقية التمايزية من خلال معيار التحميلات المنقاطعة	(18-4)
165	فحص مشكلة التداخل الخطي (VIF) بين المباني	(19-4)
167	معامل التحديد R^2	(20-4)
167	معامل حجم الأثر (F-Square)	(21-4)
169	مؤشر القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة	(22-4)
169	مؤشر جودة المطابقة (GOF)	(23-4)
170	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(24-4)
172	نتائج اختبار التأكد من تأثير القدرات الديناميكية على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي	(25-4)
173	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(26-4)
174	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(27-4)
174	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(28-4)
175	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(29-4)

176	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(30-4)
176	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	(31-4)
177	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(32-4)
178	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(33-4)
180	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(34-4)

الصفحة	العنوان	الرقم
الفصل الأول		
ح	نموذج الدراسة المقترح	01
14	تقنيات التحول الرقمي	(01-1)
18	أساسيات التكنولوجيا الرقمية	(02-1)
20	مكونات تجربة العملاء	(03-1)
23	أهمية تحليل البيانات الضخمة في تحسين أداء القطاع المصرفي	(04-1)
26	خريطة الطريق للتحول الرقمي لنموذج الأعمال	(05-1)
41	إطار عمل لعرض النموذج القابل للقياس المقترح للقدرات الديناميكية	(06-1)
47	متطلبات التجديد الاستراتيجي	(07-1)
53	عناصر نموذج الأعمال المرن المدعوم بالقدرات الديناميكية	(08-1)
57	بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي: نموذج العملية	(09-1)
الفصل الثالث		
	جهاز الصراف الآلي (ATM)	(01-3)
122	جهاز نهائي نقاط البيع (TPE)	(02-3)
123	تحديات التحول الرقمي حسب آراء المستجوبين في البنوك محل الدراسة	(03-3)
125	تقنية المعاينة مع الاستبدال (Bootstrapping)	(04-3)
الفصل الرابع		
140	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	(01-4)
141	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(02-4)
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(03-4)
142	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(04-4)
143	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(05-4)
161	تقييم النموذج القياسي للدراسة بعد توظيف أدلة الصدق التقاربي والموثوقية	(06-4)
171	نموذج المسار لتفاعل أبعاد القدرات الديناميكية والتحول الرقمي	(07-4)
177	نموذج المسار لتفاعل التجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي	(08-4)
179	إجراءات تحليل الوساطة	(09-4)
179	معاملات مسار نموذج الدراسة	(10-4)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الاستمارات الخاصة بطلب المقابلة	01
211	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
212	إستمارة الإستبانة الخاصة بالدراسة	03
218	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	04
218	الاختبارات اللامعلمية لمتغيرات الدراسة	05
222	الاعمدة البيانية لمعاملات النموذج القياسي للدراسة	06
223	الأعضاء في شبكة النقد بين البنوك	07
224	النظام البيئي لشبكة النقد الآلي ما بين البنوك	08

الدلالة باللغة الأجنبية	الاختصار	الدلالة باللغة العربية
Digital Transformation	DT	التحول الرقمي
Dynamic Capabilities	DC	القدرات الديناميكية
Strategic Renewal	SR	التجديد الاستراتيجي
Digital Strategy Execution	DSE	تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
Digital Technology	DT	التكنولوجيا الرقمية
Customer Experience	CX	تجربة العملاء
Operations and Services	OS	العمليات والخدمات
Digital Leadership	DL	القيادة الرقمية
Business Model	BM	نموذج الأعمال
Sensing Capability	SC	قدرة الاستشعار
Learning Capability	LC	قدرة التعلم
Integrating Capability	IC	قدرة التكامل أو الدمج
Coordinating Capability	CC	قدرة التنسيق
Artificial Intelligence	AI	الذكاء الاصطناعي
Internet of Things	IOT	إنترنت الأشياء
Structural Equations Modeling	SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية
Partial Least Squares Structural Equation Modeling	PLS-SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية- باستخدام المربعات الصغرى الجزئية
Composite Reliability	CR	الموثوقية المركبة
Average Variance Extracted	AVE	متوسط التباين المستخرج
Heterotrait-monotrait ratio	HTMT	معيار الارتباطات غير المتجانسة
Variance Inflation Factor	VIF	معامل تضخم التباين
Division des system d'informatique	DSI	قسم أنظمة المعلوماتية
Banque de Développement Local	BDL	بنك التنمية المحلية
Banque Nationale d'Algérie	BNA	البنك الوطني الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie	CPA	القرض الشعبي الجزائري
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance	CNEP	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط



مقدمة

(أ) توطئة:

في ظل الموجة الجديدة من الثورة العلمية والتكنولوجية، أحدثت التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة تحولاً جذرياً في آليات خلق القيمة عبر مختلف القطاعات. فقد أسهم تفشي جائحة كوفيد-19 في إحداث تأثيرات كبيرة على الاقتصاد التقليدي، مما سرّع من وتيرة التحول الرقمي. حيث تمكنت العديد من المنظمات بفضل الخدمات الرقمية غير التلامسية من الاستجابة بسرعة لاحتياجات المؤسسات والمجتمع أثناء تطبيق إجراءات مكافحة الجائحة. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي للمنظمات ليس بالمهمة التي يسهل تحقيقها بنجاح، نظراً للتحديات العديدة التي قد تعيق المسار الصحيح لهذا التحول، وعلى الرغم من أن التحول الرقمي لم يغير جوهر العمليات أو منطق العمل الأساسي، غير أنه أدخل تغييرات كبيرة على بعض جوانب النظام التقليدي للمؤسسات.

وقد أكدت العديد من الأبحاث أن التكنولوجيا الرقمية هي العامل الحاسم في تحديد مسار التحول الرقمي، بينما ركزت بعض الأبحاث الأخرى خاصة تلك التي تنطلق من منظور المستوى الجزئي، على تحليل التحول الرقمي للمؤسسات من خلال سمات المديرين، مثل القيادة الرقمية، الإدراك الإداري، والقدرات الرقمية، وغيرها من العوامل الشخصية. ورغم أن هذه التوجهات البحثية ساهمت في فهم الأدوار المهمة التي تلعبها كل من البيئة الكلية والعوامل الفردية في تحقيق التحول الرقمي في المنظمات، إلا أن هناك بعض القصور في هذه التوجهات. فغالبية الأبحاث إما بالغت في تسليط الضوء على العوامل الخارجية، أو ضخمت دور السمات الشخصية للأفراد، متجاهلةً الخيارات الاستراتيجية للمنظمة وتفاعلها مع قدراتها الديناميكية.

ولأن التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الربحية يتجذر في البيئة السوقية أي أنه عملية تتفاعل وتتأثر بالعوامل الخارجية المتعلقة بالسوق مثل احتياجات العملاء، التوجهات التكنولوجية، المنافسة، فإنه يتعين على هذه المنظمات أن تعيد النظر في استراتيجياتها لتواكب هذه التغيرات البيئية بفعالية. وفي هذا السياق، أشار بعض الباحثين إلى أن القوة الدافعة الأساسية للتحول الرقمي ليست التكنولوجيا بحد ذاتها، بل الاستراتيجية. فالتجديد الاستراتيجي القائم على استكشاف الفرص واستثمارها إلى جانب ريادة الأعمال ومشاركة القيادة، من شأنه أن يعزز تبني المنظمات للتقنيات الرقمية الجديدة وتقديم خدمات رقمية مبتكرة ومتطورة.

إن الاستجابة الاستراتيجية الرقمية تتطلب إعادة تشكيل قدرات المنظمات الداخلية والخارجية. ومن هنا تأتي أهمية القدرات الديناميكية، كمحرك يهدف إلى تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والبيئة المحيطة. وخصوصاً وأن المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها أصبح مطلب يصعب تحقيقه في هذا العصر، لاسيما مع ظهور ونشوء مؤسسات الجيل الرقمي. ولهذا جاء منظور القدرات الديناميكية لكي يشرح ما الذي يميز بعض المنظمات في قدرتها على الاستمرار والنجاح في بيئة متقلبة، بينما تواجه منظمات أخرى تعمل في نفس البيئة الفشل وصعوبة البقاء.

لم يكن القطاع المصرفي بمنأى عن موجة التحولات الرقمية، إذ بدأت النماذج الرقمية للأعمال القائمة على اللامركزية والأدوات والوسائط الرقمية الحديثة، إلى جانب الخدمات المالية الذكية والسحابية، في إعادة تشكيل المشهد المصرفي، لتحل تدريجيًا محل النماذج التقليدية المعتمدة في البنوك التجارية. وفي هذا السياق قامت الحكومة الجزائرية بإعداد خطة لتسريع التحول الرقمي للبنوك، حيث صادقت رئاسة الجمهورية سنة 2024 على الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي للفترة 2025-2030، تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز الرقمنة في مختلف القطاعات بما في ذلك القطاع المصرفي، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتشجيع الابتكار المالي خاصة أن البنوك تلعب دورًا حيويًا في الاقتصاد الوطني، حيث تعتبر من الركائز الأساسية للنظام المصرفي في البلاد.

(ب) إشكالية الدراسة:

مع تنامي ظاهرة التحول الرقمي وتأثيراتها على القطاع المصرفي، إلى جانب التطور والتعقيد المتزايد في احتياجات العملاء المالية، من أجل الحصول على خدمات مالية مبتكرة توفر السرعة والأمان والشفافية. وجدت البنوك العمومية الجزائرية اليوم نفسها أمام ضرورة اعتماد كافة مجالات التطوير والابتكار التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية بما فيها التكنولوجيا المالية لتكييف نماذج أعمالها. ومن هنا تبرز أهمية بناء وتطوير القدرات الديناميكية للبنوك، خاصة في ظل بيئة العمل المتقلبة. لذا، تشكل القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي عنصرين أساسيين في عملية التحول الرقمي، إذ يمنحان البنوك التجارية مرونة أكبر وفرصًا للنمو المستدام في العصر الرقمي. وبناءً على ما سبق، نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما مدى تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في البنوك العمومية التجارية محل الدراسة؟

وينتفع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق القدرات الديناميكية في البنوك محل الدراسة؟
2. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة؟
3. ما مستوى التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار وقدرة التعلم وقدرة التكامل أو الدمج، وقدرة التنسيق) على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؟
5. ما مدى تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار وقدرة التعلم وقدرة التكامل أو الدمج، وقدرة التنسيق) مجتمعة على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، العمليات التشغيلية والخدمات، القيادة الرقمية، تحويل نماذج الأعمال) في البنوك محل الدراسة؟
6. ما مدى تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار وقدرة التعلم وقدرة التكامل أو الدمج، وقدرة التنسيق) مجتمعة على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية بولاية غرداية؟
7. ما مدى تأثير التجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؟

8. ما مدى تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في ظل وجود التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في البنوك محل الدراسة؟
9. ما هي أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة؟
- (ت) **فرضيات الدراسة:** تختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية:
1. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق (ممارسة) التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
 2. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق (ممارسة) القدرات الديناميكية في البنوك محل الدراسة؛
 3. يوجد مستوى مرتفع للتجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الإستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق) على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
 5. يوجد تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار وقدرة التعلم وقدرة التكامل أو الدمج، وقدرة التنسيق) مجتمعة على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، العمليات التشغيلية والخدمات، القيادة الرقمية، تحويل نماذج الأعمال) في البنوك محل الدراسة
 6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الإستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق) مجتمعة على التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛
 7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
 8. يوجد أثر للتجديد الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.

(ث) مبررات اختيار الموضوع:

1. الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع؛
2. تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع تخصص الطلبة؛
3. كون الموضوع من المواضيع التي تعالج تعقيدات تنفيذ عمليات التحول الرقمي في المنظمات؛
4. افتقار في الدراسات المتعلقة بموضوع القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الوطني؛
5. التأخر أو الفجوة الرقمية التي تعانيها المؤسسات الجزائرية؛
6. القناعة الشخصية بالدور الذي يلعبه بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي في تطوير القطاع المصرفي.

(ج) أهداف الدراسة:

1. إعداد إطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي) في البنوك محل الدراسة.
2. معرفة مستوى ممارسة (التحول الرقمي، والقدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي) في البنوك محل الدراسة.

3. بيان علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي) في البنوك محل الدراسة.
4. بيان أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.
5. بيان الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.
6. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجهها البنوك محل الدراسة في مسارها نحو التحول الرقمي الكامل.

ح) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تناولتها (القدرات الديناميكية)، (التحول الرقمي) و(التجديد الاستراتيجي)، وكذا من أهمية القطاع المدروس (قطاع البنوك) والذي يعتبر من بين القطاعات الحيوية والهامة في الجزائر التي تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث يشمل هذا القطاع (20) بنكا تجاريا إلى جانب (09) مؤسسات مالية أخرى، ويتفاعل مع هذا القطاع الملايين من العملاء. وعلى هذا الأساس تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على بعض المعطيات على المستوى الداخلي والخارجي للبنوك محل الدراسة، والتي قد تؤدي عملية ضبطها إلى تمكين أنشطة التحول الرقمي، وبالتالي تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها الرقمية التي يستوجب أن تكون في مستوى تطلعات العملاء (مواطنين، مؤسسات عامة/خاصة) الذين أصبحوا أكثر إدراكاً بالتطورات الرقمية الحاصلة على المستوى الدولي.

لذا فإن هذا الموضوع يتناول قضية ذات أهمية جوهرية. إذ يمكن استخدام نتائج دراستنا لتعميق فهم كيفية تأثير ممارسة القدرات الديناميكية في البنوك العمومية وموائمتها مع توجهاتها الاستراتيجية على ممارسات التحول الرقمي، أي أن هذه الدراسة وضعت نهجا (إطاراً) لتقييم القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية.

خ) حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على مستوى البنوك التجارية العمومية، وبالتحديد أربعة فروع جهوية بالوكالات التابعة لها والمتواجدة على مستوى ولاية غرداية وهي: البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك (Cnep-banque)، القرص الشعبي الجزائري (CPA).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني في المدة الزمنية والتي كانت ما بين سنة 2022 إلى غاية بداية سنة 2025.
- **الحدود الموضوعية:** تمت في هذه الدراسة معالجة كل من القدرات الديناميكية، التحول الرقمي، التجديد الاستراتيجي كمتغيرات في هذه الدراسة.

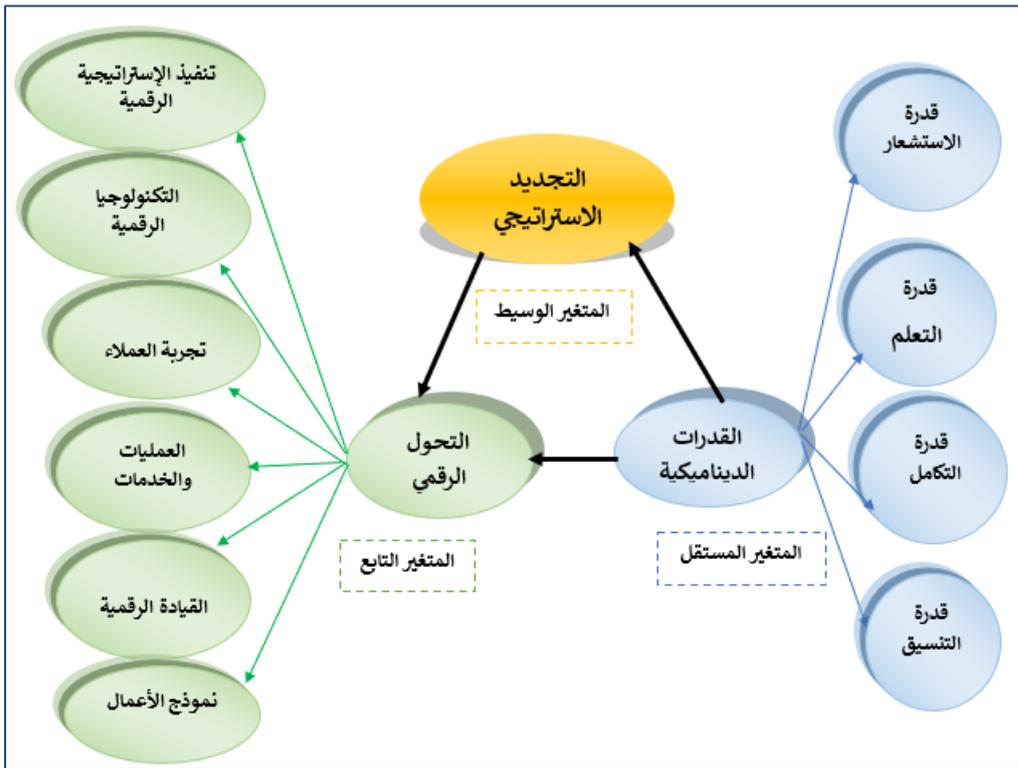
د) منهج الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية ولإختبار مدى صحة الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، بحيث استخدمنا هذا المنهج من أجل وصف الوقائع المرتبطة بموضوع الدراسة في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة - دراسة ميدانية في المؤسسة المالية (البنوك التجارية)، أما أدوات البحث والدراسة فتم التركيز على المقابلة والاستبيان بصفة أساسية.

ذ) انموذج الدراسة المقترح:

للإحاطة بكل جوانب الاشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والمتمثلة أساسا في تحديد أثر المتغير المستقل (القدرات الديناميكية بأبعادها)، على المتغير التابع والمتمثل في (التحول الرقمي بأبعاده) بوجود المتغير الوسيط المتمثل في (التجديد الاستراتيجي) في البنوك التجارية محل الدراسة، تم تطوير وتصميم نموذج خاص بهذه الدراسة اعتمادا على الأدبيات التطبيقية التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي. ويمكن توصيف نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): انموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

ر) هيكل الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

- الفصل الأول تضمن الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وقد احتوى على أربعة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى الإطار النظري للمتغير التابع (التحول الرقمي)، وفي المبحث الثاني تناولنا الإطار النظري

- للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، أما المبحث الثالث تم فيه عرض الإطار النظري للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)، أما المبحث الرابع فقد تم تخصيصه للإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- الفصل الثاني وعرضنا من خلاله الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا، في المبحث الأول منه تناولنا فيه الدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة، المبحث الثاني خصصناه للدراسات التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث قمنا فيه بالتعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف) مع تقديم الفجوة البحثية.
- الفصل الثالث تم فيه تقديم منهجية الدراسة من خلال عرض للطرق والأدوات التي استعملناها لإتمام الدراسة الميدانية، كما تطرقنا فيه إلى التعريف بمؤسسات الدراسة ومظاهر التحول الرقمي فيها.
- الفصل الرابع متعلق بالدراسة الميدانية وتم من خلاله تجسيد الجانب النظري على الجانب الميداني المتمثل في قطاع البنوك العمومية، إضافة إلى عرض للبيانات التي تحصلنا عليها والقيام بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها في ضوء الدراسات السابقة، وكذا الإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتحول الرقمي،

القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

تمهيد:

ظهرت وجهة النظر القائمة على القدرات الديناميكية لمحاولة فك لغز استدامة الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية، حيث طرح العديد من الباحثين والمساهمين في الفكر الإستراتيجي سؤال كان مفاده: لماذا تبقى بعض المنظمات مستمرة ومحافظّة على ممارسة نشاطها بنجاح في بيئتها المتقلبة بينما تفشل المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس البيئة؟ فخلال العقد الأخير وجدت معظم المؤسسات صعوبة متزايدة في الحفاظ على تنافسيّتها مع استمرار ظهور التحديات الاقتصادية، وبالأخص مع زيادة سرعة التغيرات في بيئة الأعمال التي أحدثتها ظاهرة التحويل الرقمي. وأمام هذه الموجة من التغيرات والتأثيرات، أصبحنا نشهد تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات فبعضها من وصلت الى مستوى النضج الرقمي، في حين تعثرت أخرى في تبني هذا التحويل بنجاح، بينما لا تزال بعض المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة للوصول إلى مستوى رقمي متقدم، هذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى التغيير والتجديد في إستراتيجياتها لتحقيق التوافق مع بيئتها وضمان بقائها واستمرارها.

من خلال هذا الفصل سوف يتم عرض أهم المفاهيم حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في (القدرات الديناميكية، التحويل الرقمي، التجديد الاستراتيجي).

➤ **المبحث الأول:** الإطار النظري للتحويل الرقمي؛

➤ **المبحث الثاني:** الإطار النظري للقدرات الديناميكية؛

➤ **المبحث الثالث:** الإطار النظري للتجديد الاستراتيجي؛

➤ **المبحث الرابع:** الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

في هذا المبحث سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي من خلال تقديم إطار مفاهيمي يشمل التعريف والأهمية والأهداف، كما سيتم عرض أساسيات التحويل الرقمي بما فيها أبعاده التي تم تحديدها في ضوء الأدبيات والدراسات التي تناولت التحويل الرقمي في منظمات الأعمال التجارية، وفي الأخير سيتم التطرق لأبرز تحديات التحويل الرقمي.

المطلب الأول ماهية التحويل الرقمي:

تم تخصيص هذا المطلب لمناقشة أبرز المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي حيث تم تسليط الضوء على تعريف المصطلحات ذات العلاقة بالتحويل الرقمي

الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي

أولاً: تعريف المصطلحات: (الترقيم، الرقمنة، التحويل الرقمي، النضج الرقمي):

قبل التطرق لمفهوم التحويل الرقمي لبدأ من الإشارة إلى التداخل بين المصطلحات التالية: ((Digitization)، (Digitalization)، (Digital Transformation)، (Digital Maturity)) حيث أن هذا التداخل يمكن أن يحدث غموضاً في بعض الأبحاث والأدبيات خاصة إذا تم استخدامها بشكل تبادلي، فهي مصطلحات تشير إلى مفاهيم مختلفة ويمكن التمييز بين هذه المفاهيم بناء على الأدوار والنطاق الذي تشمله هذه الأدوار.

وفقاً لمعجم Gartner لتكنولوجيا المعلومات: "الترقيم" والمعروف أيضاً "بالتمكن الرقمي" (Digitization) هو عملية التغيير من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، وبعبارة أخرى يأخذ الترقيم عملية تناظرية ويغيرها إلى شكل رقمي دون أي تغييرات جوهرية في العملية نفسها. أما الرقمنة (Digitalization) فهي حسب ذات المعجم "استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج أو نماذج الأعمال وتوفير فرص جديدة لتحقيق الإيرادات والقيمة؛ أي أنها عملية التحويل إلى عمل رقمي" (Gratner, 2024). وهناك من يرى أن عملية التحويل الرقمي تبدأ بتحويل المواد والوثائق الورقية والصور والأصوات من الشكل الفيزيائي إلى صيغة رقمية صالحة للتداول على الأجهزة الرقمية والإنترنت، وقابلة للتخزين على الوسائط الحديثة من أقراص صلبة ومرنة. ويطلق على هذه العملية بالترقيم أو التحويل الرقمي أما الرقمنة، فتعني استعمال التكنولوجيات والبيانات لغرض تحسين الأداء والإنتاجية من خلال خلق بيئة أعمال رقمية، حيث تستخدم فيها المعلومات الرقمية بشكل أساسي. كما ترمز عملية الرقمنة إلى إجراءات الانتقال إلى الأعمال الرقمية، أو استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة العمل والحصول على فرص لتعظيم القيمة والربحية (مكي، 2021).

فالرقمنة هي استغلال الفرص الرقمية. بينما يُعرّف التحويل الرقمي على أنه العملية التي تُستخدم لإعادة هيكلة الاقتصاديات والمؤسسات والمجتمع على مستوى النظام (Matarazzo et al., 2021).

ويرى بعض الباحثين إن التحويل الرقمي والرقمنة هما مصطلحان يشيران إلى مفهوم واحد وهو "الخدمات والعمليات والهياكل التنظيمية في مجال تقنية المعلومات وأنظمة المعلومات والمشغلات عبر الويب. والتحول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

الرقمي أو الرقمنة يرتبطان أساساً بالإدارة حيث تحتاج الشركات إلى تأسيس ممارسات إدارية كفؤة لرعاية هذه التحولات المعقدة" (Reis et al, 2018). أما بالنسبة لمصطلح **النضج الرقمي**، فمصطلح "النضج" يشير إلى حالة من الكمال أو الاستعداد وهو نتاج التقدم في تطوير نظام ما. ويشمل النضج الرقمي الجانب التكنولوجي والإداري، فهو يصف المرحلة أو المدى الذي وصلت له المؤسسة من ناحية جهودها في التحويل الرقمي والتغييرات المنفذة من وجهة نظر تشغيلية في المنتجات والخدمات والعمليات والقدرات، والمهارات المكتسبة للمؤسسة فيما يخص عمليات التغيير والتحول الرقمي (Chaniyas & Hess, 2016).

وتعرّف الطالبة النضج الرقمي على أنه: **العملية التي تحقق التوافق بين دمج التكنولوجيا الرقمية وطريقة تحويل أداء الأعمال، وطريقة تفاعل الأشخاص مع عملهم ومع محيطهم التنظيمي، فالنضج الرقمي يعني المرحلة التي تمثل أعلى درجات التحويل الرقمي في المؤسسة.**

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ الفرق بين مفهوم الترقيم والرقمنة، وهو أن المفهوم الأول يشير إلى البيانات والمعلومات بينما المفهوم الثاني فهو يركز على العمليات والأشخاص. بينما مفهوم التحويل الرقمي هو أوسع المصطلحات الثلاثة ويشمل المنظمة والاقتصاد والدولة، وليس مجرد عملية محددة.

ثانياً تعريف التحويل الرقمي: يعد مفهوم التحويل الرقمي (Digital Transformation) محل اختلاف بين المؤلفين في عدة أبحاث وفي مجالات مختلفة، واعتماداً على مجال اهتمامهم ووفقاً لمقاربات متنوعة، فقد قدم الباحثون عدة مفاهيم أو تصورات للتحويل الرقمي فقد وصفه البعض بأنه عملية في إطار العمليات التي تقوم بها المؤسسات.

فحسب Ebert & Duarte (2018) التحويل الرقمي هو عملية اعتماد التكنولوجيا المبتكرة لزيادة الإنتاجية وخلق القيمة والرعاية الاجتماعية. ويعرف التحويل الرقمي في الصناعة بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق التميز في أداء المؤسسات والشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تسهيل عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية للأعمال (مكي، 2021). وقد قام (Vali) بتطوير مفهوم للتحويل الرقمي على أنه عملية تهدف إلى تحسين كيان معين من خلال إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه عن طريق توظيف مجموعات متنوعة من تقنيات المعلومات، والحوسبة، والاتصالات، وتقنيات الاتصال". (Vila, 2019, p. 11).

ويمكن تعريف التحويل الرقمي من منظور ثلاثي الأبعاد (مُنظمي، تكنولوجي واجتماعي): "البعد المُنظمي" يعبر عن تحسين وتغيير العمليات الحالية وتحويلها إلى عمليات ذكية، أما "البعد التكنولوجي" فهو يشير إلى إدخال المستجدات التكنولوجية والابتكارات التي تستخدم وتُمكن من تحسينات كبيرة في الجودة والكفاءة والإيرادات ويتعلق هذا المنظور بتنفيذ الرقمنة. وأما "البعد الاجتماعي" فهو يعبر عن مصدر البيانات المستمدة من وسائل التواصل والتطبيقات والأجهزة المستخدمة يومياً، والتي توفر معلومات غير محدودة تؤدي إلى إنشاء شبكات اجتماعية وقنوات اتصال ونماذج طلب جديدة من العملاء ما ينتج عنه خلق تجارب فكرية جديدة لدى العملاء هذا ما يؤدي إلى تأثير قوي على الحياة اليومية للمجتمع (Tratkowska, 2020).

كما يرى Ellstrom et al (2022) أن التحويل الرقمي هو وسيلة لتحسين نماذج الأعمال وخلق تجارب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

أفضل للعملاء ويهدف إلى تحقيق قيمة أكبر للشركة وخلق ميزة تنافسية. بينما ترى شركة (Mckinsey) أن التحويل الرقمي هو بناء ميزة تنافسية من خلال نشر التكنولوجيا بشكل مستمر على نطاق واسع لتحسين تجربة العملاء وتقليل التكاليف. (Mckinsey, 2023).

وبناء على ما سبق، فإن الطالبة ترى أن التحويل الرقمي هو: استخدام التكنولوجيا الحديثة بما فيها دمج التقنيات العالية لاسيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحويل أبعاد العمل " تجربة العميل، وتحسين العمليات التشغيلية والخدمات، توجيه الموظفين، وإعادة ابتكار نماذج الأعمال" بهدف استدامة الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أهداف التحويل الرقمي ومجالاته وتقنياته.

أولاً أهداف التحويل الرقمي: تختلف أهداف التحويل الرقمي باختلاف المنظمات وأنواع القطاعات أو المجالات التي تنشط فيها هذه المنظمات، فمن منظور عام (على مستوى الدولة). يجب أن تسعى رؤية راسمي سياسات وخطط التحويل الرقمي في الحكومات إلى تطوير وتمكين نماذج عمل جديدة في كافة القطاعات (العمل، التعليم و الصحة، البنى التحتية...إلخ)، ويجب أن تستهدف الخطط الرقمية توفير المزيد من الفرص للمواطنين للمشاركة في رسم السياسات و طرح خدمات بشكل استباقي و بمعايير الجودة التي يتوقعها المواطنون و المجتمع، ويجب أن تهدف مشاريع الحكومة الرقمية لتحقيق الاستفادة القصوى في رفع مستوى الأداء و الإنتاجية و الميزة التنافسية في الخدمات العامة، ومدى القدرة على الالتزام بمبادئ: الشمول (Inclusive)، والإتاحة (Availability)، الكفاءة (Efficiency)، والشفافية (Transparency) والمساءلة (Accountability)، والاستمرارية (Continuity) (الخوري، 2018). كما تهدف الحكومات من خلال التحويل الرقمي لتحسين الكفاءة في خدماتها لتحقيق رضا المتعاملين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو الشركاء أصحاب المصلحة. ويمكن تقديم أهم أهداف التحويل الرقمي للخدمات الحكومية كما يلي: (دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، 2020)

- الارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد و قطاع الأعمال؛
- التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات مما يوفر التكاليف والوقت والجهد لإنجاز الخدمات الحكومية؛
- رفع كفاءة العمل الحكومي من خلال أتمتة الإجراءات وتبادل البيانات والمعلومات،
- تحسين تجربة المتعامل وتبني القنوات الرقمية بدلاً عن القنوات التقليدية،
- رفع نسبة رضا المتعاملين عن الخدمات الرقمية سعياً لتحقيق السعادة والإيجابية.

ثانياً المجالات الرئيسية للتحويل الرقمي: حسب العديد من الدراسات يؤثر التحويل الرقمي في استراتيجيات الشركة من خلال 05 مجالات رئيسة وهي: (العملاء، المنافسة، البيانات، الابتكار، القيمة)، ويمكن مناقشة ذلك من خلال الجدول رقم (1-1) :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

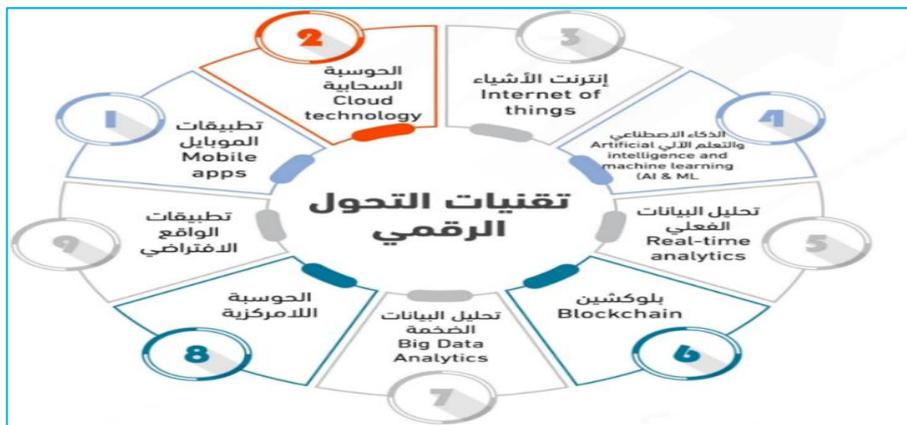
الجدول رقم (1-01): المجالات الرئيسية للتحويل الرقمي

المجال	قبل (التحول الرقمي)	بعد (التحول الرقمي)
الزيائن	التواصل مع الزيائن يتم بشكل جماعي والشركة هي المؤثر الأساسي في إقناع الزيون	التواصل مع الزيائن تفاعلي، والزيون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
المنافسة	الشركات المنافسة محددة ومعروفة	المنافسة مفتوحة والمنافسون غير معروفين
البيانات	- إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق - عمليات استطلاع رغبات الزيائن، - غالباً ما ينحصر استخدام البيانات للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار	- يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط داخل، أو خارج الشركة عبر وسائل التواصل الحديثة. وتستخدم هذه البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة لتحسين القيمة.
الإبتكار	تتركز جهود الشركات نحو الإبتكار في المنتج النهائي، وتستند القرارات المتعلقة بالإبتكار إلى تحليل المديرين وحدهم	الإبتكار يعتمد على التعلم المستمر وسهولة اختبار الأفكار الإبداعية من خلال آراء الزيائن ومتطلبات السوق.
القيمة	قيمة الشركة على أنها ثابتة ولا تتغير	القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق

المصدر: (مكي، 2021، صفحة 9)

الفرع الثالث: تقنيات التحويل الرقمي: نرى أن تقنيات التحويل الرقمي تشير إلى الأدوات والتقنيات الحديثة التي تدعم المؤسسات في تحويل عملياتها التقليدية إلى رقمية، مما يعزز من كفاءة العمل ويزيد التنافسية ويوفر تجربة أفضل للعملاء. من خلال تبني هذه التقنيات تتمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وتكييف استراتيجياتها مع التغيرات الرقمية المستمرة. كما تحقق هذه التقنيات تحسينات ملموسة في الأداء وتزيد في القيمة المضافة للخدمات والمنتجات. وسيتم توضيح أبرز تقنيات التحويل الرقمي للمنظمات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-01): تقنيات التحويل الرقمي



المصدر: (بكرة، 2023)

ونظرا لأن الدراسة الحالية أجريت في قطاع البنوك سنحاول مناقشة أهمية بعض التقنيات التي ساهمت في تحسين أداء هذا القطاع كما يلي: (Porter, 2024)

← **الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** توفر الحلول المستندة إلى السحابة القابلية للتوسع والأمان والمرونة. يمكن للبنوك الاستفادة من السحابة لنشر التطبيقات الجديدة بشكل أسرع، وإدارة البيانات بكفاءة، وتوسيع البنية التحتية لتلبية الطلبات المتغيرة للعملاء.

← **الذكاء الاصطناعي (AI):** أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في القطاع البنكي. من خلال الروبوتات الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تجيب على استفسارات العملاء على مدار الساعة، وتقدم توصيات مالية مخصصة، وتوّمت (automates) المهام المتكررة. كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال، وإدارة المخاطر، والتداول الخوارزمي.

← **البلوك تشين (Blockchain):** تمتلك تكنولوجيا البلوك تشين إمكانيات هائلة لتحقيق معاملات مالية آمنة وشفافة. وتعد بمثابة تقنية دفتر أستاذ رقمي لا مركزي ومقاوم للتلاعب، تسجل المعاملات عبر عدة حواسيب بطريقة آمنة وشفافة. وعلى الرغم من أنها ما زالت في مراحلها الأولى من الاعتماد في البنوك، يمكن للبلوك تشين أن يحدث ثورة في مجالات مثل المدفوعات عبر الحدود، وتمويل التجارة، وإدارة الهوية.

← **إنترنت الأشياء (IoT):** تمتلك أجهزة إنترنت الأشياء القدرة على إحداث ثورة في كيفية تفاعل البنوك مع عملائها وإدارة الأصول المادية. على سبيل المثال، يمكن لأجهزة الاستشعار في أجهزة الصراف الآلي مراقبة الأداء والتنبؤ بمتطلبات الصيانة، بينما يمكن استخدام الأجهزة القابلة للارتداء لإجراء مدفوعات آمنة عبر الهاتف المحمول.

المطلب الثاني: أبعاد التحويل الرقمي

تباينت أبعاد التحويل الرقمي تبعاً لاختلاف آراء الباحثين حول القطاعات المبحوثة، حيث يُخصص كل بُعد حسب طبيعة واحتياجات القطاع المعني. فمثلاً يرى بعض الباحثين أن التحويل الرقمي في القطاع المصرفي يجب أن يركز على الأمن السيبراني، وإدارة البيانات، وتجربة العملاء، بينما قد تركز الصناعات التحويلية على الأتمتة والعمليات الذكية وتكامل الآلات. كما تتأثر هذه الأبعاد بالتخصصات البحثية؛ فالبحوث الإدارية قد تعطي الأولوية للقيادة والثقافة التنظيمية، فيما تتناول البحوث التقنية جوانب التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية. وقد سعت الطالبة لتحديد أبعاد التحويل الرقمي بما ينعكس مع أبعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) من جهة، وبما يؤدي لشمول الأبعاد وتوافقها إلى حد ما مع أبعاد دراسات وبحوث تجريبية أخرى. وبعد تفحص العديد من الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية، تم تحديد أبعاد التحويل الرقمي في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الأبحاث التي ناقشت أبعاد التحويل في منظمات الأعمال، خاصة في منظمات الأعمال التجارية وفقاً للدراسات التالية: (شحادة، 2021)

Aghayari et al., 2022, Kao et al. 2024, Marx et al, 2021, Holopainen, et ·Parameswara, et al 2023)

, (al, 2022, Peter et al 2020) كما يلي:

الفرع الأول: بعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية:

إن تقدم التكنولوجيا الرقمية واستخدامها المتزايد في الشركات دفع القائمين على هذه الشركات إلى مواءمة استراتيجياتهم التجارية واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات. هذه المواءمة أدت إلى ظهور استراتيجيات الأعمال الرقمية (DBS). ويرى Holotiuk & Beimborn (2017) "إن استراتيجيات الأعمال الرقمية (DBS) هي مفهوم ناشئ عن تقاطع نظم المعلومات والإدارة الاستراتيجية. وتصف استراتيجية الأعمال الرقمية اندماج استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ودمج التقنيات الرقمية في استراتيجية الأعمال". بينما يقول Wagner & Som (2021) "إن التحويل الرقمي هو استراتيجية الأعمال الرقمية في العمل، وإذا تم نشرها بنجاح فإن الاستراتيجية الرقمية هي المخطط الذي يمكن أن يؤدي إلى التحويل الرقمي. أما مصطلح (DBSI) يشير لتنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية، كآلية لتمكين التحويل الرقمي للاستجابة بفعالية للتطورات التكنولوجية ونماذج الأعمال، إن تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية مختلف تماماً عن التغيير القائم على التكنولوجيا الحديثة، لأن هذا التنفيذ يركز على خلق القيمة من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية، ويمتد نطاقها عبر كافة الوحدات والأقسام لتصبح جزءاً من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Klopper et al., 2023). ومن خلال التركيز على دمج القدرات الرقمية، يمكن تصميم استراتيجية رقمية وتنفيذها باستخدام مجموعة متنوعة من الموارد والعمليات والأهداف والأنشطة والفرص المرتبطة بها من منظور المنظمة؛ من أجل تحقيق أقصى استفادة من الابتكار الرقمي للمنظمة (الحداد و إبراهيم، 2018). وقد تم تقديم عدة تصورات لتنفيذ وتطوير الاستراتيجيات الرقمية من قبل العديد من البحوث النظرية والتجريبية لمساعدة المؤسسات والشركات في فهم رؤيتها للمنافسة الرقمية؛ لاتخاذ قرارات بشأن كيفية التعامل مع المنافسين الآخرين وتحقيق النجاح في التحويل الرقمي. ونشير إلى أنه لا توجد خطوات موحدة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية، تنطبق على كافة المنظمات في آليات تنفيذها نظراً لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسات وحجمها، وحتى الظروف والمعطيات التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

ونعرف إجرائياً تنفيذ الاستراتيجية الرقمية: بأنها قدرة المنظمة على تحويل خطتها الرقمية إلى ممارسات فعلية تحقق أهدافها، ويشمل هذا التنفيذ تنسيق الجهود، تخصيص الموارد، وتوظيف التكنولوجيا بفعالية لضمان النجاح الرقمي. كما يتطلب المتابعة المستمرة للتكيف مع التغيرات لضمان تحقيق الميزة التنافسية. وسنقدم في هذه الدراسة مقترح من سبعة خطوات أساسية قد تسهم هذه الخطوات في تنفيذ استراتيجية الرقمية بنجاح، استناداً لدراسة (Kao et al., 2024. Bumann & Peter, 2019, Kane & et al, 2015) كما يلي:

1. **تقييم الوضع الحالي:** ويقصد به إجراء تقييم شامل للتنظيم الهيكلي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والعمليات، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تحويل.

2. **تحديد الرؤية:** صياغة رؤية واضحة للتحويل، محددة النتائج المرجوة والفوائد التي تهدف الشركة إلى تحقيقها.

3. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس تتوافق مع الرؤية العامة والغرض من التحويل.

4. **تحديد المبادرات الرئيسية:** تحديد المبادرات والمشاريع الرئيسية التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. **تحديد أولويات المبادرات:** تحديد أولوية المبادرات استنادًا إلى تأثيرها المحتمل وإمكانية تنفيذها، وتوافقها مع الرؤية العامة. إن إنشاء نظام لتحديد أولويات المشاريع بناءً على مدى توافقها مع استراتيجيتها الرقمية. هذا يساعد في التأكد من أن المشاريع التي يتم تنفيذها تحقق الفائدة القصوى. (Ellstrom et al, 2022)

6. **تخصيص الموارد الاستراتيجية:** تعد الموارد الاستراتيجية إحدى الممكّنات الرئيسية للتحويل الرقمي وتشمل العناصر الأساسية من الموارد المالية والبشرية لتمكين المؤسسة من القيام بعملية التحويل الرقمي. وتتمثل هذه العناصر بتوفر فريق عمل يتمتع بالمهارات والقدرات الإدارية والفنية وعلى دراية كافية بالأدوار والمسؤوليات المنوطة به، ومسؤول عن إدارة وتنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي والتي تشمل تحديد متطلبات وأولويات المبادرات، وإدارة محفظة الخدمات، ووضع الخطط وإعداد الميزانيات المالية الضرورية لتنفيذ مبادرات التحويل الرقمي (دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، 2020). وفي هذا السياق فقد أشار Kao et al., (2024) لموارد الإدخال (Input resources) كمورد استراتيجية خاصة في مجال التعليم والتدريب، كقوة دافعة وراء مبادرات التحويل الرقمي الناجحة. وقد حدد هذه الموارد 03 مدخلات أساسية وهي: (Kane & et al, 2015)

← **الصناديق الرقمية (DT funds):** وهي تشير للمخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مبادرات التحويل الرقمي، إذا يجب تحديد الإمكانيات والقدرات المتوفرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التي تكون المؤسسة بحاجة إليها لإكمال عملية التحويل الرقمي بنجاح.

← **المهارات الرقمية (Digital Talent):** تقوم المؤسسات الناضجة رقمياً ببناء المهارات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية، فالمؤسسات المتقدمة رقمياً تتميز بأنها أكثر قدرة بأربع مرات على تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة، مقارنة بالمؤسسات التي تكون في مراحل مبكرة من التحويل الرقمي.

← **التعليم والتدريب الرقمي:** ينبغي على الشركات تطوير وتنفيذ برامج تدريب مناسبة لتطوير المهارات الرقمية، بالإضافة إلى تطوير مهارات جديدة تماماً لتعزيز قدرة التوظيف وتنمية الشخصية الرقمية لموظفيها، إن الشركات الرائدة رقمياً تسعى باستمرار إلى التعاون مع الجامعات ومفرزات التكنولوجيا والمؤسسات الأخرى للحصول على المواهب الرقمية المطلوبة إن الشركات التي تنجح في تنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي هي التي توفر لموظفيها الموارد وفرص التدريب لتطوير القدرة الرقمية لديهم (Bumann & Peter, 2019, p. 30)

7. مراقبة وتقييم مستمر: مراقبة أداء أنشطة التحويل الرقمي، مع إجراء التعديلات والتحسينات عند الاقتضاء.

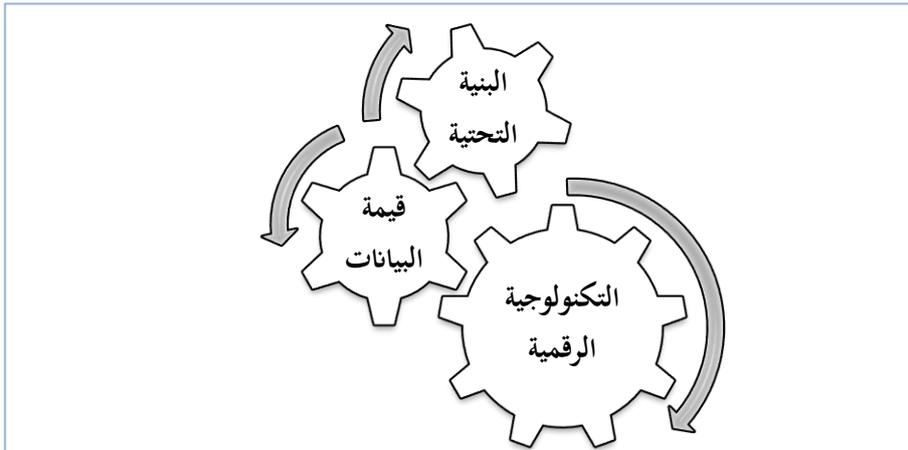
الفرع الثاني: بعد التكنولوجيا الرقمية

أولاً مفهوم التكنولوجيا الرقمية: بينت العديد من الدراسات بأن التكنولوجيا هي جوهر التحويل الرقمي، ونظراً لتزايد الاهتمام بدراسة المواضيع ذات الصلة بها، فقد حددت العديد من الدراسات ثلاث معايير يجب توفرها حتى تكون التكنولوجيا مؤدية إلى التحولات الرقمية والمتمثلة في: (القدرة على التغيير الجذري في طرق أداء الأعمال، قدرات جديدة لاستغلالها، إحداث التأثير الجذري على المهام) (خوصة، 2022). وتشمل التكنولوجيا الرقمية كل التكنولوجيات التي تتعامل بمختلف الأساليب مع المنتجات الرقمية كما أنها تتميز عن التكنولوجيا التقليدية في ثلاث خصائص متمثلة فيما يلي (Urbach & Röglinger, 2019):

- القدرة على إعادة البرمجة والتي تفصل المنطق الوظيفي للآلة عن هيكلها المادي؛
- تجانس البيانات الذي يتيح التعامل مع المحتويات الرقمية إضافة إلى الطبيعة المرجعية الذاتية للشبكات الخارجية؛
- الأجهزة الإلكترونية والتطبيقات التي تتعامل مع المعلومات في صيغتها الرقمية.

ثانياً: مكونات التكنولوجيا الرقمية: يرى Kao et al (2024) أن التكنولوجيا الرقمية تعد بعداً رئيسياً من أبعاد التحويل الرقمي خاصة في المنظمات الربحية، وتشمل التكنولوجيا الرقمية مؤشرين هامين هما مؤشر قيمة البيانات، ومؤشر البنية التحتية للتحويل الرقمي، بما في ذلك درجة التكامل بين الأنظمة، وتطبيق التقنيات، ودرجة التطبيق الرقمي. والشكل (1-02) يوضح أهمية هذين المؤشرين كمحرك أساسي لتكنولوجيا التحويل الرقمي داخل المنظمة:

الشكل (1-02): أساسيات التكنولوجيا الرقمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

ويمكن مناقشة أساسيات التكنولوجيا الرقمية كما يلي: (Kao et al., 2024)

1. البنية التحتية (Infrastructure): من أجل ضمان تنفيذ التحويل الرقمي يجب توفر مجموعة من العناصر المادية والبرمجية التي تعمل كمنظومة تقنية متكاملة تُمكن المؤسسة ومتعاملها من إنجاز

معاملاتهم إلكترونيا عبر القنوات الرقمية، وتعتبر هذه المنظومة بمثابة البنية التقنية الأساسية الرقمية في المؤسسة، حيث. يتسند مؤشر البنية التحتية على ثلاثة مؤشرات فرعية وهي:

← **أمن المعلومات (Information security):** والمعروف بـ "InfoSec"، ويشير إلى العمليات والأدوات المصممة والمنفذة لحماية المعلومات التجارية الحساسة من التعديل، والتشويش، والتدمير، والتفتيش. كما تجدر الإشارة إلى الفرق بين أمن المعلومات والأمن السيبراني، فأمن المعلومات (InfoSec) يحمي جميع أشكال المعلومات، الرقمية والمادية. أما الأمن السيبراني (Cybersecurity) فيحمي جميع أشكال المعلومات الرقمية، بما في ذلك الكمبيوترات والأجهزة المحمولة والسحابة والشبكات، ويمكن اعتباره جزءاً من أمن المعلومات. ويتضمن أمن المعلومات العديد من الأنواع منها: **أمن البنية التحتية (Infrastructure security)** وهو يشير إلى حماية الشبكات الداخلية والخارجية، والمختبرات، ومراكز البيانات، والخوادم، وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، والأجهزة المحمولة. **أمن التطبيقات (Application security)** يقصد به الحفاظ على سلامة وأمان التطبيقات الرقمية مثل تطبيقات الويب والجوال وواجهات برمجة التطبيقات (APIs)، ويشمل ذلك البحث عن الثغرات والضعف في التطبيقات التي يمكن أن تؤدي إلى اختراقات أمنية وتعريض البيانات للخطر. تتضمن هذه الثغرات عادةً مشكلات في مجالات مثل التحقق من صحة المستخدمين، وتطبيق السياسات والإجراءات الأمنية القوية. إذا لم يتم تأمين التطبيقات بشكل جيد، فقد تكون البنية التحتية الرقمية عرضة للاختراق والاستغلال، مما يمكن أن يؤدي إلى انتهاكات خطيرة في أمن المعلومات (CISCO, 2019)

← **تكامل الأنظمة (Systems Integration):** تحتوي البنية التحتية على الأنظمة والبرمجيات المتكاملة اللازمة لتمكين التحويل الرقمي ومن أمثلة هذه الأنظمة نظام التحقق وإدارة هوية المستخدم، نظام الدفع الإلكتروني، منصة تحديد المواقع الجغرافية، نظام الإشعارات والتنبيهات، أنظمة لمراقبة ومتابعة العمل التشغيلي اليومي وقياس جودة وأداء الخدمات، البوابة الإلكترونية والذكية المركزية وغيرها من الأنظمة. (دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، 2020). ويشير مصطلح الأنظمة المتكاملة إلى أن جميع الأنظمة تعمل معاً وبتناغم لزيادة الإنتاجية وتوحيد البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يهدف تكامل الأنظمة إلى حل التعقيد المرتبط بزيادة التواصل بين الأنظمة، حيث يوفر تقليلاً في تأثير التغييرات التي قد تطرأ على هذه الأنظمة. (Muller, 2023)

← **التطبيق التكنولوجي (Technological Application):** يشير هذا المصطلح للعملية أو الشيء الذي يوفر حلاً لمشكلة معينة بطريقة رقمية باستخدام أدوات وأجهزة رقمية يمكن اعتبارها تكنولوجيا رقمية بذاتها، ويمكن أيضاً اعتبارها مزيجاً من عدة تقنيات أخرى على أساس رقمي (Wiemker, 2015). أي أن التطبيق التكنولوجي يعني تطبيق المعرفة العلمية لتقديم الحلول المناسبة لمجالات مختلفة باستخدام التكنولوجيا مثل **التكنولوجيا المالية (FinTech)** في القطاع المصرفي، بهدف تحسين العمليات والخدمات لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

2. قيمة البيانات (Data Value):

تعد "قيمة البيانات" العامل الأهم في قياس حالة التحويل الرقمي، وهي تشير إلى القيمة الناتجة عن تحليل البيانات والتي اعتبرها خبراء التحويل الرقمي أكبر بكثير من مجرد تركيب واستخدام أنظمة أو أدوات التحويل الرقمي. (Kao et al., 2024). وتكمن قوة البيانات في طريقة إدارتها واستغلالها والتأكد من جودتها، لهذا يجب أن تكون إدارة البيانات أولوية استراتيجية بالنسبة للمؤسسة. إن القادة الذين يدركون أهمية البيانات كأولوية استراتيجية يكونون أسرع في دخول الأسواق، وأي قائد خاض عدة مراحل رقمية سيقول عند سؤاله عن أكبر تحدٍ في عمليات التحويل الرقمي، "الأمر دائمًا يتعلق بالبيانات." وبما أن الذكاء الاصطناعي يحتاج إلى بيانات عالية الجودة ليعمل بشكل صحيح، فإن إن الإدارة الجيدة للبيانات توفر على المنظمة الكثير من الجهد والنفقات (Campbell, 2024).

وقد أشارت شركة (IDC) لأهمية تجهيز قاعدة البيانات قبل دمج حلول الذكاء الاصطناعي، حيث ترى أن أكثر الطرق نجاحًا لضمان أن استراتيجية الذكاء الاصطناعي تُعزز ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة هو جعل مجموعة البيانات الغنية وذات القيمة بالنسبة للمنظمة أساسًا لتنفيذ تلك الاستراتيجية، وبغض النظر عن أهمية مصدر تلك البيانات لابد على المؤسسة أن تتأكد أنها تتعامل مع بيانات عالية الجودة، وتتبع إرشادات حوكمة آمنة لحماية البيانات الحاصلة على الحقوق الملكية (IDC, 2022).

ونعرف إجراءات التكنولوجيا الرقمية: بأنها بنية التحويل الرقمي الفيزيائية والبرمجية في المنظمة، بما في ذلك درجة التكامل بين الأنظمة، والتطبيق التكنولوجي، ومعالجة البيانات وأمن المعلومات.

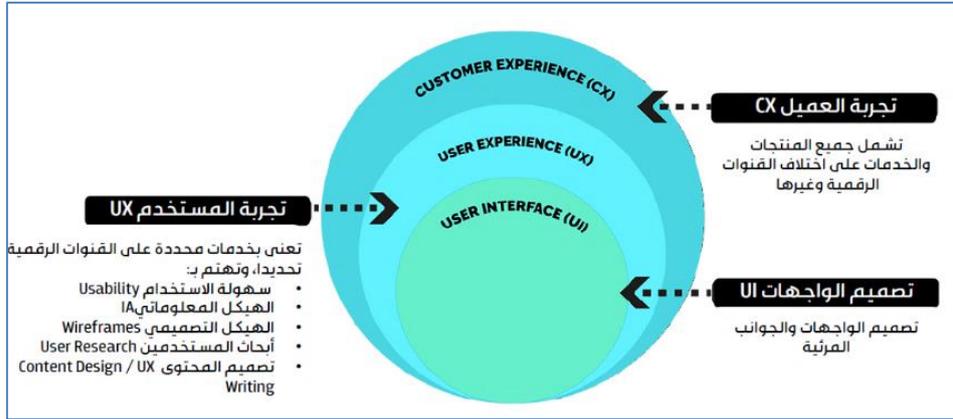
الفرع الثالث: بعد تجربة العملاء

أولاً: مفهوم تجربة العميل: يشير مصطلح "تجربة العميل" إلى النهج أو العملية التي تقوم بتحديد وتصور تفاعلات العملاء مع العلامة التجارية عبر مراحل مختلفة من تجاربهم وتفاعلهم مع منتجات أو خدمات الشركة، ويهدف هذا النهج إلى فهم أعمق لكيفية تفاعل العملاء مع العلامة التجارية وتحديد الفرص لتحسين العمليات التجارية والعمليات الحيوية للشركة في النقاط التي يتفاعل فيها العملاء (Chaudhry, 2022). ويُفهم مصطلح "تفاعل العملاء" بمعناه الحرفي كالاتصال بين العميل والشركة. لذلك، يُشير الباحثون إلى تفاعل العملاء بمعنى تجربة العميل أو العلاقة مع العميل. (Wiemker, 2015, p. 15). وعموماً تُعرف تجربة العميل بأنها مجموع كل التجارب التي يمتلكها العميل مع المؤسسة (المزروع، 2020، صفحة 9). أما إدارة تجربة العميل (CEM) فتتعلق بكيفية تفاعل المنظمة مع العميل لتحسين فعالية الأفراد والعمليات والمعلومات، وتقديم تجربة متناسقة ومرضية عبر جميع قنوات الاتصال. تهدف إلى تلبية توقعات العملاء وتعزيز رضاهم، مما يساهم في جذب عملاء جدد من خلال توصيات العملاء الحاليين. تعد إدارة تجربة العميل استراتيجية هامة لنجاح المنظمات عبر تحسين تفاعلها مع العملاء. (المطيري، 2020، صفحة 448). وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل بين مصطلح تجربة العميل (CX)، ومصطلح تجربة المستخدم (UX). حيث يعتبر تجربة العملاء (CX) مصطلحاً أوسع. فهي تشمل جميع الإجراءات التي تهدف إلى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

تحسين التجربة العامة للعميل. في حين أن تجربة المستخدم (UX) فهي تعبر عن الطريقة التي يتفاعل بها المستخدم مع منتج أو خدمة معينة لعلامة تجارية ما، وهي تشمل تجربة المستخدم مع كل جوانب المنتج أو الخدمة مثل (واجهة المستخدم، سهولة الاستخدام، البنية والتصميم، التعلم، الاستجابة... الخ) (Singh, 2022). أي أن تجربة المستخدم هي كل ما يتعلق بكيفية تجربة المستخدم مع منتج أو خدمة معينة، وتأثير ذلك على مدى رضاه وكفاءته في استخدام المنتج. والشكل التالي يوضح مكونات تجربة العميل:

الشكل (1-03): مكونات تجربة العملاء



المصدر: (UX Writing, n.d)

ونعرف إجرائياً تجربة العميل بأنها نهج المنظمة في التفاعل مع عملائها من خلال تعزيز كفاءة الأفراد والعمليات، مما يضمن تقديم تجربة سلسة، مبتكرة، ومرضية عبر مختلف قنوات التواصل. بهدف تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم، مما يسهم في زيادة الولاء وجذب عملاء جدد من خلال التوصيات الإيجابية.

ثانياً: أهمية التركيز على العميل: إن أهمية التركيز على العميل تنعكس على نجاح التحويل الرقمي على المستويين العام (الحكومة)، والمستوى الجزئي (المؤسسة). فعلى المستوى العام يعتبر التركيز على العميل كشرط أساسي للتحويل للحكومة الرقمية، حيث " أن النماذج والأطر الأولى من الحكومة الرقمية، التي تتعامل مع المتعاملين باعتبارهم كتلة واحدة غير متميزة لم تستطع تحقيق ما كانت تطمح إليه خطط وسياسات التحويل الرقمي. وقد أظهرت الشبكات الاجتماعية سمة مهمة للمنصات الرقمية الفاعلة وهي نجاح الحلول ذات الطابع الخاص أو الشخصي المصممة حسب الطلب، وذلك من خلال توظيف آليات متقدمة لتحليل البيانات وتتبع السلوك وتحديد الفجوات وفرص التحسين في تقديم الخدمات. ومن هنا فإن سياسات الحكومة الرقمية يجب أن تأخذ هذا المسعى بجدية أكبر، وتطوير قدراتها حول تفضيلات وغايات المتعاملين وتقديم تجارب مخصصة لهم تتمتع بالطابع الشخصي" (الخوري، 2018). إن الاعتراف بجوهر تجارب العملاء ودمجها بسلسلة في عمليات المنظمة يظهر كعامل محوري لتعزيز ابتكار نموذج الأعمال، وهو أحد الأبعاد الثلاثة الحاسمة لتقييم فعالية التحويل الرقمي. لذلك من الضروري إعطاء الأولوية للفهم الشامل لتفضيلات واحتياجات العملاء، قائم على رؤى عميقة للعملاء، كجزء لا يتجزأ من دفع عجلة التحويل الرقمي. بدلاً من الاعتماد فقط على أبحاث السوق التقليدية أو تحليل المبيعات، يجب على الشركات أن تهدف إلى فهم شامل

لعملائها، والحصول على رؤى قيمة حول تفضيلاتهم واحتياجاتهم. من خلال التركيز على الأساليب التي تتمحور حول العميل وفهم تفضيلاته (Kao et al., 2024). يجب على المؤسسات استغلال فوائد التكنولوجيا الرقمية من خلال جمع بيانات العملاء، واستخدام رؤى العملاء (منظور العملاء)، لتوقع سلوكهم وتقديم منتجات وخدمات مصممة ومخصصة تلبي توقعاتهم بشكل أفضل، إن عملاء اليوم لا ينتظرون فقط من المؤسسات أن تستجيب لمطالبهم، بل يتوقعون أن تتوقع احتياجاتهم المستقبلية قبل أن يحددها بأنفسهم. ولهذا يجب على المؤسسات أن تشمل العملاء في عملية الابتكار وتطوير المنتجات إذا ما أرادت البقاء بتنافسية. (Bumann & Peter, 2019, p. 29).

الفرع الرابع: بعد العمليات والخدمات

أولاً أهمية تحسين العمليات والخدمات: إن المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على أداء عملياتها الأساسية، غالباً ما تبدأ عملية التحويل الرقمي بإعادة تصور وتحسين هذه العمليات. أي أنها تعطي الأولوية لتطوير العمليات التشغيلية الأساسية لتحسين الكفاءة والأداء قبل النظر في جوانب أخرى من التحويل الرقمي. إن العمليات الداخلية هي العامل الأكثر أهمية في قياس حالة التحويل الرقمي، ويعتقد البعض من خبراء التحويل الرقمي أن تحسين إجراءات التشغيل الداخلية يعد أكثر أهمية من تحسين إجراءات التشغيل الخارجية. (Kao et al., 2024). كما أن توفير الأدوات والأنظمة التي تراقب عمل الخدمات الرقمية يضمن استمرارية تشغيلها وزيادة فعاليتها مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين.. (دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، 2020). وترتبط الخدمات بالعمليات الأساسية للمنظمة، وتتجلى العلاقة بينهما في كون العمليات تشمل جميع الأنشطة التي تنفذها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء كانت سلعاً أو خدمات، والخدمات تُعد جزءاً من هذه المخرجات، وتساهم بشكل مباشر في قياس الكفاءة التشغيلية.

ونرى أن بعد العمليات والخدمات يشير لمجموعة من القرارات والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، والمدعومة بتوفير الأدوات والأنظمة اللازمة لفريق التحويل الرقمي، والتي تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ثانياً تحقيق التميز التشغيلي: إن الطبيعة الخفية للعمليات التشغيلية جعلتها مصدراً خاصاً ومميزاً للحصول على الميزة التنافسية. حيث يُمكن للمنافسين رؤية النتائج مثل تحسين الإنتاجية أو الرضاقة التنظيمية أو جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لكن لا يمكنهم رؤية كيفية تحقيقها. إن الميزة التشغيلية يصعب على المنافسون تقليدها، لأنها تنبع من العمليات والمهارات والمعلومات المتناسقة بشكل جيد، تعمل معاً كآلة مضبوطة بدقة. ويدرك القادة أن التميز التشغيلي يتجاوز الاعتماد على تكنولوجيا فقط أو عملية بمفردها. (Westerman, et al, 2014, p. 51). يتضمن التميز التشغيلي، التزاماً واضحاً بالاستراتيجية والهدف، والسلوكيات المتوافقة لدفع هذا الهدف، والدعم من الأنظمة التشغيلية والإدارية والتنظيمية المدعومة بالتكنولوجيا. إن الفهم الحقيقي للتميز التشغيلي يعني التزاماً بالعمل. إنه ليس وظيفة، إنه طريقة للعمل. طريقة للاستثمار في الناس

(Hamilton, 2022). إن التميز التشغيلي هو الهدف الرئيسي للشركات. ويحدث هذا التميز التشغيلي من

خلال القدرة الرقمية في المؤشرات التالية: (Bonnet & Westerman, 2020)

1. أتمتة العمليات الأساسية (Core process automation):

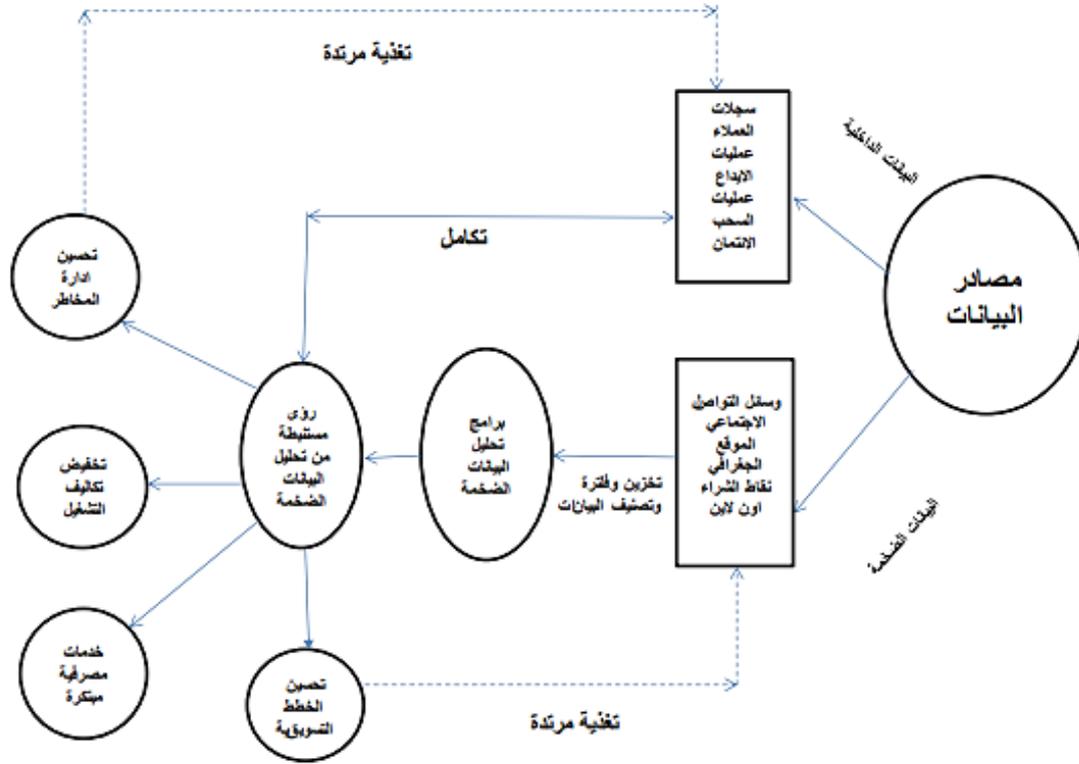
أولاً تعرف الأتمتة (Automation) أو التشغيل الآلي بكونها تقنية تشغيل الأجهزة أو النظام بشكل تلقائي، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء في الأعمال التجارية، ورفع مستوى الكفاءة، وتحرير الأفراد من العمل ورتابة المهام المتكررة، علاوة على أنها تتيح الفرصة لقضاء وقت أقل للقيام بالمهام، أو القيام بالمزيد من المهام في نفس الفترة الزمنية، كل هذه الأمور من شأنها أن تساهم في تخفيف حدة التوتر، مما يرفع من كفاءة العمل التجاري (السائح، 2021). وتسمح أتمتة المهام المتكررة بالقدرة على تحسين إنتاجية الموظفين وتمكينهم من التركيز على الابتكار، والإبداع والعمل على الأنشطة ذات القيمة المضافة. كما أنها تولد تدفقات من البيانات التي يمكن استخدامها في جهود تحليل البيانات في وقت لاحق. كما تؤدي الأتمتة إلى زيادة قابلية التوسع، وتحسين الجودة، وتعزيز السلامة وحماية البيئة، وتقل الحاجة إلى توظيف العمال في وظائف المصانع التي تشهد نسبة تغيير كبيرة. علاوة على ذلك، يتحسن جودة المنتج نتيجة للتقليل من التباين في مراحل العملية الإنتاجية. (Westerman, et al, 2014). كما أن عملية أتمتة إجراءات الخدمات وتحويلها من إجراءات يدوية إلى إلكترونية يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية ويخفف العبء على المؤسسة والمتعامل مما يرفع مستوى تقديم الخدمات، وتشمل عملية الأتمتة كافة الإجراءات المتعلقة بمراحل دورة حياة الخدمة، فكلما زادت نسبة الإجراءات المؤتمتة زادت الكفاءة التشغيلية وبالتالي زيادة نسبة النضج التكنولوجي للخدمات الرقمية. ويتم قياس نضج أتمتة الخدمات الرقمية بمدى تحويل إجراءات الخدمات إلى إجراءات إلكترونية والاستغناء عن الإجراءات الورقية (دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، 2020)

2. اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (Data-driven decision-making):

لقد تغيرت أساليب اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية حيث تحولت من الاعتماد على التقارير التي تعتمد على البيانات التاريخية إلى استخدام البيانات الفورية في الوقت الحقيقي. وأصبحت الأجهزة المتصلة وتقنيات التعلم الآلي الجديدة وتجارب الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة تمكن من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. هذه القدرة ليست مقتصرة فقط على القرارات العملية بل تمتد أيضاً إلى القرارات الاستراتيجية والتسويقية. كما تسمح البيانات الضخمة أيضاً للمنظمات بتحسين إدارة عملياتها التشغيلية (Besson, 2018, p. 14). وفي هذا السياق ترى سهير ثابت وعبير ثابت (2022) أن أهمية تحليل البيانات الضخمة في البنوك تكمن في استثمار مصادر البيانات المختلفة لتوجيه القرارات الاستراتيجية. تشمل هذه المصادر بيانات العملاء الداخلية، مثل السجلات المالية والمعاملات اليومية، بالإضافة إلى بيانات خارجية مثل أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي والموقع الجغرافي ونقاط الشراء. يتم دمج هذه البيانات ومعالجتها عبر برامج متقدمة تقوم بتخزينها وتصنيفها وفلترتها، ما يتيح فهماً أعمق لاحتياجات العملاء وسلوكياتهم. تساهم الرؤى المستخلصة من التحليل في تحسين إدارة المخاطر وتقليل التكاليف التشغيلية، إلى جانب تعزيز الخطط التسويقية وتطوير

خدمات مبتكرة. تسهم هذه التحليلات أيضًا في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل مستمر من خلال تغذية مرتدة تُحسِّن من جودة البيانات المدخلة وترفع من كفاءة العمليات.

الشكل (1-04): أهمية تحليل البيانات الضخمة في تحسين أداء القطاع المصرفي



المصدر: (سهير ثابت وعبير ثابت، 2022، صفحة 14)

الفرع الخامس: بعد القيادة الرقمية

أولاً مفهوم وخصائص القيادة الرقمية: عرفت الشمراني (2023) القيادة الرقمية بأنها مدى قدرة الموظف على ممارسة (الابتكار، والإقناع، والمعرفة) باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأعمال وتطوير المؤسسة ككل. والقيادة الرقمية هي استخدام الأصول الرقمية في المنظمة لتحقيق الأهداف التجارية على المستويين التنظيمي والفردى (Araujo et al., 2021). إن التحويل الرقمي لا يقتصر فقط على التغييرات في الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات، بل يشمل أيضًا تغييرًا في القيم والمعايير والمواقف التي يتبناها المديرون. يجب على المديرين تعديل طرق تفكيرهم وسلوكياتهم وإدارتهم للعمل لتتماشى مع البيئة الرقمية الجديدة. هذه التغييرات يمكن أن تشمل الانفتاح على الابتكار، قبول المزيد من المخاطر، والتوجه نحو المزيد من الشفافية والتعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة (Schildt et al., 2023). وعموما تعرف الطالبة القيادة الرقمية بأنها القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة من التكنولوجيا الرقمية وتعزيز التكيف مع بيئة الأعمال الرقمية.

وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص نحددها فيما يلي: (Turyadi et al., 2023, p. 1671)

- القدرة على التغيير والابتكار؛
- القدرة على فهم أحدث الاتجاهات التكنولوجية ودمجها في استراتيجيات أعمالهم؛

- الاستباقية في تحديد الفرص الجديدة التي تخلقها التكنولوجيا الرقمية؛
- الاستعداد لتعديل نماذج الأعمال التقليدية من أجل الحصول على ميزة تنافسية؛
- المخاطرة والاستعداد لتجربة أفكار جديدة ودفع الابتكار في جميع أنحاء المنظمة.

ثانياً أهمية القيادة الرقمية: إن النجاح في التحويل الرقمي لا يعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً وجود قيادة فعّالة ومتمكنة. على الرغم من أن الاستثمار الرقمي الذكي يمكن أن يحقق تغييرات إيجابية في الشركة، إلا أن الاستفادة الكاملة من هذا التحويل تتطلب وجود قادة رقميين قادرين على توجيه المنظمة خلال هذه العملية وتحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة التحويل الرقمي داخلها (Westerman, et al, 2014, pp. 13-14). تقوم معظم الشركات اليوم بتطوير استراتيجيات أعمال رقمية جديدة، ولكنها لا تترك جيداً أهمية دور القيادة الرقمية في هذه العملية. إن عدم وجود القيادة الرقمية الفاعلة والكفؤة يؤدي في كثير من الأحيان إلى الفشل في أداء الأعمال المرتبطة بالتحويل الرقمي في العديد من الشركات. إن التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية والتنظيمية والأدوار، وتتطلب هذه التغييرات تعديلات في عدة أبعاد تنظيمية مثل الأدوار، وثقافة العمل، والتقنيات، من خلال تصميم برامج التحويل لتوجيه تلك التعديلات وهنا تبرز أهمية القيادة الرقمية للتعامل مع هذه التحديات ومساعدة المنظمات على التقدم خلال رحلة تحولها الرقمي. (Araujo et al., 2021). إن دعم فريق القيادة يعتبر عامل أساسي لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية داخل المنظمة. كما أن سلوكيات المديرين تلعب دوراً حاسماً في التأثير على المنظمة أكثر من الاستراتيجية نفسها، وبالتالي، فإن فريق القيادة الرقمية غير الفعال يُعتبر "قاتلاً صامتاً" بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية (Klopper et al., 2023).

الفرع السادس: بعد نموذج الأعمال

أولاً مفهوم نموذج الأعمال: خضع مفهوم "نموذج العمل" للنقاشات الأكاديمية العديدة التي تراوحت بين المفاهيم البسيطة والآراء أو الرؤى الفلسفية، مثل إجابة (P. Drucker) على السؤالين الأهم: من هو العميل؟ وما الذي يقدره العميل؟ وقد اختلف الباحثين في تقديم تعريف مقبول وموحد لنموذج العمل. كما ظهرت هذه الفجوة أيضاً في التصنيف الشائع للآراء المختلفة لتعريف العلاقة بين نماذج الأعمال والاستراتيجية. وعلى سبيل المثال رأى (Burkhardt 2011) أن نموذج الأعمال يمكن أن يكون: (أ) معادلاً للاستراتيجية، (ب) يُعامل كفرع من الاستراتيجية، (ج) يُرى كحاوية تحتوي على الاستراتيجية، أو (د) يتداخل المفهومان. (Kotarba, 2018). وعموماً قدم العديد من الباحثين مساهمات قيمة في تحديد مفهوم نموذج الأعمال. فقد تم تعريفه على أنه النظام الذي يشمل مجموعة من النشاطات والذي من خلاله تفهم المؤسسة كيفية خلق القيمة وكيفية تحصيلها (Chuanpeng et al., 2018). ويتضمن مفهوم نموذج الأعمال "وصفاً لمنظمة ما وكيفية عمل تلك المنظمة في تحقيق أهدافها مثل (الربحية، والنمو، والأثر الاجتماعي) ويصف نموذج الأعمال أيضاً المنطق الذي من خلاله تخلق الأعمال التجارية قيمة للمستخدمين وتسلمها لهم، وتحوّل المدفوعات المستلمة إلى أرباح". بعبارة أخرى، يفتح التحويل الرقمي أبواباً جديدة لخلق القيمة، وتقديم القيمة، والاستفادة

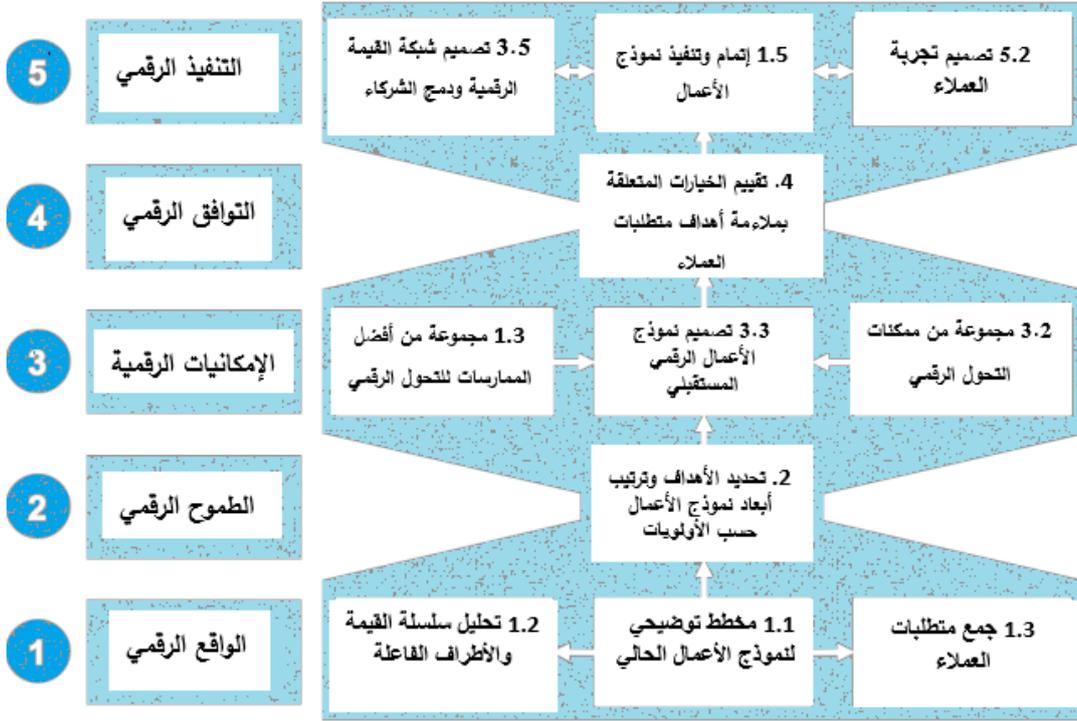
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

منها (Lanzolla et al., 2020). كما يصف نموذج الأعمال التصميم أو الهندسة المعمارية لآليات إنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها والتي تعتمدها المؤسسة (Teece, 2018).

وعموما ننتق مع ما أشار إليه Marr (2023) في تعريف نموذج الأعمال: بأنه الإطار الاستراتيجي الذي تنفذه المنظمة من أجل توليد القيمة من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها.

ثانيا التحويل الرقمي لنموذج الأعمال: يمكن فهم التحويل الرقمي لنموذج العمل على أنه درجات مختلفة من إدخال التكنولوجيا الرقمية في إنشاء القيمة، والاستفادة منها، وتعزيزها، وتوصيلها (Tkalic et al., 2021). ويُصنف نموذج الأعمال على أنه رقمي من خلال ما إذا كانت التكنولوجيا الرقمية هي التي تحدث التغيير الجذري في أبعاد القيمة الثلاث المتمثلة في كيفية خلقها وتوزيعها وتحصيلها (Gerrit et al., 2017). ويتميز نموذج الأعمال الرقمي بالتركيز على إيجاد الحلول وإنشاء نظام إنتاجي وخدمي ذكي. ويكون نموذج العمل رقمياً إذا كانت التغييرات في التكنولوجيا الرقمية تحفز تغييرات جذرية في الطريقة التي تُجرى بها الأعمال وتُحقق بها الإيرادات (Maria et al., 2018). ويشمل التحويل الرقمي لنماذج الأعمال تغيير طريقة تشغيل الأعمال لتكون أكثر فعالية وكفاءة في عصر الرقمنة، مع تحسين العلاقات والشراكات وزيادة القيمة المقدمة للعملاء. في إطار التحويل الرقمي لنماذج الأعمال، تُستخدم الممكّنات أو بالأحرى التقنيات (مثل البيانات الضخمة) لتوليد تطبيقات أو خدمات جديدة (مثل التنبؤات حسب الطلب). تتطلب هذه الممكّنات مهارات تمكّن من جمع البيانات وتبادلها، وكذلك تحليلها واستخدامها لحساب وتقييم الخيارات، وتُستخدم هذه الأخيرة لبدء عمليات جديدة ضمن نموذج الأعمال. ويقدم Schallmo et al (2017) إطاراً للتحويل الرقمي لنماذج الأعمال يتضمن سلسلة من المهام والقرارات المترابطة في سياق منطقي وزمني. وهو يؤثر على أربعة أبعاد مستهدفة: الوقت، والمال، والمكان، والجودة، عبر خمسة مستويات مترابطة تبدأ من "الواقع الرقمي" وتنتهي بـ "التنفيذ الرقمي". تبدأ العملية بجمع متطلبات العملاء وتحليل سلسلة القيمة وتحديد الأهداف والأبعاد الأساسية للنموذج الرقمي (الواقع الرقمي والطموح الرقمي). ثم يتم بناء الإمكانيات الرقمية عبر اختيار أفضل الممارسات ومكونات التحويل الرقمي، وتصميم نموذج الأعمال الرقمي المستقبلي. بعد ذلك، تأتي مرحلة "التوافق الرقمي" التي تتضمن تقييم الخيارات بما يلائم احتياجات العملاء وضمان دمج الشركاء في شبكة القيمة الرقمية. أخيراً، يتم الانتقال إلى "التنفيذ الرقمي" الذي يشمل إتمام وتنفيذ نموذج الأعمال وتصميم تجربة العملاء الرقمية لضمان نجاح التحويل. يوضح هذا التسلسل كيف يتم تحويل الطموحات الرقمية إلى استراتيجيات عملية تحقق الفعالية التنظيمية وترتقي بتجربة العملاء الرقمية. والشكل رقم (1-05) التالي يوضح خريطة الطريق للتحويل الرقمي حسب ما تم ذكره:

الشكل (1-05): خريطة الطريق للتحويل الرقمي لنموذج الأعمال



المصدر: (Schallmo et al., 2017)

في ظل المنافسة القوية التي باتت تميّز بيئة الأعمال الرقمية أصبح من الضروري على المؤسسات التركيز على تلبية مختلف متطلبات الزبائن وكيفية تحقيق القيمة من خلال طرح منتجات وخدمات جديدة، الأمر الذي يستوجب تعديل أو خلق نماذج أعمال جديدة والتي أصبحت عامل رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الاقتصاد الرقمي (Berman, 2012). يعد تحويل نماذج الأعمال من أهم مسارات التحول الرقمي. لأن التطور الرقمي السريع حمل معه العديد من الفرص والتهديدات، هذا ما أوجب على القادة التنفيذيين في كل صناعة أن يكونوا يقظين وجاهزين لإعادة ابتكار نماذج الأعمال التجارية حسب الحاجة. إن إعادة ابتكار نموذج الأعمال يتضمن تقيماً جذرياً فيما تبيعه الشركة، وكيفية بيعه، أو كيفية تحقيق الربح منه. يمكن أن تنطوي إعادة على مراجعة تصور طبيعة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه الشركة، أو إعادة تكوين سلسلة القيم الخاصة بها لتقديم ميزة كبيرة في الكفاءة مقارنة بمنافسيها. (Westerman, et al, 2014, p. 74).

المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة أهم وأبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ حلول التحول الرقمي ودمجها في استراتيجيات أعمالها. وبالتالي سيتم عرض لأبرز التحديات التقنية، الاقتصادية، والبشرية كما يلي:

الفرع الأول: التحديات التقنية:

أولاً تحدي البيانات: إن النجاح الرقمي لا يعني جمع البيانات فقط ولكنه يواجه تحدياً يرتبط بكيفية عرضها واستغلالها بطريقة رشيدة واستخلاص القيمة الحقيقية منها. وذلك عن طريق جمعها وتخزينها ومعالجتها/ تحليلها والتحقق من جودتها وحوكمتها، إضافة إلى ضوابط حمايتها والتأكد من خصوصيتها وامثالها للأنظمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

والسياسات الوطنية والعالمية، إذ تعد البيانات الأساس في إتاحة حلول تقنيات التحويل الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، (SADIA، 2023). وقد بينت عدة دراسات أن حوالي 80% من البيانات المجمعة يوميا من طرف الشركات لم يتم استخدامها في الواقع لعمل تحسينات أو تغييرات حسب الضرورة، ومن المحتمل أن يرجع السبب في ذلك لضعف الاستثمار في الموارد المناسبة لاستخدامها وهذا دليل على التعتثر أو الفشل في التحويل الرقمي بالنسبة لتلك الشركات (الهادي، 2022، صفحة 14)، فجودة البيانات وتوفرها من بين أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند تنفيذ حلول التحويل الرقمي فمثلا تحتاج أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى كميات كبيرة من البيانات عالية الجودة للتعلّم وإجراء توقعات دقيقة. فقد تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في جودة وتوفر البيانات، مما قد يعوق أداء أنظمة الذكاء الاصطناعي. (Muller, 2023)

ثانيا: تحدي حوكمة تكنولوجيا المعلومات: يرى (Meyenberg (2018 أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات مسألة مهمة جدا فهي تُمكن قسم تكنولوجيا المعلومات من دعم وتطوير استراتيجية وأهداف المنظمة. ويمكن التحدي في هذه المسألة في كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين عمليات خلق القيمة بالتوازي مع إدارة المخاطر والأداء الفني. أي قبل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتنفيذ تطبيقاتها المختلفة، لابد أولا من معرفة ضوابطها وتأثيراتها، وعلى هذا الأساس تم طرح مجموعة من الأسئلة على أصحاب القرار في المؤسسات كالتالي: (Meyenber. , 2018)

- ما هي الاستخدامات المحددة للتكنولوجيا الرقمية في الشركات، التي تدمج البيانات الضخمة أو تعلم الآلة؟
- ما هو تأثير هذه التكنولوجيا على تنظيم الإنتاج؟
- كيف تؤثر التكنولوجيا الرقمية على عروض الخدمات؟
- كيف تتطور التفاعلات بين إدارة أنظمة المعلومات والأقسام التشغيلية في سياق التحويل الرقمي؟
- ما هي الحوكمة المناسبة لتكنولوجيا الرقمية؟
- كيف يمكن إدارة التحويل في البنية التحتية وكيف يمكن ضمان أمان أنظمة المعلومات خلال التحولات الرقمية؟

ثالثا: تحدي الأنظمة المتكاملة: يعد تكامل الأنظمة تحدّي شائع له علاقة بالبنية التحتية، يواجه المؤسسات خاصة عند تنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي ويتمثل في تكامل الأنظمة الحالية، مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) أو أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، مع أنظمة الذكاء الاصطناعي مثلاً، يمكن أن تكون هذه العملية معقدة، وتتطلب تخطيطاً دقيقاً لضمان أن أنظمة الذكاء الاصطناعي تعمل بسلاسة مع البنية التحتية الحالية (Muller, 2023).

الفرع الثاني التحديات الاقتصادية:

يفرض اقتصاد المعرفة اليوم على جميع الشركات أن تكون قادرة على تحديد وتقييم رأس المال الرقمي الخاص بها. لذا، فإن التحدي الاقتصادي الأبرز للتحويل الرقمي يكمن في كيفية فهم تقييم الأصول الرقمية غير الملموسة (مثل البيانات الضخمة، المعرفة الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية...الخ) وإدماجها في تقييم

الشركات لضمان قدرتها على استخدام هذه الأصول بشكل فعال في تحسين أدائها وزيادة قيمتها السوقية. (Meyenberg U. , 2018) .

وترى الطالبة أن التكلفة المرتبطة بالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة هي واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تحولها الرقمي. على سبيل المثال تمثل التكاليف المرتفعة لاقتناء أنظمة الذكاء الاصطناعي (AI) عقبة كبيرة أمام تبني استراتيجيات تعتمد على هذه الأنظمة، إضافة إلى الأعباء المالية المتعلقة بتحديث تلك الأنظمة وصيانتها. فالاستثمار في تقنيات تحاكي المنطق والاستدلال البشري يتطلب ميزانيات معتبرة، ما يجعلها خيارًا مكلفًا للغاية، خاصةً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ سرعان ما تتزايد تكاليف الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية اللازمة، مما يجعل من الصعب على بعض المؤسسات تبرير الاستثمار في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الفرع الثالث: التحديات التنظيمية والبشرية:

أولاً مقاومة التغيير: إن العوامل البشرية وقوة العمل نفسها تشكل صعوبة رئيسية عندما يتعلق الأمر بالتحويل الرقمي. مثل أي تغيير تنظيمي كبير، هناك خطر من الجمود، وظهور مقاومة من الموظفين تجاه التغيير. وهي إحدى الأسباب التي تدعو إلى تشجيع المساهمات الفردية في التغيير لأنها ستزيد من دعم التحويل الرقمي، والهدف من هذا هو خلق بيئة يتم فيها أخذ الأفكار بجدية، حتى يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير وبأن أفكارهم قيد التقدير. حيث أن التعاون عبر وحدات الأعمال وداخل حدود الأقسام يعزز إمكانية التعلم الموظفين من بعضهم البعض ويزيد من الفهم الشامل لسلسلة القيمة بأكملها، وكذلك يعزز استغلال وتطوير الكفاءات، ولتحقيق ذلك، سيساعد تطوير بنية تحتية رقمية موحدة في تسهيل التواصل ونشر المعلومات (Ellström et al., 2022).

ثانياً دعم الإدارة العليا: إن دعم الإدارة العليا يشير إلى مشاركة قائد على مستوى عالٍ في تنفيذ أنشطة التحويل الرقمي وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وهذا التحدي يقع على مسؤولية الإدارة العليا، ويؤكد عدد من الباحثين أن عدم وجود هذا الدعم لا يفسل فقط في تحسين موقف المؤسسة التنافسي بل يزيد أيضًا من فشلها في اعتماد الابتكار. فالالتزام القوي من قبل الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي على اعتماد التكنولوجيا الجديدة من خلال توجيه الرؤية وتوفير التمويل ورأس المال وتخصيص الموارد. كما أن دعم الإدارة العليا يعزز قبول الحوسبة السحابية والأعمال الإلكترونية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لدفع تحول الأعمال. (Alsheibani & al, 2018)

ثالثاً نقص المهارات: إن تأمين الحجم والمستوى الكافيين من المهارات البشرية في مجال التحويل الرقمي خاصة في التعامل مع أنظمة الذكاء الاصطناعي يشكل تحديًا للعديد من الشركات، خاصةً منها الغير متخصصة في مجال التكنولوجيا. حيث يعاني سوق العمل من ندرة خبراء البيانات ومهندسي الذكاء الاصطناعي ولهذا، لا يجب أن تسعى المؤسسات فقط لاستقطاب موظفين جدد ذوي مهارات في مجال الذكاء الاصطناعي، ولكن أيضًا عليها إعادة تدريب الموظفين الحاليين إلى أقصى حد ممكن، كما ستحتاج إلى توسيع مجموعة مواهبها من خلال التعاون المباشر مع الجامعات في برامج تعليمية، وبناء وتنمية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

مجتمعات داخل مؤسساتها للموظفين في فرق البيانات. هذه الخطوات ضرورية للمؤسسات التي تتطلع إلى استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات الحالية وتوفير فرص للابتكار الرقمي (Benbya & al, 2020).

المبحث الثاني: الإطار النظري للقدرات الديناميكية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة مفاهيمية شاملة حول القدرات الديناميكية، بدءاً بالتأصيل الفكري لها وأهميتها وأهدافها وصولاً لأبعادها.

المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية

سننتقل في هذا المطلب إلى مناقشة الأصول الفكرية للقدرات الديناميكية، كما نستعرض كيف تناول الباحثون مفهوم القدرات الديناميكية وكيف ناقشوا أهميتها كأحد مصادر الابتكار والإبداع داخل المنظمات.

الفرع الأول: الجذور الفكرية للقدرات الديناميكية

إن ظهور الأصول الفكرية للقدرات الديناميكية كإطار لفهم كيفية استجابة الشركات لموجات التغيير يُمكن أن يرجع لأعمال Joseph Schumpeter (1934) الذي أشار إلى مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار، واعتبر أن الهدم الخلاق للموارد الحالية (Creative destruction) وإعادة دمج هذه الموارد للحصول على قدرات عملياتية جديدة يعد أساس الميزة التنافسية، كما لاحظ (Schumpeter) أن الشركات القائمة يتم تعويضها بشكل منتظم بواسطة المنافسين الجدد الذين يقدمون أسعاراً أقل، وجودة أفضل، أو بدائل مرغوبة للمنتجات الحالية. ومع ذلك، كان اهتمام (Schumpeter) الرئيسي في المناقشات الاقتصادية الكبرى ولم يتم بتطوير نظرية متقدمة على مستوى المنظمة (Tecce, 2023, p. 117).

في عام 1985 م طور بورتر (Porter) إطاراً يستند إلى السوق يوضح كيف تؤثر العوامل الخارجية للشركة على سلوك المنظمة واستراتيجيتها، وبالتالي أدائها. ويفترض إطار بورتر أن الميزة التنافسية للشركة ترتكز أساساً على جاذبية صناعتها وموقعها في السوق، ولكن سرعان ما تم انتقاد هذا الإطار بحجة أن العوامل الخارجية ليست كافية للحفاظ على ميزة تنافسية، وفي هذا السياق ظهرت نظرية الموارد (Singh et al, 2019, p. 302). فقد اعتبر العديد من الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية أمثال (Helfat & Peteraf, 2009, Barreto, 2010, Schulze & Brusoni, 2022) أن مفهوم القدرات الديناميكية انبثق عن النظرية القائمة على الموارد (RBV). وتعد نظرية الموارد الإطار الفكري الذي ساهم وبشكل كبير في تطوير الأسس النظرية والأعمال المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي للموارد. وتعود بداية هذه المقاربة لأعمال كل من (Wernfell 1984) و (Barney 1986) وكانت الفكرة لنشأت هذه المقاربة إجابة عن التساؤل الذي كان مفاده: "إذا كان للبيئة أهمية بدرجة أولى في أداء المنظمات فكيف نفهم أن هناك منظمات تنشط في نفس البيئة ولا يمكنها تحقيق نفس الأداء؟"، ويذهب أصحاب هذه المقاربة إلى أن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما من اختلاف الموارد المتاحة لدى المؤسسات لتكون الموارد العنصر الأساسي في بناء الاستراتيجية (حيرش، 2012، صفحة 33).

وتعد نظرية الموارد والقدرات (RBV) "من النظريات الاستراتيجية المهمة، التي توضح الدور المباشر للموارد المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وترى هذه النظرية أن المنظمات تمتلك مجموعة من الموارد، البعض منها يُمكن المنظمة من إحراز النجاح في الميدان التنافسي، والبعض الآخر يساعدها في

تحقيق أداء متفوق في الأجل الطويل" (منصور و يعكوب، 2021، صفحة 376). ومن هنا توالت الأعمال التطويرية لنظرية الموارد، ففي سنة 1991 طوّر (Barney)، ما يُعرف بإطار VRIN الذي يحدد الخصائص التي يجب أن تتوفر في الموارد من أجل تمكين تحقيق الميزة التنافسية، وفقاً لإطار VRIN فإن الموارد ذات القيمة (Value) والنادرة (Rarity) وغير القابلة للتقليد بشكل كامل (Imitability) وغير قابلة للاستبدال (Non-Substitutability) لديها القدرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة وتكمن القيمة في الموارد في قدرتها على التغلب على التهديدات وتمكين الشركة من استغلال الفرص التي تنشأ في بيئة الأعمال، وتعتبر الموارد ذات قيمة إذا مكّنت الشركة من تصميم وتنفيذ استراتيجيات تحسن كفاءتها وفعاليتها (Barney, 1991). وفقاً لهذا الرأي يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متفوق مع الحفاظ على الميزة التنافسية بناءً على قواعد مواردها الفريدة، والتي يشترط أن تكون (ذات قيمة، ونادرة، ولا يمكن تقليدها، ولا يمكن استبدالها). ولكن حسب (Zahra, et al. 2006 ; Teece et al. 1997)، فإن نظرية (BVR) لم تشرح كيف ولماذا تحنقظ بعض المنظمات بميزتها التنافسية وتحافظ عليها في بيئات ديناميكية بينما لا يمكن لمنظمات أخرى أن تفعل نفس الشيء حتى عندما تمتلك موارد وقدرات مماثلة. قد تتحول ميزة الموارد إلى عيب عندما تتغير ظروف السوق. لذا، يتطلب الأمر تطويراً مستمراً لموارد الشركة لتحقيق المزايا التنافسية طويلة الأمد والقدرة على البقاء تنافسياً على مر الزمن في سوق ديناميكي. وبالتالي، تم انتقاد نظرية الموارد لكونها ذات طبيعة ثابتة ولعدم أخذها في الاعتبار ديناميكيات البيئة. ونتيجة لذلك، ظهر إطار القدرات الديناميكية لشرح الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة ديناميكية (Singh et al, 2019).

يعتبر Teece & Pisano (1994)، أول من ألقى بذرة القدرات الديناميكية في حقل المعرفة والبحوث عن طريق مقالهما الموسوم بـ "القدرات الديناميكية للمنظمات: مقدمة"، والذي جذب إليه اهتمام العديد من الباحثين. وفي سنة 1997 قام (Teece) وآخرون بتوسيع نظرية الموارد والقدرات الثابتة (RBV) إلى الأسواق الديناميكية وذلك لتفسير كيف ولماذا تحظى بعض الشركات بميزة تنافسية عالية في سياقات التغير السريع والمُنقلب في هذه الأسواق.

الفرع الثاني: مفهوم القدرات الديناميكية وأهميتها:

أولاً: مفهوم القدرات الديناميكية: إن أول تعريف أساسي للقدرات الديناميكية والأكثر تداولاً في الأدبيات تم تقديمه من قبل تيس (Teece) وآخرون سنة (1997) على النحو التالي: "قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة". فالقدرات الديناميكية ليست مجرد الاستجابة للبيئة المتغيرة، فقد تكون مصدراً للتغيير حسب Eisenhardt & Martin (2000) وقد قيدت بعض الإسهامات مفهوم القدرات إلى العمليات أو الأنماط أو الروتينات. "فالقدرة الديناميكية هي نمط متعلم للنشاط الجماعي الذي تقوم به المؤسسة بانتظام لتوليد وتعديل روتيناتها التشغيلية بهدف تحسين الفعالية" (Zollo & Winter, 2002, p. 340). لكن عاد Winter (2003) إلى التعريف الأصلي عندما وصف القدرات الديناميكية بالقدرات التي تعمل على تحسين القدرات العادية للتحويل إلى قدرات ديناميكية معقدة ومنظمة، وذات أبعاد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

واسعة، وعادة ما تتطوي على التزامات طويلة الأمد بالموارد المتخصصة، ويرى أيضا بأنها شرط أساسي لأي منظمة لمواصلة امتلاك قاعدة موارد تسمح لها بمواصلة عملياتها بنجاح. بينما وصف آخرون القدرات الديناميكية بأنها "التوجه السلوكي" للشركة الذي يُعنى بدمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة إنشاء موارد الشركة وقدراتها استجابةً للتغيرات في البيئة المحيطة بها بهدف تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. (Wang & Ahmed, 2007, p. 35). أما (Atkinson, 2013) فقد عرّف القدرات الديناميكية بأنها العمليات التي تمكن المدراء من تعديل منظماتهم للبقاء على اتصال مع التغيرات التي تحدث في إطار صناعتها لتكون أكثر مرونة وتكيفاً.

وعلى العموم بقي الوصف الأساسي للقدرات الديناميكية "كقدرات". فالقدرات الديناميكية هي القدرة على حل المشكلات بشكل منهجي من خلال استشعار الفرص والتهديدات، والتغير بكفاءة وضمان الاتجاه الصحيح في كافة مسارات المنظمة استناداً إلى القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات، وقدرة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Ferreira et al., 2020).

وترى الطالبة أنه لم تضاف أي من هذه الإسهامات جديداً ملحوظاً إلى التعريف الأساسي الذي قدمه تيس وآخرون (1997) إلا تيس (Teece) نفسه. ولتعميق فهمنا حول مفهوم القدرات الديناميكية (DC)، نقدم في الجدول التالي تطور مفهوم القدرات الديناميكية حسب الباحث (Teece/Tecce et al):

الجدول رقم (1-02): تطور مفهوم القدرات الديناميكية حسب (Teece)

قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والكفاءات الخارجية، للتعامل مع الديناميات المتغيرة بسرعة- تركز على عمليات دمج الموارد وإعادة تكوينها وإطلاقها لمطابقة أو إنشاء تغيير في السوق	Tecce et al.1997
القدرة على استغلال الفرص بسرعة وكفاءة.	Tecce,2000
القدرة على تمكين المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية في الأسواق التكنولوجية المتغيرة بسرعة.	Tecce.2007
الاستشعار وتشكيل الفرص الجديدة من خلال المسح والابداع والتعلم والتفسير.	Tecce,2009
القدرات الديناميكية الرئيسية، تتضمن عملية تقييم، تقدير، وحكم تتميز بصعوبة في تحويلها إلى مجموعة من القواعد أو الإرشادات، وبالتالي يكون من الصعب على الآخرين تقليدها أو نسخها بسهولة. تتيح القدرات الديناميكية القوية للمؤسسة أن تنتج ليس فقط أفضل نوع من المنتجات، بل شيئاً فريداً ويوفر للمشتري قيمة استثنائية وعائد يولده للمساهم والأطراف المعنية الأخرى.	Tecce,2014
إن القدرات الديناميكية هي القدرات ذات المستوى الأعلى، هذه القدرات تساعد على تمكين المؤسسة من بناء وتجديد الموارد والأصول بطريقة مربحة وذلك سواء كانت داخل حدودها أو خارجها، وإعادة تشكيلها حسب الحاجة للابتكار والاستجابة للتغيرات في السوق وبيئة الأعمال.	Tecce,2018

المصدر من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة لـ (Teece)

بناء على ما سبق يمكن القول بأن مفاهيم القدرات الديناميكية قد حافظت على نواتها الأساسية باعتبارها قاعدة من القدرات والعمليات والأنشطة أو الروتينات أو حتى المهارات، التي تمكن المنظمة من

التجارب والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها عن طريق بناء مواردها وفقا لهذه التغيرات بما يضمن الحفاظ على الميزة التنافسية.

ونعرف إجرائيا القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على إعادة بناء ودمج مواردها الداخلية والخارجية، التي تمكنها من فهم التحولات السريعة في بيئة أعمالها، مع تحديد الميزات والمعايير التي تتيح لها إعادة تشكيل مواردها بكفاءة، بما يحقق لها استدامة الميزة التنافسية.

ثانيا: أهمية القدرات الديناميكية: يمكن مناقشة هذه الأهمية فيما يلي:

- إن الشركات التي تطبق منظور القدرات الديناميكية تتيح الفرصة للحصول على ميزة تنافسية مُستدامة، وخصوصًا في بيئة منقلبة، بالإضافة إلى ذلك إنّ الشركات التي تتمتع بالتزام أقوى في تنفيذ القدرات الديناميكية تحقق نجاحًا أكبر، والعكس صحيح. (Breznik & Lahovnik, 2016, p. 182). وتكمن الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لمقاربة القدرات الديناميكية في سيرورتها التنظيمية والتسييرية، والتي تعتمد على مواقفها الحالية من الموارد ونوع المسار المتبع الذي يميز المؤسسة، وبذلك فإن القدرات الديناميكية تعتمد على المسار الذي تم إنشاؤه من الروتينيات الحالية مما يؤدي إلى تطوير أنواع جديدة من الروتينيات والموارد وبالتالي يجعل من الصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها للحصول على نفس الميزة الاستراتيجية (غزيباون و منصر، 2022، صفحة 7)

- تتيح القدرات الديناميكية تصورا أفضل للمشكلات التجارية الحالية، والفرص، وتفضيلات المستهلكين، والتكنولوجيات الواعدة للتفاعل معها من خلال مواءمة القدرات التنظيمية لتمكين الابتكار المستمر والتغيير (Tecce, 2014) وتعد القدرات الديناميكية مورداً للإبداع والابتكار عن طريق "الفوضى الخلاقة" في المنظمات، ويتم ذلك من خلال آلية طرح مشكلات التفكير المعقدة على جميع مستويات الإدارة وفتح المجال للعلاقات التبادلية بطريقة حرة وعشوائية، مع إتاحة منصات اتصال تسمح بتحريك القدرات التشغيلية وتحويلها إلى قدرات المستوى العالي قادرة على استيعاب قدرات متجددة للإبداع والابتكار. (Praszkiar, 2018, p. 131)

- تشكل القدرات الديناميكية أهمية كبرى في الابتكار المفتوح والذي يعرف على أنه عملية ابتكار موزعة، تتم ادارتها بتدفق المعرفة عبر الحدود التنظيمية باستخدام أساليب مختلفة تتماشى مع نموذج أعمال الشركة حيث يلعب الابتكار المفتوح دور الوسيط بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمات من خلال دمج المعرفة الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة وثقافتها وبنيتها (Tecce , 2020).

- تعتبر القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة هامة لتمكين المنظمات على مختلف أنواعها ونشاطاتها من رسم الاستراتيجيات وتحديد المسارات السليمة لتفعيل حركاتها العلمية والتشغيلية للوصول الى تحقيق أهدافها التنظيمية، وفي ظل التغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في بيئة متغيرة وغير مستقرة لا بد من إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء أعمالها، والبحث عن استراتيجيات جديدة تمكنها من البقاء والتميز (حامد و حنان، 2019، صفحة 139). وبهذا تساهم القدرات الديناميكية في نجاح

المنظمات من خلال عمليات واستراتيجيات منظمة من أجل إدارة الموارد بالطريقة التي تؤدي لخلق قيمة

جديدة (Eisenhardt & Martin, 2000)

المطلب الثاني: العلاقة بين مفهوم القدرات الديناميكية ومفهوم (القدرات التنظيمية، والقدرات الأساسية للمنظمة)

الفرع الأول: القدرات الديناميكية (DC) والقدرات التنظيمية (OC):

تشير القدرات التنظيمية (OC) إلى قدرة المؤسسة على أداء مجموعة من المهام المنسقة، باستخدام الموارد التنظيمية، بهدف تحقيق نتيجة معينة (Helfat & Peteraf, 2003, p. 999). إن القدرات التنظيمية هي جميع الموارد المتاحة، المملوكة، أو المسيطر عليها من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى الروتينات المكتسبة من خلال أنماط متكررة من السلوك، القدرات التنظيمية تضمن ميزة تنافسية لفترة معينة، وإن الاستمرار في الحفاظ على بعض القدرات التنظيمية وبناء مثل هذه الموارد ذات القيمة ليس كافيًا للحفاظ على الميزة التنافسية للشركات وبقائها قوية في بيئة الأعمال التجارية (ياسين و النجار، 2016). ويمكن اعتبار القدرات الديناميكية (DC) مجموعة فرعية متميزة من القدرات التنظيمية وتحديداً هي تلك القدرات التي يمكن أن تؤثر في تغيير قاعدة الموارد الحالية للمنظمة والنظام الداعم المتعلق بها مثل: هيكلها التنظيمي والإداري، وبنيتها الداخلية، والخارجية، بالإضافة إلى استراتيجيتها (Schilke & Helfat, 2018, p. 393) وتعطي القدرات الديناميكية فهماً أفضل للمشاكل التجارية الحالية، والفرص، وتفضيلات المستهلكين، والتقنيات الناشئة للتصرف بناء عليها من خلال توجيه القدرات التنظيمية لتمكين الابتكار المستمر والتغيير، لذلك، فإن القدرات التنظيمية معنية بفعل الأشياء بشكل صحيح وتحقيق الأداء والكفاءة، بينما القدرات الديناميكية معنية بفعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب. والجدول الموالي يقدم فكرة واضحة حول الفروق الرئيسية بين القدرات التنظيمية والقدرات الديناميكية:

الجدول رقم (1-03): الفرق بين القدرات الديناميكية والقدرات التنظيمية

أوجه الاختلاف	القدرات التنظيمية	القدرات الديناميكية
الغرض	الكفاءة التقنية في وظائف الأعمال	تحقيق التناغم مع احتياجات العملاء ومع الفرص التكنولوجية والتجارية.
طريقة التحقيق	اشتري أو ابني (تعلم)	البناء (التعلم)
التركيب الثلاثي	التشغيل والإدارة والتحكم	الاستشعار والاستحواذ وإعادة التشكيل
الروتين الرئيسي	أفضل الممارسات	العمليات المميزة
التركيز الإداري	مراقبة التكاليف	قيادة الأصول الريادية
الأولوية	فعل الأشياء بشكل صحيح	فعل الأشياء الصحيحة
قابلية التقليد	قابلية للتقليد نسبياً	غير قابلة للتقليد
النتيجة	اللياقة التقنية	اللياقة التطورية

المصدر: (Teece, 2014, p. 332)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

وقد حدد Collis (1994) أربع فئات للقدرات التنظيمية، تشمل القدرات التشغيلية الأساسية، والتحسينات الديناميكية، والتعرف على القيمة الجوهرية للموارد، والقدرات الفوقية المتعلقة بالتعلم (Inan & Bititci, 2015, p. 312). من جانبه، صنف Winter (2003) القدرات التنظيمية إلى ثلاثة مستويات: المستوى الصفري (القدرات التشغيلية التي تتيح للمنظمة الاستمرار)، والمستوى الأول (قدرات تعديل العمليات الحالية)، والمستوى الأعلى (الاستثمارات في التعلم التنظيمي لتعزيز القدرات الديناميكية) (Winter S. , 2003, pp. 992-994). ويتفق Teece (2007: 2018) مع Winter في تصنيف القدرات إلى قدرات ديناميكية وروتينات وقدرات عادية، مما يتيح بناء إطار شامل لتصنيف القدرات التنظيمية وفقاً لوظائفها ومستوياتها المختلفة. وسيتم توضيح تطور هذا التصنيف كما يلي:

الجدول رقم (1-04): تصنيف القدرات التنظيمية والقدرات الديناميكية

الباحث					
Tecce (2007 :2018)		Winter (2003)		Coliss (1994)	
الوصف أو الدور	المستوى	الوصف	المستوى	الوصف	الفئات
بناء وتجديد الموارد والأصول وإعادة تشكيلها والاستجابة للتغيرات البيئية.	القدرات الديناميكية القوية	الاستثمار في عمليات التعلم التنظيمي	المستوى الأعلى (Higher level)	القدرة على أداء الأنشطة الوظيفية الأساسية	الفئة الأولى
الأساسيات الصغيرة (الروتينات)	القدرات الديناميكية على مستوى منخفض	القدرات المعدلة والمغيرة للقدرات العادية	المستوى الأول (First level)	التحسينات الديناميكية للأنشطة	الفئة الثانية
الوظائف الإدارية والتشغيلية	القدرات العادية	القدرات العادية (القدرات التشغيلية)	المستوى الصفري (Zero level)	معرفة القيمة الجوهرية للموارد الأخرى	الفئة الثالثة
				القدرات الفوقية (قدرات التعلم من أجل التعلم)	الفئة الرابعة

المصدر من إعداد الطالبة بناء على دراسات كل من: (Tece,2023/ Inan & Bititci,2015)

الفرع الثاني القدرات الديناميكية وعلاقتها بالقدرات الأساسية للمنظمة: يرى العديد من الباحثين أن هناك (06) قدرات منظمية وتم اعتبارها بمثابة القدرات الأساسية لأي منظمة والتي تنشأ وتتطور عنها القدرات الديناميكية وهي حسب: (Breznik & Lahovnik, 2016, pp. 168-170)

أولاً القدرة الإدارية (**Manageral capability**): يلعب المديرين دور أساسيا في تطوير القدرات الديناميكية بشكل واسع خاصة في إعادة تكوين قاعدة الموارد، مما يسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية، من خلال تطوير أنشطة ريادية. والسبب في أهمية القدرات الإدارية الديناميكية هو دورها المحوري في تحسين أداء المنظمة. وقد اعتبر العديد من الباحثين أن للمديرين دور أساسي في التغيير الاستراتيجي وأداء الشركة، حيث أنهم وراء خلق واكتشاف الفرص الجديدة. (Ambrosini & Altintas, 2019). وقد أشار (Tecce) 2016 إلى أن المديرين هم الأساس وراء القدرات الديناميكية. وخصوصاً في دورهم التشغيلي، الذي يتعلق بتطوير الأنشطة الحالية مثل (الميزانية والتوظيف). وللمديرين دورين أساسيين يدعمان القدرات الديناميكية: الدور الريادي والدور القيادي. يتمثل الدور الريادي في (القدرة على استشعار واغتنام الفرص، تنسيق الموارد، وتكييف المنظمة ونموذج أعمالها). أما الدور القيادي فيتطلب (نشر رؤية وقيم المنظمة، ومواءمة الموظفين مع الاستراتيجية، وتحفيزهم). تشكل هذه الأدوار معاً ما يسمى بـ "الإدارة الريادية"، وهذا يشكل ما يعرف بالقدرات الإدارية الديناميكية (Helfat & Martin, 2015).

ثانياً: القدرة التسويقية (**Marketing capability**): تُقدم القدرات التسويقية الديناميكية كقدرات لتطوير وإطلاق ودمج المعرفة السوقية للتعامل بنجاح مع التغيرات في البيئة، وتعرف قدرة التسويق كعنصر أساسي في تحديد احتياجات العملاء، خاصة في عملية توليد المعرفة السوقية. وبهذا تعتبر القدرة التسويقية "مصدراً دائماً" للميزة التنافسية.

ثالثاً: القدرة التكنولوجية (**Technological capability**): القدرة التكنولوجية مرتبطة بشكل وثيق بقدرة البحث والتطوير (R&D) وهي قدرة أساسية لكل منظمة. تلعب القدرات التكنولوجية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمات على التقدم والتطور المستمر من خلال استراتيجيات تطوير مستدامة. ترتبط هذه القدرات ارتباطاً وثيقاً بالنمو والتوسع، خاصةً مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العديد من القطاعات نتيجة ظهور مصادر جديدة للقيمة. لذلك، من الضروري أن تفهم المنظمات نقاط القوة والضعف في قدراتها التكنولوجية لتعزيز موقفها التنافسي القائم على أساس الفهم والإدراك والاستيعاب، إذ تؤدي القدرات التكنولوجية دوراً رئيسياً في تفعيل القدرات لدى المنظمات. حيث يكتسب المستثمرون في الاقتصادات الناشئة قدرات تكنولوجية من خلال الاستثمار في التكنولوجيات التي يطورها الآخرون، مما يسهم في تطوير التكنولوجيات المحلية. تعتبر القدرات التكنولوجية عاملاً أساسياً لأداء الوظائف الأساسية بشكل صحيح، لاسيما الابتكار، كما إن تجميع هذه القدرات يساهم في تحقيق قدرة استيعابية عالية والتي تعني القدرة على التعلم وحل المشكلات (العبيدي، 2020، صفحة 147).

رابعاً: قدرة البحث والتطوير (**R&D**): هي القدرة على اكتشاف المعرفة واستغلالها. بشكل عام، يمكن اعتبارها وظيفة للمعرفة وبناءً على ذلك، تولد قدرة البحث والتطوير إمكانيات الابتكار.

خامساً: قدرة الابتكار (**Innovation capability**): يمكن القول إن قدرة الابتكار هي على الأرجح القدرة الأهم التي يمكن أن تمتلكها الشركة، يجب على المنظمة أن تبحث وتقوم باستمرار بعملية مسح واستكشاف الفرص الجديدة داخل وخارج الشركة. وهذا ما يضمن لها تطوير قدرة الابتكار باستمرار.

سادساً: قدرة الموارد البشرية (Human resource capability): تعتبر الموارد البشرية كواحدة من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية. وقد أصبحت قدرة الموارد البشرية واحدة من أكثر القدرات التي تمت دراستها على نطاق واسع في دراسة مصادر الميزة التنافسية. وهي تشير لمجموعة المهارات الفنية والإدارية والاجتماعية والقدرة على التعلم والتكيف في بيئة العمل.

وعموماً ترى الطالبة بأن القدرات المنظمة الأساسية تتعلق بالموارد والمهارات الجوهرية التي تميز المنظمة وتساعد في أداء أنشطتها اليومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. بينما تركز القدرات الديناميكية على التكيف مع التغيرات الجديدة والفرص المستقبلية، لذا تعتبر القدرات الديناميكية مكملة للقدرات الأساسية للمنظمة، حيث تسهم في تعزيز الأداء التنافسي في بيئات الأعمال شديدة التنافسية.

المطلب الثالث أبعاد القدرات الديناميكية:

من خلال مراجعة الأدب النظري المتربط بموضوع القدرات الديناميكية. حددت الطالبة أبعاد القدرات الديناميكية في الدراسة الحالية استناداً لدراسة كل من (Pavlou & El Sawy, 2011. Tondolo & Bitencourt, 2014) كما يلي :

الفرع الأول: قدرة الاستشعار (Sensing capability):

تعرف قدرة الاستشعار بمفهومها الشامل على أنها القدرة على تحديد الفرص في البيئة وتفسيرها والسعي لتحقيقها (Pavlou & El Sawy, 2011). أما قدرة الاستشعار بمفهومها التفصيلي فقد تم تحديده كما يلي: "الاستشعار هو اكتساب المعرفة حول البيئة الخارجية والداخلية واتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي، فالاستشعار يشير إلى القدرة التي تتلقى بها المنظمة حافزاً خارجياً أو داخلياً ويتطلب ذلك من المنظمات وعياً شاملاً لنظامها البيئي المباشر وغير المباشر خاصة فيما يتعلق بقوى (Porter) الخمسة وأهمها الوافدين الجدد، وعادة ما تصل المنظمات إلى هذه المرحلة من الاستشعار في مرحلة النضج من عمرها حيث تتمكن فيها من تقديم إجراءات تجديدية وتغييرية تتلاءم وقدرتها على البقاء" (Teece, 2014, p. 332). أي أن الهدف من قدرة الاستشعار هو تحديد وتشكيل التغييرات في السوق والبيئة التكنولوجية للشركة بحيث يمكنها السعي وراء الفرص أو الدفاع ضد التهديدات (Teece, 2007). كما أن تعريف الاستشعار أقرب إلى عنصر التحسس الموجه نحو السوق، والذي يشير إلى القدرة على تحديد واكتشاف وخلق ومتابعة الفرص في البيئة. ويُعرف الاستشعار بأنه القدرة أو الكفاءة التي تستخدمها المنظمة لاستشعار محفز خارجي أو داخلي وترجمته إما إلى فرص أو لمواجهة تهديد. (ياسين و النجار، 2016، صفحة 48). وتستلزم قدرة الاستشعار مراقبة لحركة الأعمال المتغيرة والفرص الناشئة وهذا يتطلب زيادة إمكانيات المنظمات على اكتشاف الفرص الناشئة وخلق معرفة جديدة حول كيفية التكيف، لذلك فإن الإحساس بالفرص ليست سوى جزء من العملية ولكن أيضاً الإحساس بالفرصة المناسبة هي ليست مهمة سهلة، حيث تحتاج هذه العملية إلى التعلم والتفسير والمعرفة (Teece, 2007)

توفر التغييرات البيئية التي يتم تحديدها من خلال قدرات الاستشعار فرصًا لتغييرات في ممارسات الشركة وتخلق خيارات لتغييرات في قدراتها التشغيلية (Zollo & Winter, 2002). و تمكن القدرة على الاستشعار من تحديد أربعة أنواع من التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية وتؤثر على أدائها واستراتيجيتها، هذه التغييرات تشمل (تغييرات في تفضيلات العملاء، والإجراءات التنافسية التي يتخذها منافسوها، والتطورات التكنولوجية ذات الصلة بصناعتها، وإعادة توجيه السياسات الحكومية المطبقة التي قد تؤثر على البيئة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها الشركة)، كما أن المنظمة ليست مقتصرة على استجابة التغييرات في بيئتها فقط، بل يمكنها أيضًا أن تكون المبادرة في تحديث هذه التغييرات لتشكيل بيئتها وإنشاء فرص جديدة للنمو والتطوير، وبالتالي فإن قدرة الشركة على الاستشعار بشكل فعال يمكن أن تلبى أهدافها بشكل أفضل، سواء كانت تهدف إلى التكيف مع التحديات أو تكوين تغييرات نشطة لتحسين موقفها وتحقيق النجاح. (Parameswara et al., 2023, p. 9).

ونعرف إجرائيًا قدرة الاستشعار بأنها تحديد الفرص وتصنيفها وتشكيلها من خلال جمع المعلومات الجديدة، وبحث احتياجات العملاء، وتحديد شرائح السوق المستهدفة، وفهم التطور الهيكلي للصناعات والأسواق، واستجابات الموردين المحتملين والمنافسين.

الفرع الثاني قدرة التعلم (Learning capability):

حتى تكون المنظمات قادرة على مواكبة التغييرات والتطور في بيئة الأعمال فهي بحاجة إلى التعلم، والتعلم هو الطريقة لمواجهة التحديات الجديدة في البيئة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء الجدد. وتشير القدرة على التعلم لإمكانية المنظمات على اكتساب المهارات اللازمة، وطرق التعلم الحديثة للسعي نحو التجديد الذاتي لكي تستطيع التأقلم مع بيئاتها الديناميكية، فهي قدرة المنظمة على ترميم أنشطتها وقدراتها التشغيلية باستخدام المعرفة الجديدة (القرم، 2022، صفحة 62). إن قدرة التعلم تعني تجديد القدرات الحالية بالمعرفة الجديدة، فبمجرد استشعار الفرصة وتحديدها، يجب على المنظمة إعادة توزيع وتوجيه الموارد وتعبئة موارد جديدة من خلال أنشطة التعلم المخصصة للعثور على حلول جديدة وخلق معرفة جديدة. (Matarazzo et al., 2021, p. 645). إن قدرات التعلم الديناميكية، تشبه الآليات التي تمتص المعلومات والمعرفة من خلال تكرار الممارسات التجارية، وتسهم بشكل فعال في تأثير الموارد الاستراتيجية الهامة على الأداء. (Frank et al., 2017, p. 187). ويتضمن التعلم تطوير المهارات على مستوى الأفراد والمنظمات معًا. بينما تلعب المهارات الفردية دورًا مهمًا، فإن قيمتها تعتمد على كيفية استخدامها، وخاصة في السياقات التنظيمية. إن عمليات التعلم تتميز بأنها اجتماعية وجماعية بطبيعتها، فهي لا تقتصر على تقليد الأفراد أو محاكاة الآخرين مثل المعلم—الطالب أو الأستاذ—المتدرب، بل تشمل أيضًا المساهمات الجماعية في بناء المعرفة والتجربة. (Tecce. & Pisano, 1994).

كما يعتبر الأفراد الذين يمتلكون قدرات التعلم المتعدد الأبعاد، يُظهرون أداءً أفضل بسبب قدرتهم على استغلال مهاراتهم الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Yasir et al., 2020, p. 996). إن التعلم يساعد الأفراد على ملاحظة النتائج بشكل أفضل، وتصحيح الأخطاء من المرة الأولى، كما يؤدي التعلم إلى استخدام

القدرات الحالية في المنظمة للوصول إلى استراتيجيات جديدة والمنافسة على الكفاءات، فهم يعتقدون بأن التعلم يزود المنظمة بالقدرة على التجديد المستمر من خلال مجموعة متنوعة من المعرفة والخبرات والمهارات والتي تنعكس في ثقافة المنظمة في شكل التشجيع على طرح الأسئلة والتحدي. (Johnson et al., 2020, p. 36)، كما يعتبر التعلم وسيلة مهمة حتى تستطيع المنظمات تحقيق التفوق كما أنه يعتبر مصدر رئيسي لتحقيق التغيير الاستراتيجي، فمن خلال قدرة التعلم يمكن للمنظمات أن تضمن استمرارية تفاعلها مع البيئة المحيطة، وأن تستجيب لهذه التغيرات بسرعة تفوق منافسيها من خلال التركيز على القيم والممارسات التي تتطلبها عملية التغيير (منصور و يعكوب، 2021). وهذا ما أكدته (حامد و حنان، 2019) حيث يرون أن قدرة التعلم هي وسيلة تحقق من خلالها المنظمة النجاح، لذا على المنظمة استكشاف طرق وسبل جديدة وأن تتعلمها ومن ثم تعمل على استثمارها، وهذا يساعد المنظمة على تحديد طرق إنتاج وعمليات جديدة. ويرى بعض الباحثين أنه يمكن تصنيف التعلّم إلى صنفين وهما التعلم الاستكشافي (استكشاف الفرص)، والتعلم الاستغلالي (استغلال الفرص). وفي هذا السياق يرى (Eisenhardt & Martin, 2000) أن التعلم الاستكشافي ضروري في الأسواق ذات الديناميكية العالية، بينما يعتبر التعلم الاستغلالي مهماً في الأسواق ذات الديناميكية المتوسطة. بينما يجادل (Frank et al., 2017) أن التعلم الاستغلالي، أي الاستخدام الأكثر فعالية للمعرفة الحالية، يكون أكثر أهمية في البيئات ذات الحركية العالية.

ونعرف إجرائياً بأن قدرة التعلم تشير إلى القدرة على اكتساب وتطوير المعرفة الجديدة، لتحديث القدرات الحالية، وتحسينها، وإعادة تشكيلها لتناسب مع التغيرات في البيئة. أي أن هذه القدرة تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بتحسين المعرفة ونشرها.

الفرع الثالث قدرة التكامل أو الدمج (Integration capability):

حسب (Tecce 2007) إن قدرات التكامل هي القدرة على دمج معارف جديدة في القدرات التشغيلية الجديدة من خلال خلق فهم مشترك وإدراك وحس مسؤولية جماعي. إن القدرة على تكامل الموارد هي طاقات توجهها المنظمة نحو تنسيق الموارد ونشرها لتحقيق الأهداف المنظمة وإنجاز مهام المنظمة المختلفة (منصور و يعكوب، 2021). ويمكن تحقيق قدرات التكامل من خلال عدد من الإجراءات منها جمع المعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين، استكشاف السوق، ودمج المهارات والطرق والخبرات للتعامل مع قضايا ومشاكل المنظمة، وإيجاد وحدات متخصصة لجمع وربط الصناعات، وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لصناعة القرارات، ودمج التقنيات المتعلقة بالصناعات والإنتاج لتطوير منتجات جديدة (النسور وآخرون، 2021، صفحة 58). ويعتمد نجاح استراتيجية المنظمة على دمج وتكامل الموارد، فالمنظمة قد تبني استراتيجيتها ليس فقط على مواردها الداخلية بل أيضاً على الموارد الخارجية إذا ما احتاجت إلى موارد إضافية، وقد تتجم بعض المشاكل في حال لم تفكر المنظمة في احتياجاتها، أو إذا ما فشلت في دمج موارد المنظمة للحصول على قيمة أكبر (Johnson et al., 2020, p. 401). إن قدرة التكامل أو الدمج تسهم في إعادة التشكيل من خلال روتيناتها الأساسية وهي: **المساهمة** والتي تساعد في جمع ودمج المدخلات الفردية. **التمثيل** والذي يبني فهماً مشتركاً، ويخلق قاعدة مشتركة، ويطور أنماطاً إدراكية جديدة، ونظراً لأن

إعادة التشكيل تتطلب منطقاً جديداً للتفاعل الجماعي، فإن التفاعل يساعد في تقنين القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، وبالتالي فإن فرق العمل أو الوحدات داخل المنظمة التي تمتلك قدرات الدمج الجيدة، يمكنها الاستجابة بشكل أكثر فعالية في الحالات الجديدة. إن القدرة الديناميكية تعتبر نشاطاً جماعياً، وإن ممارسة إعادة التشكيل بطريقة متفرقة لا تعتبر ممارسة لقدرة ديناميكية. لأن تكامل المعرفة يشكل أساساً للقدرات الديناميكية. (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 245).

والجدير بالذكر أن العديد من البحوث أشارت **لقدرة الاستحواذ (Seizing capability)** بكونها تشمل **(قدرة التعلم وقدرة التكامل)**. ويشير الاستحواذ بمفهومه الشامل إلى اغتنام الفرص من خلال تنسيق الموارد، والأنشطة لنشر القدرات التشغيلية التي تم إعادة تشكيلها، إن قدرة الاستحواذ تشير أيضاً إلى قدرة الشركة على تطوير واختيار الفرص التجارية التي تتناسب مع بيئة العمل الخاصة بها ومع نقاط قوتها وضعفها، تبدأ هذه القدرة باستراتيجية تمكن من اكتشاف وتحديد المعرفة بالتكنولوجيا التي لها أهمية وقيمة في تحسين أداء الشركة وتعزيز ميزتها التنافسية، مما يؤدي إلى خيارات استراتيجية معينة. فكلما كانت الشركة قادرة على تحديد القيمة المحتملة للمعلومات وتحويلها إلى فرص تجارية ملموسة، كانت قدرة الاستحواذ لديها أعلى. هذه القدرة تسمح للشركة باقتناص المعرفة، إقامة علاقات مربحة، والتكامل مع شركاء سلسلة القيمة، كما تسهم قدرة الاستحواذ في التحويل الرقمي من خلال تجديد القدرات التعليمية التنظيمية واكتساب معرفة ومهارات جديدة، مما يساعد الشركة على تلبية توقعات العملاء وتحسين عملياتها (Parameswara et al., 2023) ونعرف إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على دمج المعرفة والموارد وربط العمليات والأنشطة الأساسية داخل المنظمة أو مع الأطراف الخارجية بشكل فعال. تمكن هذه القدرة المنظمة من العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتسهيل تدفق المعلومات والتكنولوجيا عبر مختلف الأقسام والأنظمة. تعتبر قدرة التكامل أساسية في تحقيق التفاعل الفعال بين الفرق المختلفة، وتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة التشغيلية، خاصة في بيئة العمل المعقدة.

الفرع الرابع: قدرة التنسيق (Coordination capability)

نظراً لأن التكوينات الجديدة للقدرات التشغيلية تتطلب تنسيقاً فعالاً للمهام والموارد وتزامن الأنشطة، فإن قدرة التنسيق تُمكن من إعادة التشكيل (Reconfiguration) من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها. وتُعرف قدرة التنسيق على أنها القدرة على تنسيق ونشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة وتتضمن قدرة التنسيق تعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وتحديد التآزر والتكامل بين المهام والموارد، وتنظيم الأنشطة الجماعية. وتجدر الإشارة لاختلاف قدرات التنسيق نظرياً وتجريبياً عن قدرات التكامل. في حين أن التنسيق يركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، يركز التكامل على بناء فهم جماعي شامل وإدراك مشترك. (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 246). إن طريقة تنظيم العمليات من قبل الإدارة داخل المنظمة هو مصدر الاختلاف في كفاءة المنظمات في مجالات مختلفة، ويشار إلى أن جودة الأداء غير مرتبطة باستثمار رأس المال أو درجة الأتمتة للمنشآت، بل في الأداء الجيد المعزز بإجراءات تنظيمية خاصة، لذلك فإن المنظمات بحاجة لقدرة تُعنى بتنسيق الأنشطة

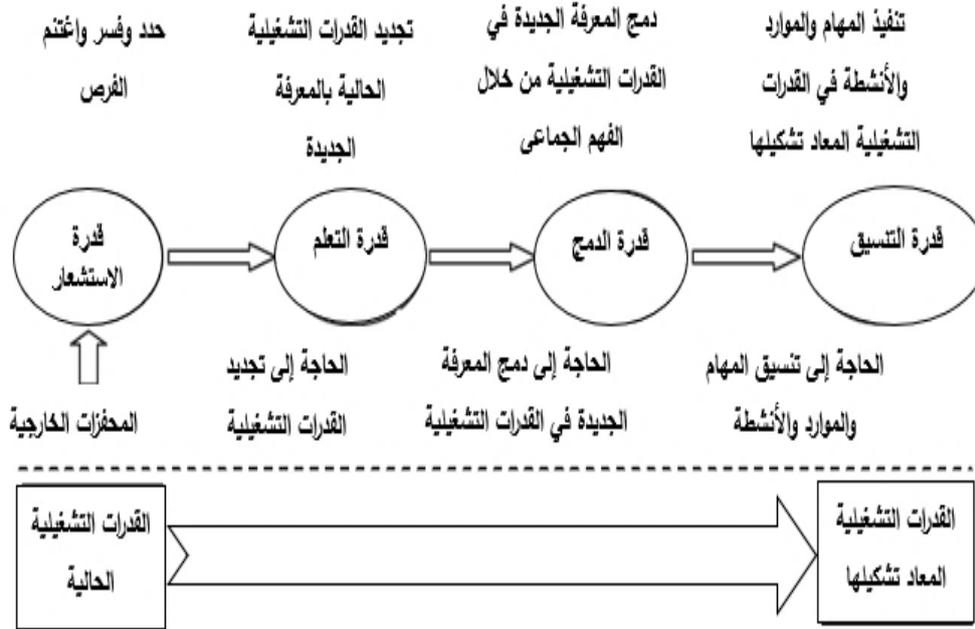
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

المختلفة لإنشاء نموذج جديد في الأسواق. (النسور وآخرون، 2021، صفحة 59). ويرى بعض الباحثين أن قدرة التنسيق تشير أيضاً لقدرة "الإستحواذ" (Capabilities Seizing) حيث يقود الاستحواذ إلى ما هو أبعد من مجرد فهم فرص العمل الجديدة، إلى تحديد التغييرات المحددة الواجب اتباعها (خطيب و الشوابكة، 2022، صفحة 76). وعموماً فإن قدرة التنسيق في جوهرها هي التنسيق الفعال لمهام، الموارد، والأنشطة لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، ودائماً ما تمثل قدرة التنسيق قابلية المنظمة للتعامل مع الاضطرابات البيئية بصورة منهجية، وتوجيه المنظمة لربط وتوحيد العمل تجاه الهدف العام باستخدام مواردها المتاحة، بالصورة التي تعزز نقاط قوتها وتحدد وتعالج مواطن ضعفها لتمكينها من العمل بفعالية، وتساعد قدرات التنسيق المنظمة في تخصيص الأفراد المناسبين للمهام المناسبة لقدراتهم (Tecee, 2017).

ونعرف إجرائياً قدرة التنسيق بأنها: قدرة المنظمة على تنسيق الأنشطة والموارد بين مختلف الأقسام أو الفرق لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة. تتيح هذه القدرة ضمان أن جميع الأجزاء تعمل بشكل منسجم ومتسق، مما يعزز فعالية العمل الجماعي ويمنع التكرار أو التضارب في الجهود، مما يتيح تحسين الأداء العام، تسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق نتائج مستدامة.

وفي الشكل التالي نعرض نموذج قياس القدرات الديناميكية الذي يبدأ بقدرة الاستشعار وصولاً إلى قدرة التنسيق كما يلي:

الشكل (1-06): إطار عمل لعرض النموذج القابل للقياس المقترح للقدرات الديناميكية.



المصدر: (Pavlou & El Sawy, 2011, p. 243)

إن نموذج Pavlou & El Sawy (2011) هدفاً من خلاله إلى توضيح العلاقة بين القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، الدمج، والتنسيق) وتأثيرها على تجديد القدرات التشغيلية. تبدأ العملية بقدرة الاستشعار، حيث يتم تحديد الفرص واغتنامها من خلال المحفزات الخارجية. بعد ذلك، تأتي قدرة التعلم لتجديد القدرات الحالية من خلال المعرفة الجديدة المكتسبة. قدرة الدمج أو التكامل تقوم بدمج المعرفة الجديدة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

مع القدرات الحالية من خلال الفهم الجماعي. أخيرًا، قدرة التنسيق تساهم في تنفيذ المهام وتنسيق الموارد والأنشطة لتحقيق الكفاءة التشغيلية. هذا النموذج يوضح الحاجة إلى الربط المستمر بين القدرات الديناميكية المختلفة لضمان نجاح التجديد التنظيمي.

المبحث الثالث: الإطار النظري للتجديد الاستراتيجي

في هذا المبحث سيتم مناقشة مفهوم التجديد الاستراتيجي، من خلال استعراض أساسيات التجديد الاستراتيجي متطلباته وأبعاده. وصولاً إلى السياق المناسب لتنفيذه بنجاح.

المطلب الأول: ماهية التجديد الاستراتيجي

سنعرض في هذا المطلب للتجديد الاستراتيجي كمفهوم متعدد الاتجاهات بالإضافة لبيان أهميته خصوصاً في منظمات القطاع العام كون دراستنا الميدانية تستهدف عينة من مؤسسات هذا القطاع، وسنتطرق أيضاً للآراء التي ناقشت منظورات التجديد الاستراتيجي، وفي الأخير سنشير لأنواع التجديد وأهدافه.

الفرع الأول: تعريف وأهمية التجديد الاستراتيجي:

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي: قدم العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة للتجديد الاستراتيجي فمنهم من ركز على المفهوم "الريادي"، ومنهم من ركز على المفهوم "التجديدي" أو "التغييري". فهناك من يرى أن "التجديد الاستراتيجي يشير إلى الجهود الريادية للمنظمة والتي تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في أعمال المنظمة أو إستراتيجيتها أو هيكلها بما يقود إلى إحداث تغير في العلاقات الموجودة مسبقاً داخل المنظمة أو ما بينها وبين بيئتها الخارجية ويحقق نوعاً من الإبداع في معظم حالاته " (Sharma & Chrisman, 1999, p. 8). والتجديد الاستراتيجي ليس مجرد حدث عابر أو برنامج مفصل، بل هو مجموعة من الممارسات التي تساعد القادة على دفع مؤسساتهم نحو عصر جديد من الابتكار (Binns et al., 2013). وفي سياق مؤسسات القطاع العام، فالتجديد الاستراتيجي هو شكل مهم من أشكال ريادة الأعمال. ويُتوقع من المدراء في هذا القطاع أن يقوموا بوضع استراتيجيات بشكل مستمر للتغلب على التحديات الخارجية والقيود الداخلية، من أجل تحسين الأداء، هذه التحديات والقيود تشمل (تقليل الميزانيات، تغير مصادر التمويل، تضارب توقعات أصحاب المصلحة، ازدياد تعقيد الاحتياجات العامة، تصاعد التكاليف، ضغوط الشفافية والمساءلة المتزايدة، مطالبات النقابات، والتكنولوجيا جديدة)، والعديد من التهديدات الأخرى التي تؤثر على كيفية تشغيل وإدارة المؤسسات في القطاع العام. (Kearney, & Morris, 2015). "والتجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطوير الاستراتيجي للمنظمة فيما يتصل بالأفعال الاستثمارية والاستكشافية الهادفة لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية" (رشيد و العبودي، 2015، صفحة 12). إن التجديد الاستراتيجي هو العملية التي تتيح للمنظمات تغيير اعتماداتها على مسار محدد مسبقاً من خلال تحويل نواياها الاستراتيجية وقدراتها (Schmitt et al., 2018). بمعنى آخر، يمكن للمنظمات عبر هذه العملية إعادة تشكيل أهدافها الاستراتيجية وقدراتها لتجاوز الممارسات والتوجهات السابقة التي قد تكون قيدت نموها أو تطورها. بينما يرى (Warner & Wäger, 2019) أن التجديد الاستراتيجي " هو عملية ذات رحلات استكشافية مستمرة"، إنه جميع القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لإنجاز الأعمال التجارية لمدة أطول. ويرى (اسماعيل و طه، 2023) أن التجديد الاستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة التي تمارسها البنوك التجارية لتغيير نمط مواردها ومساها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها العام.

وعموماً يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي إجرائياً بأنه: التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تقوم بها المنظمة لإعادة توجيه استراتيجيتها، وتطوير مواردها وقدراتها، بما يحقق التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. يهدف إلى تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، وضمان استمرارية الأعمال في المدى الطويل.

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي: يرى بعض الباحثين بأنه لبد للمنظمات أن تعتمد التجديد الاستراتيجي لاستكشاف تقنيات ومنتجات وخدمات جديدة لمجابهة التهديدات المحتملة الناجمة عن التقدم التكنولوجي، والترقية بالإصدارات والمنتجات، استعداداً للتغير القادم والذي لن تتجح فيه إلا المنظمات التي تتخذ مسارا تجديديا للإجراءات والعمليات، وموقفا استباقيا تتبنى فيه ثقافة الابتكار وإعادة تعريف السوق والصناعة الداخلية. وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة وتنظيم المشاريع وتعزيز مكانة المنظمة والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية والتخلص من الضغوط التنافسية، واتباع نهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة، فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلا عن مشاركته الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة (Shah et al., 2020). والتجديد الاستراتيجي هو مفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية (الطائي و الياسيري، 2017، صفحة 63).

بينما يرى رشيد و العبودي، (2015) أن القليل من المنظمات تتجح في تأسيس استراتيجيات بعيدة المدى جديدة واستباقية، فيما تقتقد الأغلبية للتجديد الاستراتيجي الذي يمكنها من خلق مزايا تنافسية مستدامة في المستقبل. وترى الطالبة بأن أهمية التجديد الاستراتيجي تتجلى بصورة أوضح في منظمات القطاع العام نظرا لكون هذا المنظمات تعكس الخطط والسياسات العامة. ولهذا سيتم تلخيص هذه الأهمية فيما يلي: (Kearney, & Morris , 2015)

- يعد التجديد الاستراتيجي أداة لاستبدال أو تجديد العلاقات الهيكلية الحالية، و/أو تكوينات الموارد الحالية، كاستجابة للأداء الذي تراجع عن مستوى التطلعات؛
- يتيح السلوك الريادي للمنظمات العمومية إنتاج خدمات وأساليب جديدة تلبى بشكل أفضل احتياجات الجمهور، ويكشف أيضاً عن طرق جديدة لتوليد الإيرادات والموارد. كما يولد السلوك الريادي الابتكارات التي تمكن المؤسسات العامة من تحمل الصدمات البيئية، ويُمكنها أيضاً من التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة، وإعادة تعريف أو تعديل الظروف الخارجية؛
- إن التغيير الديناميكي الأساسي للتجديد الاستراتيجي يمكن أن يسهم في تحقيق النمو والتطور في المنظمات العامة. عن طريق اتباع نهج يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية لإنشاء مقياس أداء متعدد الأبعاد في السياق العام، والذي يمكن أن يتضمن النمو في الميزانيات وعدد الموظفين وعدد الجمهور المخدوم.
- يحدد رواد الأعمال في القطاع العام الفرص داخل البيئة السياسية التي تشمل الهياكل والعلاقات والديناميكيات السياسية في الدولة، ويعيدون تكوين الموارد استجابة لتغيرات الظروف البيئية، ويحسنون

الإمكانات المعززة للأداء من خلال التجديد، ويعملون مع أصحاب المصلحة بطريقة تسمح بالمخاطرة وتعترف بإدارة الموارد في بكفاءة

الفرع الثاني: أنواع التجديد الاستراتيجي، وخصائصه

أولاً: أنواع التجديد الاستراتيجي: إن التجديد الاستراتيجي نوعان هما: حسب (Bonnici & Mcgee , 2015)

1. التجديد الاستراتيجي التدريجي (Incremental Renewal):

هو عملية تعتمد على إجراء تعديلات صغيرة ومنتظمة في الشركة لتخفيف الضغوط الخارجية. هذه التعديلات تشبه عملية تطويرية تساعد الشركة على البقاء وتحسين فرصها في الاستمرار. فالتكيف التدريجي يُمكن الشركات من مواجهة التغيرات عندما تحدث، ويقلل من الحاجة إلى تحولات جذرية وصعبة في المستقبل. ويؤدي تراكم التعديلات الصغيرة في الاتجاه الاستراتيجي إلى تحولات كبيرة على المدى الطويل. إن مبدأ التجديد الاستراتيجي التدريجي هو الاستمرار وحماية موقع الشركة التنافسي بشكل مستمر من خلال سلسلة من القرارات المعتمدة على المسار وردود الفعل المناسبة لفرص الأعمال في الوقت المناسب.

2. التجديد الاستراتيجي التحويلي/ الجذري (Transformational Renewal):

وهو يتعلق بالتغييرات الجذرية التي تحتاج الشركات إلى إجرائها في حالات معينة للحفاظ على بقاءها ونجاحها. هذه التغييرات الجذرية تكون ضرورية عندما تواجه الشركة تحديات كبيرة مثل التكنولوجيا الجديدة، تغييرات جذرية في القوانين، أو الأزمات الاقتصادية. قد تضطر الشركة نحو التغيير التحويلي لأن منتجاتها وصلت إلى مرحلة النضوج في دورة حياة المنتج، وسيكون التغيير ضرورياً لمنع الانخفاض في الطلب، والنتائج الناجمة عن ذلك من انخفاض حصة السوق والأرباح. إن التجديد الجذري ينطوي على تغييرات في نموذج الأعمال، والمنصات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وقاعدة الموارد، والقدرات الاستراتيجية. قد يتطلب أيضاً إعادة تطوير رؤوس الأموال الطويلة الأمد، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي. أي أن التجديد الجذري هو عملية شاملة وعميقة تهدف إلى إعادة تشكيل الشركة بشكل كبير لمواكبة التغيرات الكبيرة في السوق والبيئة الخارجية.

ثانياً خصائص التجديد الاستراتيجي: هناك أربعة خصائص أساسية للتجديد الاستراتيجي وهي: (Inamdar,

2020)

- تغيير ذو طابع استراتيجي يشمل الهيكل التنظيمي بأكمله ويؤثر على تطوير المؤسسة على المدى الطويل؛
- عملية تطويرية مشتركة تقود المؤسسة إلى تكيف كفاءاتها استناداً إلى البيئة لتعزيز الميزة التنافسية؛
- ينطوي التجديد الاستراتيجي على تجديد واستبدال السمات الاستراتيجية؛
- التغييرات المرتبطة بالتجديد الاستراتيجي تعتمد على نتائج التعلم والتجريب.

المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات التجديد الإستراتيجي

الفرع الأول دوافع ومحفزات التجديد الاستراتيجي:

يشير Karlö (2023) إلى أن المحفزات الداخلية والخارجية غالبًا ما تتكامل لتحقيق التجديد الاستراتيجي، حيث تشمل المحفزات الداخلية مثلًا: تحسين القدرات، تطوير المنتجات، والصدمات التنظيمية الناتجة عن تغييرات في البيئة الاقتصادية. أما المحفزات الخارجية فتشمل مثلًا: التشبع في السوق، التحولات التكنولوجية، والمنافسة. قد تعمل المحفزات الداخلية وحدها أحيانًا، مثل تحسين المنتجات ضمن النشاط الأساسي للمنظمة. ويمكن مناقشة دوافع المنظمات نحو التجديد الاستراتيجي كما يلي: (Sekar, 2024)

❖ **الاضطراب البيئي:** تأثير قوى التغيير المزعزعة مثل الابتكار التكنولوجي والتغيرات التنظيمية وتحولات سلوك المستهلكين التي يمكن أن تجعل النماذج التجارية الحالية غير فعالة. وعليه يجب على الشركات أن تتكيف بسرعة مع هذه الاضطرابات لتجنب التخلف.

❖ **الضغوط التنافسية:** تزايد المنافسة وظهور شركات جديدة منافسة إلى السوق يمكن أن يقلل من حصة السوق والأرباح. وهنا تظهر أهمية التجديد الاستراتيجي كعامل تمكين للشركات من التميز وتعزيز موقعها التنافسي والاستحواذ على قطاعات جديدة في السوق.

❖ **التحديات الداخلية:** العوامل الداخلية مثل الجمود التنظيمي والعمليات القديمة والمقاومة للتغيير التي يمكن أن تعوق النمو والابتكار. التجديد الاستراتيجي يتيح التغلب على هذه العوائق الداخلية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والقدرة على التكيف.

الفرع الثاني: متطلبات التجديد الاستراتيجي

يقول العفيري (2023) أن التجديد الاستراتيجي يتطلب من المؤسسات اعتماد استراتيجيات مرنة لفرض هيمنتها وسيادتها، مع التركيز على الاستجابة للبيئة الخارجية وخلق الفرص الريادية، إنها عملية تتطلب ابتكارًا مستمرًا، ويشمل ذلك التعلم المستمر وتوظيف الموارد المعرفية لبناء القدرات المناسبة للمتغيرات الحالية والمستقبلية. كما يستوجب استثمار المقدرات الجوهرية وفهم التغيرات في البيئة التنافسية، وتطوير استراتيجيات ونماذج أعمال تتماشى مع الضغوط التنافسية. وهنا يشير Sekar, (2024) لأهمية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي فالتجديد الاستراتيجي يتطلب عملية تخطيط منظمة لتحديد الأهداف والغايات وخطط العمل. يجب على المؤسسات تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد الأولويات، ومراقبة التقدم لضمان التنفيذ الناجح للمبادرات الاستراتيجية. وهذا ما أكده أيضا Binns et al (2013) حيث يرون أن الجهود المبذولة في التجديد الاستراتيجي تحتاج إلى تنفيذ مركز ومنظم مثل المشاريع الحيوية الأخرى في أداء الأعمال. يجب على الإدارة أن تعطي التجديد الاستراتيجي نفس مستوى الالتزام والتركيز كما تفعل مع المشاريع الأخرى، بدلاً من تعيينه لفرق متطوعة (Enthusiastic volunteers) تعمل عليه إلى جانب مسؤولياتها اليومية. أي أن التجديد الاستراتيجي يتطلب التزامًا كاملاً مع توفير الموارد والتمويل اللازمين، ولا ينبغي أن يتنافس مع الضغوط اليومية للمؤسسة.

إن دعم الإدارة العليا واعترافها بأهمية دور الموظفين في المستويات الإدارية الوسطى يعد من المتطلبات الأساسية للتجديد الاستراتيجي، ويتطلب التجديد من الشركات إنشاء قدرات تنظيمية جديدة عبر مبادرات استراتيجية تعتمد على مشاركة جميع الفاعلين في المؤسسة. فقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الأنشطة الأساسية هم الأكثر دراية باحتياجات العملاء والفرص التكنولوجية. كما أكدت عديد الدراسات على دور الموظفين في دفع الأجندة الاستراتيجية من خلال إبراز الفرص الجديدة. كما أن قدرة الشركة على التجديد والبقاء تنافسية تعتمد على استكشاف الفرص الجديدة بمشاركة جميع المستويات الإدارية (Schildt et al., 2023). وقد ركز بعض الباحثين على دور النماذج القيادية الحديثة في تحقيق التجديد الاستراتيجي المدفوع بالتعلم. وفي هذا السياق يمكن للقادة أن يلعبوا دورًا حاسمًا في التجديد الاستراتيجي، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتعددة والحفاظ على النمو والابتكار المستدام، وذلك عن طريق خلق ثقافة تدعم الابتكار والتعلم الجماعي، مع مراعاة التوازن المعقد بين الإدراك الإداري والتوجيه الحكومي. باستخدام إطار عمل شامل يدمج الخبرات الفردية مع عمليات التعلم التنظيمي (Maharani et al., 2024). ولأن التجديد الاستراتيجي يتطلب إجراء تغييرات قبل وقوع الأزمات، فقد يكون من الصعب جدًا الشروع فيه، تمويله وقيادته. وقد فشلت شركات مثل (Kodak و Xerox و Firestone) في التحرك بشكل استباقي قبل أن تواجه أزماتها. لذلك، يجب على الإدارة العليا أن تدمج الاستراتيجية والتجريب والتنفيذ في الأنشطة اليومية للشركة، حيث يمكن استخدام التجريب لاستكشاف فرص المستقبل وتطوير أعمال جديدة. ويساعد الحوار الاستراتيجي المنظم الشركات على اختبار نماذج أعمال جديدة من خلال التجريب (Binns et al., 2013)

كما أشار Schildt et al. (2023) إلى أهمية الثقافة التنظيمية المفتوحة والشفافية التي تلعب دورًا في جذب انتباه الإدارة العليا إلى الفرص الجديدة والتي تتطلب تعاونًا بين مختلف الأقسام. واعتبر سرية المعلومات مميزة مركزية بارزة في ثقافة المنظمات قد تعرقل التجديد الاستراتيجي. حيث يمكن أن تعيق قدرة المديرين الرياديين على تصور وتحليل ومتابعة فرص الأعمال الجديدة. فالسرية التنظيمية ليست ناتجة بشكل رئيسي عن تصميم المنظمة أو نقص عمليات تبادل المعرفة الفعالة فقط، بل هي مجموعة من الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المتأصلة في الممارسات التنظيمية.

إن الابتكار يقع في قلب التجديد الاستراتيجي. وبالتالي يجب على الشركات تعزيز ثقافة التجريب والمخاطرة، وتشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة، واستكشاف مناهج جديدة، وتحدي التفكير التقليدي (Sekar, 2024).

ومن خلال ما سبق تحدد الباحثة أربعة زوايا تنظيمية يمكن من خلالها تحقيق التجديد الاستراتيجي في المنظمة. وفي ضوء ما سبق تقدم الطالبة أربعة زوايا محددة للتجديد الاستراتيجي في المنظمات كما يوضحه الشكل (1-07):

الشكل (1-07): متطلبات التجديد الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

المطلب الثالث أبعاد التجديد الاستراتيجي وسياق نجاحه:

الفرع الأول: أبعاد التجديد الاستراتيجي:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد التجديد الإستراتيجي والتي يجب أن تعكس كافة جوانبه لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. ونتفق في هذه الدراسة مع دراسات كل من: (Kearney, & Morris , 2015)، (الطائي و الياسيري، 2017)، (العفيري، 2023) في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي كما يلي:

أولاً بعد استكشاف الفرص: الاستكشاف يتضمن خلق ابتكارات جديدة أو تطوير أفكار تشجع على التفكير الإبداعي من خلال استخدام التجارب والاحتمالات والتوقعات المستقبلية. يشمل ذلك تحليل قوى السوق، تقييم الفرص المتاحة، والعمل على استكشافها بسرعة أكبر من المنافسين. الهدف هو الانتقال من تقليد الأنماط إلى التجديد المستمر لضمان تفوق المنظمة واستمرار ريادتها (الطائي و الياسيري، 2017، صفحة 64). ويعتبر الاستكشاف عملية تعمل فيها المؤسسة على تطوير استراتيجياتها لمواجهة التهديدات البيئية المستقبلية، وتنظيم مواردها وهياكلها للبحث عن الفرص المتاحة. كما يتضمن توظيف التقنيات الحديثة لاكتشاف أسواق جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر في ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات للمجتمع. (العفيري، 2023، صفحة 202)

ثانياً بعد استثمار الفرص: هو عملية تبني الفرص بشكل استباقي مقارنة بالمنظمات المنافسة، بما يضمن ميزة تنافسية مستدامة، والتي تعمل كقدرة تحسينية وتوسيعية في مجال تطوير المنتجات والخدمات التكنولوجية، والعمليات من خلال الجمع بين الموارد وإدارة المعرفة (Mathafena, & Msimango, 2023).

استثمار الفرص يعد مغامرة تتطلب من المنظمة إعادة النظر في أنظمة العمل والتخلي عن النمطية التي تُعيقها عن المخاطرة والمنافسة. يجب أن تتحرك المنظمة للتعامل مع الرؤية الجديدة في استخدام مهاراتها ومواردها لاستثمار الفرص، مع السعي لاكتشاف الفرص في الأسواق الناشئة التي تتفاعل مع البيئة وتواكب الثورة الرقمية العالمية، كونها تمثل أحد أشكال التجديد الاستراتيجي. (الطائي و الياييري، 2017)

ثالثاً بعد زيادة الأعمال: زيادة الأعمال هي عملية ديناميكية تتيح للمؤسسات إعادة توجيه استراتيجياتها لمواجهة التحديات والتغيرات الجذرية في بيئتها المحيطة. تعتبر زيادة الأعمال استجابة فعالة للاضطرابات التي تهدد طرق العمل الحالية، مما يساعد على التكيف بسرعة وتطوير حلول مبتكرة. تساهم هذه العملية في استغلال فرص الابتكار الناتجة عن التغيرات البيئية، وتعزز قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما يمكن لجهود زيادة الأعمال أن تساهم في تطوير خدمات جديدة تساعد المؤسسات العمومية في التنافس مع مؤسسات القطاع الخاص (Kearney, & Morris, 2015). ويرتبط مفهوم زيادة الأعمال بمفهوم **المخاطرة** من خلال القرارات التي يتخذها الريادي في بيئة العمل خاصة في حالات الغموض وعدم التأكد. ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة. وفي القطاع المصرفي تعتبر المخاطرة هي قدرة المصرف على إيجاد منتجات وخدمات جديدة لها القدرة على تحقيق عوائد استثنائية وفي المقابل قد تحقق خسائر أيضاً. بالإضافة لإيجاد آليات تتناسب مع الاستقرار في العمل المصرفي (النويران، 2022، صفحة 25)

رابعاً بعد مشاركة القيادة: هي عملية اشراك العاملين في صياغة التوجهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات المستقبلية، وتعزيز قيم الولاء والانتماء التنظيمي للشركة مع منحهم الصلاحيات والمسؤوليات ودرجة من الاستقلالية الوظيفية بما يمكنهم من النجاح والتفوق على الشركات المنافسة. (العفيري، 2023، صفحة 204)

الفرع الثاني: سياق التجديد الاستراتيجي الناجح:

ونعني به العوامل السياقية المشتركة التي تؤثر في نجاح التجديد الاستراتيجي، بدءاً بفهم القادة للتجديد الاستراتيجي، بالإضافة لمعرفة الدوافع والأهداف والتأثيرات. ويمكن مناقشة سياق التجديد الاستراتيجي الناجح: (Karlö, 2023, pp. 61-65)

أولاً التجديد الاستراتيجي مستمر: إن التجديد الاستراتيجي يجب أن يكون عملية مستمرة وليست مجرد حدث واحد. وعلى القادة أن يدركوا أهمية التجديد المستمر في مواجهة التغيرات السريعة في البيئة العالمية. إن نجاح عملية التجديد الاستراتيجي يعتمد على تكييف الأدوات والأساليب المستخدمة مع طبيعة المنظمة وظروفها الحالية. بمعنى آخر لا توجد طريقة واحدة تناسب جميع المنظمات عند تنفيذ التجديد الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال قد تحتاج شركة تعمل في مجال التكنولوجيا إلى اتباع منهج مختلف تماماً عن شركة تعمل في مجال آخر أقل تطوراً من الناحية التكنولوجية. لذا، يجب على القادة أن يأخذوا بعين الاعتبار السياق المحدد للمنظمة عند التخطيط للتجديد الاستراتيجي.

ثانياً الأهداف (تطوير الأعمال التجارية والتوافق التنظيمي): هناك هدفين رئيسيين للتجديد الاستراتيجي هما: تطوير الأعمال، وزيادة التوافق التنظيمي. حيث أن تطوير الأعمال هو الهدف الرئيسي، ويشمل إما إنشاء أعمال جديدة أو تجديد الأعمال القائمة من خلال تحديث نموذج العمل، مع التركيز على الانتقال إلى منظمات أكثر تركيزاً على الخدمات والمبيعات. بينما يعتبر التوافق التنظيمي هدفاً داعماً يساعد في تنفيذ تطوير الأعمال بنجاح، يركز التوافق التنظيمي على تحديد الأهداف بدقة، وتجديد الثقافة والهوية مما يعزز القدرة التنافسية وتلبية احتياجات الأعمال المستقبلية.

ثالثاً التأثيرات: (تحقيق الأهداف، تجديد القيادة، والشعور الجيد): إن تأثيرات التجديد الاستراتيجي الناجح تعكس الأهداف الأولية مثل تحسين الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تترتب عليها تأثيرات غير مخطط لها. تؤثر عملية التجديد على هياكل القيادة داخل المنظمات وقدرات القادة، حيث توسع معارفهم وتزيد قدرتهم على التعامل مع الظروف غير المؤكدة، كما تعزز السمات المرتبطة بالقيادة الخادمة. بالإضافة إلى ذلك، تترك تأثيرات إيجابية على شعور أعضاء المنظمة، مما يعزز مشاعر الرضا والإنجاز. ونتيجة لذلك يشعر الموظفون بالنجاح والسعادة بعد اكتمال عملية التجديد. وبالتالي، يعزز التجديد الاستراتيجي مشاعر النجاح وتقليل مقاومة التغيير.

المبحث الرابع: الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي)

سيتم في هذا المبحث مناقشة العلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي والقدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي) وذلك من خلال مجموعة من الآراء والاستنتاجات البحثية النظرية منها والتطبيقية.

المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية

من خلال هذا المطلب سنتطرق للعلاقة النظرية بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية على المستوى الكلي، وعلى مستوى الجزئي أي علاقة كل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية بالتحول الرقمي والعكس.

أولاً: الإطار العام للعلاقة بين المتغيرين

هناك من يؤكد أن هدف تحقيق الميزة التنافسية هو الأساس في ربط العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، بما أن هذا الأخير يتضمن تغييرات في عمليات خلق القيمة والمهام التنظيمية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية، يمكن القول إن القدرات الديناميكية ضرورية لتنفيذ هذه التغييرات بنجاح، رغم أن حل المشاكل المتعلقة بهذه التغييرات بشكل عشوائي قد يكون ناجحاً في بعض الحالات، إلا أن القدرة الديناميكية التي تتيح التكيف بشكل منهجي مع التغييرات الناشئة عن التحول الرقمي تكون أكثر فعالية عندما تهدد هذه التغييرات قدرة الشركة على المنافسة في السوق (Ellström et al., 2022, p. 274). وتتزامن مفاهيم القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تعيد تشكيل الأعمال التقليدية بشكل جذري وتتطلب من الشركات الاستجابة لفرص السوق الجديدة. فمن الضروري أن تتمكن المنظمات من استشعار الاضطرابات في الوقت المناسب، وتقييم الفرص والتهديدات المرتبطة بها، واغتنامها، وإعادة تشكيل قاعدة مواردها لدمج التقنيات الرقمية في استراتيجيتها، ونموذج أعمالها، وعملياتها، وثقافتها. وتزود القدرات الديناميكية الشركات بالقدرة على الاستجابة للاضطرابات الرقمية بطريقة ديناميكية وتمكنها من تعديل قاعدة مواردها بهدف تطوير النضج الرقمي (Marx et al., 2021). فقد تسببت التقنيات الرقمية في موجات من الابتكارات الرقمية والتي أحدثت اضطرابات في صناعات بأكملها وغيرت البيئة التي تعمل فيها، مما هز بعض الصناعات من جذورها. وفي قلب هذا التحول الرقمي تكمن القدرات التي تمتلكها المنظمة. يمكن القول إن أهم قدرات التحول الرقمي هي القدرات الديناميكية. (Qvarfordt & Aadan, 2021).

ثانياً العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية والتحول الرقمي:

1) القدرة على الاستشعار والتحول الرقمي: إن القدرة على الاستشعار تؤثر على تحول الشركة الرقمي بطريقتين، الأولى: من خلال القدرة على تحديد الفرص المتاحة من خلال التقنيات الناشئة، يمكن تخطيط وتجميع الموارد اللازمة لاعتماد هذه التقنيات، مما يتيح الاستفادة من الفرص الجديدة التي لا يمكن للمنافسين الآخرين تقليدها (Teece, 2007). والثانية: القدرة على الاستشعار تمكن الشركات من تحديد الفرص والتهديدات مبكراً، مما يساعدها في التخطيط الفعال لدعم التحول الرقمي. حيث يسهم المستوى المرتفع من القدرة على الاستشعار في تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات أسرع من المنافسين. بينما

يؤثر المستوى المنخفض من قدرة الاستشعار سلباً فقد يجعل عملية التخطيط وتعديل الموارد أكثر صعوبة، وبالتالي يؤخر حتى عملية التحويل الرقمي (Parameswara et al., 2023, p. 9). وتُعدُّ القدرة على الاستشعار نقطة البداية لجهود التحويل الرقمي للشركة (Matarazzo et al., 2021) وتساعد القدرة العالية على الاستشعار الشركة على تحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التجارية الخارجية بدقة أكبر. ويمكن بعد ذلك معالجة الفرص المحددة من خلال الاستفادة من قدرة الشركة على الاستحواذ، مما يجعل التحويل التنظيمي نحو الرقمنة ذو مغزى (Teece, 2018).

(2) القدرة على الاستحواذ والتحول الرقمي: إن قدرات الاستحواذ على الفرص هي مكمل لقدرات الاستشعار في الشركات. بمجرد اكتشاف الفرص الجديدة، تحتاج الشركات إلى القدرة على استغلال هذه الفرص عبر تطوير منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة. العديد من الشركات قد تكتشف الفرص لكنها تقفل في استغلالها بسبب نقص الالتزام، أو النفور من المخاطر، أو لأسباب مالية. لتجنب هذه الإخفاقات، يجب على الشركات تحسين قواعدها وروتينها، وتعزيز القيادة، وتحسين استراتيجياتها لفهم واستغلال الفرص التجارية المحتملة. القدرة على الاستحواذ تكون حاسمة خاصة عند إدخال تقنيات التحويل الرقمي الجديدة (Ellström et al., 2022, p. 272). فقدرة الاستحواذ تسمح للشركة أيضاً بالاستحواذ على المعرفة، وإقامة علاقات مربحة، مما يساهم في التحويل الرقمي للمؤسسة. بحيث يتيح الاستحواذ على المعرفة للشركة تجديد قدراتها على التعلم التنظيمي واكتساب معرفة ومهارات جديدة (Teece, 2007). بعضها يمكن استخدامه لتنفيذ التكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد الشركة على الاستجابة لتوقعات العملاء وتحسين عملياتها (Zahra & George, 2002).

(3) القدرة على التعلم والتحول الرقمي: تحتاج المؤسسة إلى مجموعة كاملة من القدرات الجديدة لمواجهة تحديات الرقمنة، وتعتبر عملية التعلم مفيدة لمعالجة احتياجات العملاء والفرص الناشئة من التحويل الرقمي لالتقاط القيمة (Matarazzo et al., 2021). ومن خلال قدرات التعلم الاستراتيجي تستطيع المنظمة ضمان استمرارية التفاعل بينها وبين بيئتها، وتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة قبل منافسيها عبر تثبيت مجموعة من القيم والممارسات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير. خاصة التغيير نحو الرقمنة، كما يساهم التعلم في تطوير الذهنات والعقلية الإدراكية، وإثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير، وبالتالي يضيف التعلم القيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في عصر الاقتصاد الرقمي (منصور و يعكوب، 2021، صفحة 4).

(4) قدرة إعادة التشكيل والتحول الرقمي: يرتبط مفهوم القدرات الديناميكية ومفهوم التحويل الرقمي بحيث يمكن أن تعيد التكنولوجيا الرقمية تشكيل الأعمال التقليدية جوهرياً، ويتطلب هذا التشكيل من الشركات الاستجابة لفرص السوق الجديدة (Ellström et al., 2022)، وتشير القدرة على إعادة التشكيل إلى القدرة على تنفيذ التحولات عن طريق إعادة تكوين وتوزيع الموارد. ونظراً لتسارع ونمو عمليات التحويل الرقمي قد لا تمتلك العديد من الشركات جميع الموارد الداخلية الأساسية، مثل الخبرة الرقمية، لتحقيق النجاح في

هذا التحويل. لذلك، فإن تطوير قدرة إعادة التشكيل أو التكوين أمر أساسي لهذه الشركات لتكون قادرة على الوصول إلى بناء موارد جديدة. (Yeow et al., 2018). وبالتالي، فإن عمليات الإدارة لدمج الموارد (تحديد وتطوير واستخدام الموارد المتخصصة والمشاركة) لاكتساب ودمج المعرفة ضرورية لتحقيق التحويل الرقمي.

ثالثاً: العلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد التحويل الرقمي:

1) القدرات الديناميكية واستراتيجية الأعمال الرقمية: يعتبر مفهوم القدرات الديناميكية أساسياً للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التحويل الرقمي (DBS)، يجب أن تكون الشركات جاهزة للتغيير لتمكين إنشاء استراتيجيتها الرقمية وتعتبر المرونة من القدرات الديناميكية الأساسية، حيث تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة للتغيرات وضمان التكيف الفعال وتُعزز هذه المرونة أساساً من خلال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ذلك من الضروري التفكير والتصرف بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل للتعامل بشكل أفضل مع حالات عدم اليقين لذا، يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية لتوقع المستقبل (Uhlig & Remané, 2017). إن الاستشعار في سياق استراتيجية التحويل الرقمي يعد قدرة ديناميكية للتعرف على الفرص التكنولوجية الجديدة وتقييمها، حيث تقدم قدرات الاستشعار ثلاثة مهام روتينية لقدرات المنظمة، وهي توليد المعلومات السوقية، ونشرها، والاستجابة لها (خطيب و الشوابكة، 2022، صفحة 120)

2) القدرات الديناميكية، القيادة الرقمية والهياكل التنظيمية: تعتمد قدرة الشركة على الاستشعار على قدرة قادتها في تحديد الفرص. توفر القيادة العالية أرضية مناسبة لقدرات ديناميكية لتعزيز التغيير في المنظمات (Tecce, 2007). وعليه يمكن معاينة الفرص المحددة من البيئة الخارجية من خلال الاستشعار لتحديد مستوى التحويل الرقمي المطلوب. ولتنفيذ التغييرات المطلوبة، يوفر المستوى العالي للقيادة الرقمية المرونة في إحداث التغييرات في الإجراءات والممارسات المتسمة بالجمود التنظيمي حيث تتيح القيادة الرقمية التركيز على إنجاز العمل، وتكون القرارات أكثر (لا مركزية) وإجراءات العمل غير رسمية. إن تطوير هيكل تنظيمي مناسب للتحويل الرقمي يُعتبر قدرة أساسية من قدرات الاستحواذ الديناميكية لتحقيق التحويل الرقمي كما أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد أو يعيق هذه المبادرات، كما أن عدم القدرة على تكييف الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون عائقاً. يجب على الشركات تطوير هياكل تنظيمية داخلية مناسبة مع أدوار ومسؤوليات ملائمة لتنفيذ مبادرات التحويل الرقمي بنجاح (Ghosh et al., 2022).

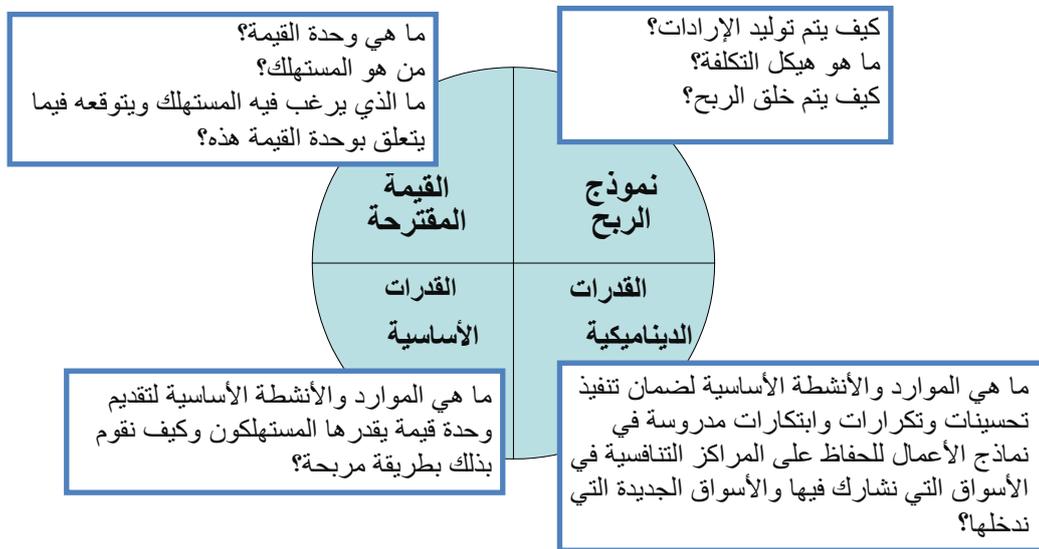
3) القدرات الديناميكية وتجربة العملاء: إن القدرة على الاستشعار تشمل تحديد وتطوير، والتعاون في تطوير (Co-develop)، وتقييم اتجاهات الرقمنة والفرص التكنولوجية بما يتماشى مع احتياجات العملاء. إن القدرة على رصد وتفسير ومتابعة التقنيات الرقمية (مثل البنية التحتية، والمحتوى، والقنوات، والخدمات، وتطبيقات الأعمال الإلكترونية، وغيرها) يمكن أن تخلق قيمة جديدة للعملاء. كما تعمل التقنيات الرقمية على تحسين جمع المعلومات التسويقية ذات الصلة بالتفاعل مع العملاء، وهو إجراء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

حاسم لقدرة الاستشعار. من خلال الاستشعار وتحليل السياق الجديد للعميل، تتمكن الشركات من الحصول على رؤى عميقة حول دوافع العملاء وخلق قيمة مخصصة للعملاء. (Matarazzo et al., 2021, p. 645)

4) **القدرات الديناميكية ونموذج الأعمال:** إن جوهر نموذج الأعمال يكمن في تحديد الطريقة التي يقوم بها المشروع بتقديم القيمة للعملاء، وجذبهم لدفع ثمن القيمة، وتحويل تلك المدفوعات إلى ربح. وترتبط نماذج الأعمال بالقدرات الديناميكية، والقدرات الديناميكية القوية تساهم في تشكيل كفاءة المؤسسة وفي تصميم نموذج الأعمال المرن. إن تصميم وتشغيل نماذج الأعمال يعتمد على قدرات عالية. فالتصميم، وتحسين، وتنفيذ، وتحويل نماذج الأعمال هي نواتج للقدرات العالية (الديناميكية). القدرات الديناميكية العليا هي قدرات (الاستشعار، الاستحواذ، التحويل/إعادة التشكيل) التي تجمع وتوجه مختلف القدرات العادية وهي تلك التي تركز عليها الإدارة العليا بشكل رئيسي. وهذه القدرات هي الأكثر صلة بالابتكار واختيار نماذج الأعمال التي تعالج المشاكل والفرص التي تسعى الشركة إلى حلها أو استغلالها (Teece 2018) , إن القدرات الديناميكية تشير إلى الموارد غير الملموسة (مثل الأفراد، والمعرفة، والعلاقات، والعمليات الإدارية، والهياكل، وما إلى ذلك) اللازمة لاستشعار وتقييم الفرص لتحسين نماذج الأعمال وتكرارها وابتكارها، وتنفيذ هذه التحسينات والتكرارات والابتكارات بنجاح (Sambamurthy & Zmud, 2017, p. 29). والشكل التالي يوضح مساهمة القدرات الديناميكية في تنفيذ نماذج الأعمال المرنة:

الشكل (1-8): عناصر نموذج الأعمال المرن المدعوم بالقدرات الديناميكية



المصدر: (Vallabh & Robert , 2017, p. 30)

المطلب الثاني: التجديد الاستراتيجي لفهم العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي الفرع الأول علاقة القدرات الديناميكية بالتجديد الاستراتيجي:

إن التحدي المتمثل بالتجديد الاستراتيجي في وجهة النظر القائمة على الموارد (BVR) هو استخدام القدرات الديناميكية التي تسمح للمنظمات بإعادة تنظيم مواردها فهي تمثل المحرك الرئيسي للتجديد الاستراتيجي (Schmitt et al., 2016). وعلى هذا الأساس سنحاول مناقشة علاقة القدرات الديناميكية بالتجديد الاستراتيجي كما يلي:

أولاً التجديد الاستراتيجي وقدرات الاستشعار: إن الحاجز الداخلي الذي يمكن أن يعيق المؤسسات بشكل عام من تفعيل قدراتها في الاستشعار الرقمي بشكل كامل هو التخطيط الاستراتيجي الجامد. هذا النوع من التخطيط قد يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على الاستفادة من قدراتها الديناميكية (Warner & Wäger, 2019) إن بناء القدرات الديناميكية خاصة القدرة على الاستشعار يسمح للشركة بوضع استراتيجيات مستقبلية (تصمم، وتولد، وتحسن) نموذج أعمال مدافع عن نفسه، وتوجه التحول التنظيمي، وتوفر مصدراً دائماً للحصول على ميزة تنافسية (Teece, 2018).

ثانياً التجديد الاستراتيجي وقدرات التعلم: إن التحولات السريعة في المهارات والتكنولوجيا تتطلب من المؤسسات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز قدرتها على الابتكار والتجديد الاستراتيجي. لتحقيق ذلك، ينبغي التركيز على تطوير قدرات التعلم وبناء رأس المال الاجتماعي، واللذان يساهمان في تسهيل تبادل المعلومات والتعلم التعاوني، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف والتجديد في بيئة عمل سريعة التغير. إن تقوية الروابط الاجتماعية داخل المنظمة يعزز قدرتها على الابتكار المستدام والتجديد الاستراتيجي القائم على التعلم. ويرتبط ذلك بشكل مباشر بأهمية دور الفرد وهويته المهنية في استيعاب المعرفة الجديدة وتطوير المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات التنظيمية (Maharani et al., 2024).

ثالثاً التجديد الاستراتيجي وقدرات إعادة التشكيل: تعتبر جهود التجديد الاستراتيجي دافعاً بيئياً، حيث تمثل محاولة للرد على البيئة الخارجية أو التكيف معها، وفي بعض الحالات، تحولها أو تغييرها. وبما أن التجديد الاستراتيجي يعتمد على قدرة المؤسسة على التغيير والتكيف وإعادة تشكيل نفسها، فإن نجاحه مرتبط بالقدرة الديناميكية لدى المؤسسة والروح الريادية لدى قادة المؤسسة (Kearney, & Morris, 2015).

الفرع الثاني علاقة التحول الرقمي بالتجديد الاستراتيجي:

أولاً التجديد الاستراتيجي كدافع لنجاح تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي: قد تفشل العديد من مشاريع التحول الرقمي بسبب غياب الالتزام التنظيمي وعدم تخطيط العمليات بالإضافة لضعف المهارات الرقمية في المؤسسة، غير أن عدم التفكير في استراتيجية الشركة بما يتناسب مع الفرص الجديدة عند رقمنة أنظمة الأعمال يعد أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى فشل التحولات الرقمية في تحقيق عوائد حقيقية (Bughin et al., 2021, p. 2). إن التحول الرقمي ليس مجرد تبني تقنيات جديدة فحسب، بل يتطلب تجديداً شاملاً للاستراتيجية المؤسسية للشركة، يعني ذلك أن الفوائد المالية والتحسينات التي تأتي من الرقمنة تعتمد بشكل

كبير على كيفية تجديد استراتيجية الشركة لتتكيف مع هذه التقنيات الرقمية الجديدة. أي أن نجاح التحويل الرقمي يتوقف على قدرة الشركة على تجديد استراتيجيتها لتستفيد بالكامل من الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية. (Bughin & Zeebroeck, 2024, p. 27)

ثانياً التكنولوجيا الرقمية كجزء من التجديد الاستراتيجي: تخلق التكنولوجيا الرقمية الحديثة فرصاً لتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة محفزة لعمليات التجديد الاستراتيجي التي تشمل تطوير قدرات جديدة تعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات على المدى الطويل، ويمكن اعتبار التحويل الرقمي أنه العملية النظامية التي من خلالها تعيد الشركات تشكيل استراتيجيتها وقدراتها بمساعدة التكنولوجيا الرقمية، وقد حفزت البنى التحتية الرقمية تغييراً نحو هياكل وعمليات تنظيمية أكثر ريادة ومرونة وزيادة في التعاون والشفافية بين الوحدات التنظيمية وأقسامها المختلفة. (Schildt et al, 2023). فعند تبني الشركات للتكنولوجيا الرقمية كجزء من تجديدها الاستراتيجي، يجب عليها أيضاً الاستثمار في الأصول والمهارات المكملة. العوائد الكبيرة من الرقمنة مرتبطة بربط تبني التكنولوجيا الرقمية بتعزيز القدرات الرقمية، خاصة فيما يتعلق بتحليلات البيانات الضخمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتطور الاستراتيجية بشكل متزامن مع التغيير في هيكل وتنظيم الشركات (Bughin et al., 2021). وبما أن التحويل الرقمي يعد كنوع من التجديد الاستراتيجي، ذلك أن التكنولوجيا الرقمية تخلق فرصاً لتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة تماماً. هذه التحولات تحفز عمليات التجديد الاستراتيجي التي تتضمن تطوير قدرات جديدة تحسن بشكل جذري القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل. حتى الصناعات التقليدية والمحافظة، مثل الصناعات التحويلية، تتأثر بهذه التغييرات. يمكن القول أن التحويل الرقمي هو عملية نظامية تعيد من خلالها الشركات تشكيل استراتيجيتها وقدراتها بمساعدة التكنولوجيا الرقمية. هذه التحولات تقود نحو هياكل تنظيمية وعمليات أكثر ريادة ومرونة، وتزيد من التعاون بين الوظائف المختلفة والشفافية داخل الشركة. في جميع الصناعات، يرتبط التحويل الرقمي بنماذج أعمال جديدة، وإعادة تشكيل الأنظمة البيئية، وظهور منصات للمعاملات الرقمية والابتكار (Schildt et al., 2023).

الفرع الثالث: وساطة التجديد الاستراتيجي بين التحويل الرقمي والقدرات الديناميكية:

إن إطار القدرات الديناميكية يوفر عدسة قوية لدراسة التجديد الاستراتيجي في المؤسسات (Warner & Wäger, 2019). إن العديد من الشركات تفشل في تحقيق الفوائد الكاملة من التحويل الرقمي بسبب عدم إدراكها لإمكانات التحويل الرقمي أو صعوبة إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة. فلتحقيق نجاح أكبر في التحويل الرقمي، من الضروري اعتماد استراتيجيات رقمية مرنة ومتجددة (Ellström et al., 2022). حيث أن "الاستراتيجية تتعلق ببناء قدرات ديناميكية تهدف إلى الاستجابة بكفاءة للتغيرات المستقبلية والحالية". ستنجح القدرات على التحويل الرقمي للمنظمات الاستجابة لبيئة سريعة التغير من خلال عقلية ريادة ومرونة، بالإضافة إلى شبكة واسعة تحقق التجديد الاستراتيجي لنماذج الأعمال، والنهج التعاوني، والثقافة. حيث أن الطريقة التي يتم بها بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي "تُعد سؤالاً استراتيجياً أساسياً لم يتم فهمه بالكامل بعد". (Warner & Wäger, 2019, p. 333). وعلى هذا الأساس قام (Warner & Wäger) (2019) بتقديم

رؤى تجريبية حول أنواع القدرات الديناميكية المستندة للقدرات الرقمية، حيث رأوا بأن التقنيات الرقمية الحالية قد مكنت الشركات من التوسع أو الانكماش، بسرعة وكفاءة وتكلفة لم تكن ممكنة قبل عقد من الزمن. وبناءً على هذه الرؤى قام الباحثان بتطوير نموذج عملي يحدد (09) أسس دقيقة رقمية أو "قدرات فرعية" تدعم بناء قدرات الاستشعار الرقمي، والاستحواذ الرقمي، والتحويل الرقمي. وسناقش هذه الأسس الرقمية كما يلي:

أولاً الاستشعار الرقمي: من الضروري أن تكون الشركات واعية بنظامها البيئي بالكامل، بما في ذلك التهديدات من المنافسين المباشرين والوافدين الجدد. تواجه الشركات الناضجة تحديات كبيرة في بناء هذه القدرات للتنبؤ بالتكنولوجيا الجديدة واستغلالها وتنفيذها بفعالية (Ellström et al., 2022, p. 275). وتتأثر القدرات الديناميكية بثلاثة محفزات خارجية رئيسية، وفقاً لـ Teece (2007) و Warner & Wäger (2019)، وهي: المنافسة الرقمية، تغيير سلوك المستهلك، والتقنيات الرقمية التحويلية، ولمواجهة هذه التحديات يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز قدراتها في الاستشعار الرقمي، ويعتمد هذا الاستشعار على ثلاث قدرات فرعية:

- 1) الاستكشاف الرقمي، (2) التخطيط للسيناريوهات الرقمية، (3) صياغة العقلية الرقمية. يساعد الاستشعار الرقمي المؤسسات على رصد التغيرات في بيئة الأعمال والتكيف معها باستخدام تحليلات البيانات والتكنولوجيا لتوقع السلوك البشري وتحديد الفرص والتهديدات الجديدة. بذلك، تتجاوز المنظمات محدودية الإدراك الإداري وتعزز قدرتها على التكيف الاستراتيجي (Warner & Wäger, 2019).

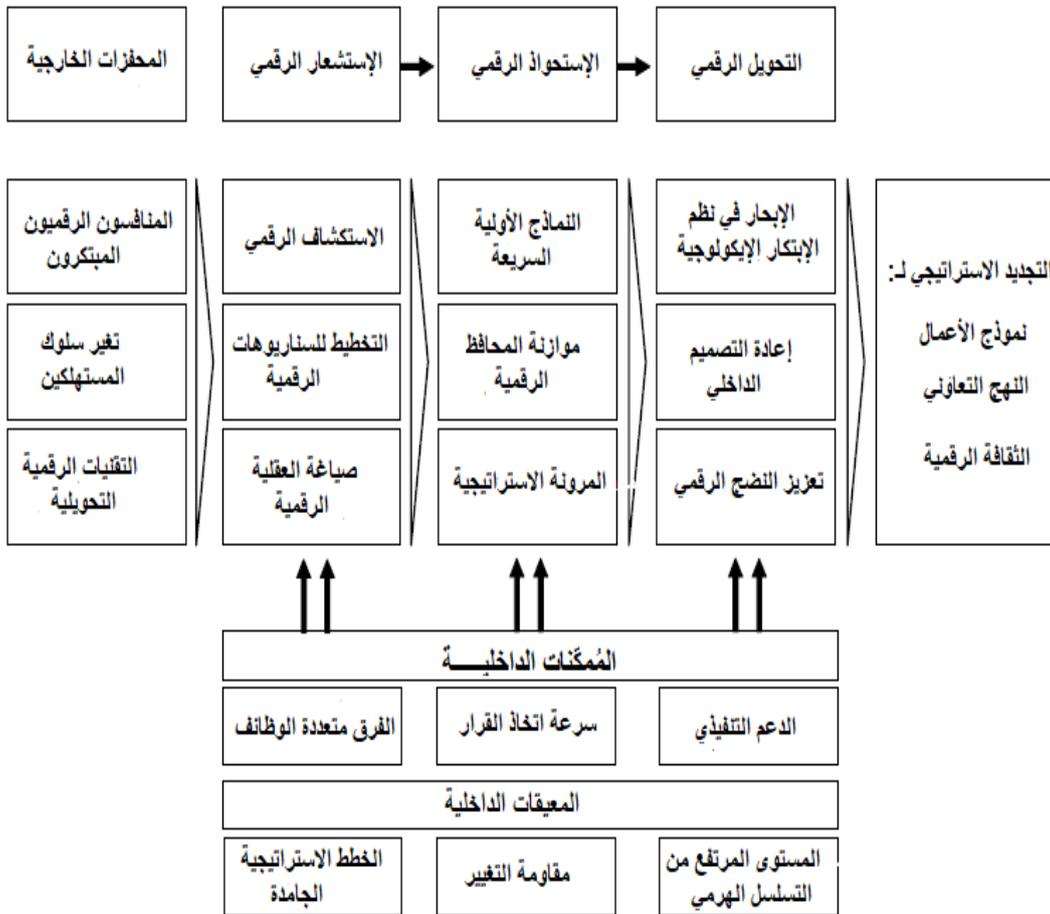
ثانياً الاستحواذ الرقمي: يعد ابتكار نموذج الأعمال هو المحور الرئيسي لقدرات الاستحواذ، وغالباً ما يتم تمكينه من خلال اتخاذ القرار السريع في المنظمة. يجب على الشركات أن تجرب باستمرار التكنولوجيا الجديدة والمنصات وابتكارات نموذج الأعمال لاغتنام الفرص. إن التجديد الاستراتيجي هو بمثابة قدرة ديناميكية رقمية حاسمة للاستحواذ على أحدث التقنيات أو الخدمات وتجنب التهديدات (Qvarfordt & Aadan, 2021). وفي هذا السياق يوضح Warner & Wäger (2019) أن الاستحواذ الرقمي يعتمد على ثلاث قدرات فرعية: (1) الرشاقة الاستراتيجية، (2) النماذج الأولية السريعة، (3) موازنة المحافظ الرقمية. تلعب هذه الأخيرة دوراً حيوياً في تمكين الشركات من توسيع ابتكارات نماذج الأعمال لتلبية احتياجات العملاء. كما تتيح الرشاقة الاستراتيجية الانتقال من التركيز على المنتجات إلى تقديم الحلول، وهو عنصر أساسي في التحويل الرقمي. بدلاً من تخصيص الأفراد لقطاعات محددة، تعتمد الشركات الناجحة على فرق متخصصة قادرة على تطوير وتسويق الحلول التكنولوجية بسرعة، مما يعزز ولاء العملاء المبكر (Ghosh et al., 2022).

ثالثاً: إعادة التشكيل/ التحويل الرقمي: إن الخطوة الأخيرة في نموذج العملية المقدم من قبل Warner & Wäger (2019) هي "القدرات التحويلية / إعادة التشكيل" فإذا كانت القدرات على الاستشعار الرقمي والقدرات على اغتنام الفرص تتعلق بكيفية استشعار وإنشاء الفرص. فإن قدرة إعادة التشكيل الرقمي ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية واستغلال جميع مزايا التجديد الاستراتيجي. وتتكون قدرات التحويل الرقمية من ثلاث ركائز أساسية: (1) التنقل في أنظمة الابتكار، (2) إعادة تصميم الهياكل الداخلية، (3) تحسين النضج الرقمي (Warner & Wäger, 2019). يشير النضج الرقمي إلى استعداد الأفراد والمنظمات لتبني الحلول الرقمية، مما يجعله ضرورياً لتجديد الاستراتيجيات. لتحقيق ذلك، يجب التوازن بين توظيف المواهب الرقمية الجديدة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي

والاستفادة من المعرفة الرقمية الداخلية. كما تعتمد الشركات الناجحة على فرق قيادية مرنة قادرة على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، والانخراط في نظم ابتكارية رقمية من خلال التعاون مع شركاء خارجيين واستكشاف بيئات رقمية جديدة (Ghosh et al., 2022). ويمكننا توضيح ما سبق في الشكل (1-10) حيث يظهر هذا الشكل كيف وضع Warner & Wäger (2019) إطاراً يصف بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي كما يوضحه الشكل (1-09):

الشكل (1-09) بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي: نموذج العملية



المصدر: (Warner & Wäger, 2019, p. 42)

وفي ضوء ما سبق ترى الطالبة أن القدرات الديناميكية المستندة للتقنيات الرقمية الحديثة تعتبر بمثابة المحرك الأساسي في تمكين المؤسسات من التجديد الاستراتيجي لتحقيق التحويل الرقمي بنجاح. فهي تمكّن المنظمة من التعرف على التغيرات في السوق بسرعة لتعديل استراتيجياتها ومواردها بمرونة للاستفادة من عديد الفرص الرقمية الناشئة. تشمل هذه القدرات القدرة على استشعار الفرص والتهديدات، قدرة التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة، قدرة التكامل بين الموارد والأقسام المختلفة لدعم الابتكار، وقدرة التنسيق الفعّال بين العمليات لتحقيق الأهداف بكفاءة. بفضل هذه القدرات، تحقق المؤسسة التحويل الرقمي وتحافظ على قدرتها التنافسية في بيئة رقمية متسارعة تتسم بعدم اليقين.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال الأدبيات النظرية للقدرات الديناميكية، التحويل الرقمي، والتجديد الاستراتيجي. وقد لاحظنا تنوعا في تحديد مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، وهذا راجع لاختلاف السياقات وتنوع البيئات التي تناولت متغيرات الدراسة، فقد لاحظنا أن الأدبيات في البيئة الأجنبية تتميز بغزارتها حول متغيرات الدراسة، خاصة الأدبيات التي ربطت بين متغيرات الدراسة. ففي المبحث الأول تطرقنا للمنظور المفاهيمي للتحويل الرقمي باعتباره ظاهرة ظهرت على المنظمات تحديد الأسس والأبعاد الممكنة لدمج حلول هذا التحويل في أنشطتها واستراتيجيات أعمالها.

بينما في المبحث الثاني من هذا الفصل ناقشنا الإطار النظري للقدرات الديناميكية من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بها. وقد استخلصنا أن القدرات الديناميكية هي من الأساسيات الإدارية لتمكين المنظمات من التكيف والاستمرار بتنافسية في مواجهة الاضطرابات والتقلبات البيئية، والتي أصبحت ميزة في عصر التحويل الرقمي.

وفي المبحث الثالث قدمنا مفاهيم أساسية حول متغير الدراسة الوسيط وهو التجديد الاستراتيجي أين استخلصنا أنه عملية مستمرة تحركها القدرات الديناميكية وتتطلب من المنظمات إعادة النظر في تحديد أسس استراتيجياتها بما يضمن لها تحقيق التحويل الرقمي الكامل. وفي المبحث الأخير حاولنا تقديم الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة مرتكزين على الأدبيات النظرية والتجريبية التي ناقشت العلاقة بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي قادنا إلى الاقتناع بارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

الفصل الثاني:

مراجعة الأدبيات التطبيقية

المتعلقة بالدراسة الحالية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت في محتواها متغيرات دراستنا الحالية، حيث أن هذه الدراسات تم استعمالها والاستفادة منها خلال قيامنا بجمع المعلومات النظرية اللازمة للإحاطة بموضوع دراستنا وتوظيفها حسب ما يخدم أهداف الدراسة التي نقوم بها، بحيث سنقوم بعرض الدراسات المتعلقة بكل من القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، وايضا الدراسات المتعلقة بالتجديد الإستراتيجي، كما نشير الى أن الدراسات التي سوف نعرضها انحصرت في الفترة الزمنية ما بين 2015 إلى 2024 وفي بيئات مختلفة محلية، عربية، وأجنبية. حيث شكلت هذه الدراسات إطاراً مرجعياً حول متغيرات الدراسة الحالية. وتم ترتيب الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم مع التركيز على الأكثر حداثة ومكان الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة التي بحثت في أحد متغيرات الدراسة؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقات بين متغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: تلخيص الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: الدراسات التي بحثت في أحد متغيرات الدراسة الحالية

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، التحول الرقمي، التجديد الاستراتيجي)، مع التركيز على الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة المستقل (القدرات الديناميكية) والتابع (التحول الرقمي)، والتي تم إجرائها في البيئتين العربية والأجنبية.

المطلب الأول الدراسات التي بحثت في التحول الرقمي:

من خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على بعض الدراسات في البيئتين العربية والأجنبية، والتي بحثت في التحول الرقمي في منظمات الأعمال حيث ركزنا على الدراسات التي تضمنت أو توافقت أبعاد التحول الرقمي فيها إلى حد ما مع دراستنا.

الفرع الأول: الدراسات العربية

1) دراسة (الشعبي، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكان القصور والضعف التي أثرت على القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، قام الباحث أيضا بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية لمحطة حاويات عدن اعتمادا على طريقة (Analysis SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين لدى محطة عدن للحاويات بمختلف تخصصاتهم حيث بلغ عددهم 1500 مفردة. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، التي بلغ حجمها (306) مفردة. تم تحليل البيانات المحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ايجابي لأتمتة العمليات التشغيلية على رفع التنافسية لدى محطة عدن للحاويات. كما بينت النتائج أن عدم وجود نظام أتمتة قوي للعمليات التشغيلية في المحطة قلل من جاذبية الميناء للشركات اللوجستية وشركات الشحن هذا ما أثر بشكل سلبي على الإيفاء بالوعد تجاه العملاء المحددة مسبقا. كما بينت الدراسة أن ضعف تبني التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الحديثة والوسائل الإلكترونية المتطورة في أتمتة العمليات يؤثر بشكل سلبي على تطوير خبرات وقدرات ومهارات العاملين. أوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين أتمتة العمليات التشغيلية ورفع التنافسية لدى محطة عدن للحاويات، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأثر الإيجابي لأتمتة العمليات التشغيلية على رفع التنافسية لدى محطة عدن للحاويات.

2) دراسة (زمورة، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية لقطاع الصحة بالجزائر، بحيث مثل التحول الرقمي المتغير المستقل بأبعاده (البعد الإستراتيجي، البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، بعد الموارد البشرية، البعد التشريعي والأمني)، ومثل تحسين الأداء المتغير التابع بأبعاده (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال جمع البيانات من

مصادرها الأولية المتمثلة في المقابلة والاستبيان والملاحظة، بالإضافة للمصادر الثانوية والمتمثلة في البحث الوثائقي بمختلف أنواعه، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع الصحة العمومية بولاية باتنة والتي تضم (27) مؤسسة استشفائية عمومية، أما عينة الدراسة فتمثلت في مدراء وإطارات الصحة بما فيهم الطواقم الطبية ومختصي المعلوماتية على مستوى ذات الولاية، وقد بلغ حجم العينة المدروسة (465) فرداً. استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية (Spss,27) في تحليل البيانات المحصل عليها من الاستمارات الموزعة مع تدعيمها بأدوات التحليل النوعي (NVivo). خلصت الدراسة لعدة نتائج منها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة وتحسين أدائها، كما أكدت الدراسة أن هناك علاقة بين تبني التغييرات التنظيمية والثقافية، ووجود قيادة رقمية قوية في مؤسسات الصحة العمومية محل الدراسة وتحسين أدائها مما يشير إلى أن المؤسسات التي تراعي ثقافة التحول الرقمي بوجود قيادة رقمية متمكنة من المرجح أن تحسن من أدائها. قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة تبني مشروع الاستراتيجية الوطنية للصحة الرقمية في الجزائر، بالإضافة لضرورة وضع هياكل قوية للقيادة والحوكمة للإشراف على جهود التحول الرقمي في قطاع الصحة العمومية.

(3) دراسة (الجهمي وعبد الله، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في الشركات السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصرف الراجحي وعددهم (1500) عامل، وتكونت عينة الدراسة من (270) مفردة من العاملين في ذات المصرف، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة التحول الرقمي في مصرف الراجحي وجودة العمليات التشغيلية، كما أظهرت النتائج أن أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في مصرف الراجحي مرتفع جداً، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة ودعمها من خلال تعزيز جاهزية أمن المعلومات في المصرف. وتكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تعتبر الأولى من نوعها التي تقيس أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية في المصارف السعودية.

(4) دراسة (زاهد، 2023): هدف البحث إلى معرفة دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة البحث التي أختيرت عشوائياً من مجتمع مكون من العاملين والموظفين بشركة الاتصالات السعودية وقد بلغت العينة المختارة (60) موظف وموظفة، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر تخفيض الوقت، خفض الروتين موافقة الإدارة، النظام المرن، لها دور كبير جداً في

رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية. أظهرت النتائج أيضاً أن هناك صعوبات بدرجات متوسطة تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات مثل عدم توفر البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين، كما إن هناك صعوبة في استخدام التطبيقات لكل الفئات العمرية مما يؤثر على الكفاءة التشغيلية والتسويقية للشركة، وأوصت الدراسة بالمحافظة على ما وصلت عليه الشركة من مراحل متقدمة فيما يخص التحول الرقمي في خدماتها والعمل على التحسين المستمر في ذات المجال، وضرورة قيام إدارة الشركة بجعل التدريب على التحول الرقمي من الأولويات التي يجب أن تركز عليه الإدارة العليا، كما أوصت بالعمل على تشكيل فرق عمل لمتابعة التحول الرقمي بصورة دائمة في الشركات المبحوثة والحد من عملية التغيير المستمرة فيها، التي تؤثر سلباً في جودة العمل واستمراره، ذلك بهدف تحقيق الاستدامة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتجنب تأخر العمل أو توقفه.

(5) دراسة (سهير ثابت وعبير ثابت، 2022): سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل البيانات الضخمة على الكفاءة التشغيلية للبنك التجاري الدولي بمصر باعتباره يعد من أوائل البنوك التي طبقت أساليب تحليل البيانات الضخمة، وقد تم استخدام أسلوب مغلف البيانات (DEA) للوصول إلى معامل كفاءة البنك خلال الفترة من 2010 إلى 2021. كما تم استخدام الانحدار المتعدد وذلك باعتبار تقديرات الكفاءة التشغيلية للبنك متغيراً تابعاً، وأن خصائص البنك ومنها استخدام البنك لتحليل البيانات الضخمة متغيرات مستقلة. أظهرت النتائج أن من أهم أسباب انخفاض معامل كفاءة البنك هو انخفاض العائد غير المتعلق بالفائدة مع وجود تأثير إيجابي لتحليل البيانات الضخمة على معامل كفاءة البنك وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01) بما يفيد أن البنك وفق في اختيار استراتيجية التكنولوجيا المالية الملائمة (تحليل البيانات الضخمة)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالبيانات الداخلية ودمجها مع الرؤى والاستنتاجات المستنبطة من تحليل البيانات الضخمة والاستفادة من امتلاك البنك لهذه البيانات دون غيره من المنافسين.

(6) دراسة (خوصة، 2022): سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوائق التي تمنع الرقمنة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الوطنية والأجنبية الناشطة في الجزائر، حيث تم دراسة عينة شملت (19) مؤسسة. تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي من أجل اختبار القدرات المؤسساتية والقدرات الفردية، كما تم تبني منهج دراسة الحالة من أجل دراسة مدى النضج الرقمي لمؤسسة " أوريدو " الناشطة في قطاع الاتصالات بالجزائر. وتم استخدام الاستبيان الذي يهدف لقياس مدى توفر المؤسسات المبحوثة على القدرات المؤسساتية و التي تشمل على (القدرات القيادية و التنظيمية إضافة الى الموارد المالية و المادية)، كما اعتمد الباحث على نموذج (DigComp .01)، والذي يمكّن من تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة في الكفاءات الرقمية . وبعد جمع البيانات تمت معالجتها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS). خلصت

الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن نقص الكفاءات الرقمية وعدم اهتمام القيادة في مؤسسات عينة الدراسة برقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العوائق التي تمنع تطوير ممارسات هذه الإدارة، بالإضافة إلى عدم امتلاك القيادة للذهنيات الرقمية، كما بينت النتائج إلى أن بيئة الأعمال في الجزائر تدعم التحولات الرقمية لقطاع الأعمال. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الأساليب التنظيمية الرشيقة لتتلاءم مع مميزات بيئة الأعمال الرقمية مع استحداث مكتب خاص بإدارة التحول الرقمي، كما أوصت بضرورة بناء القدرات المؤسسية والتي تعتبر الحل الأمثل لمشكلة نقص الكفاءات الرقمية وذلك من خلال العمل على استقطاب الكفاءات الرقمية والاستثمار فيها إضافة إلى الاستثمار في تكوين الموظفين في مختلف المجالات الرقمية لا سيما مجال الأمان الرقمي.

(7) دراسة (كامل 2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي كمتغير مستقل بما يشمل من متغيرات تتمثل في (بناء استراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والإجرائية والتقنية)، وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية كمتغير تابع، واختار الباحث لإجراء الدراسة البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك التجاري الدولي وبنك الإسكندرية، تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (150) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن متغيرات التحول الرقمي تؤثر إيجابيا على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة، بالإضافة إلى وجود بعض القصور في بناء استراتيجية واضحة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة إلى وجود قصور في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي أيضا وخاصة بين العملاء. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدربة على التقنيات الحديثة، وضرورة إعطاء الاهتمام الكافي بتطوير البنية التحتية وباستخدام التحول الرقمي في تحقيق جودة أفضل وأكثر سرعة وأقل تكلفة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Porfirio et al., 2024): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على التحول الرقمي في الصناعة المصرفية، مع التركيز على مدى تأثيره على الأداء المصرفي وحجم الأعمال. استند البحث إلى آراء عينة من أعضاء مجلس الإدارة وموظفي 18 بنكاً ومؤسسة مالية في البرتغال، تغطي قطاعات مصرفية مختلفة مثل البنوك التجارية والاستثمارية والوطنية والأجنبية ومؤسسات الائتمان المالي. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المقارنات النوعية بالمجموعات الضبابية (FSQCA) لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التحول الرقمي وتأثيره على الأداء التنظيمي وحجم الأعمال. كما أُجريت مقابلات شبه منظمة مع أربعة أعضاء من مجالس الإدارة لاختبار فرضية أن التحول الرقمي عملية شاملة تشمل تغييرات على المستويات الداخلية، والخارجية، والديموغرافية للموظفين. شملت

العوامل المؤثرة على التحول الرقمي ما يلي: (1) العوامل الداخلية: مثل الميزانية، التواصل الداخلي، إدراك الموظفين للتحول، والخبرة الوظيفية؛ (2) العوامل الخارجية: مثل اللوائح والامتثال، الخبرة الرقمية العامة، المنافسة، والاستعداد التكنولوجي؛ (3) الخصائص الديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية. بناءً على هذه العوامل، تم إعداد استبيان وزع على (50) موظفًا في البنوك محل الدراسة، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي عملية متعددة الأبعاد تتأثر بمزيج من العوامل البشرية والتنظيمية والخارجية. كما أكدت النتائج أن بعض التكوينات الخاصة للمتغيرات تساعد البنوك على التغلب على العقبات المحتملة، مثل قيود الميزانية، ضعف التواصل الداخلي، ونقص الوعي الرقمي لدى الموظفين. كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية الخبرة الرقمية في مواجهة التحديات التنظيمية والامتثال المصرفي، وأوصت بأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند وضع السياسات التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتعزيز نجاح التحول الرقمي في البنوك.

(2) دراسة (Kao et al., 2024): سعت هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج لتصنيف التحول الرقمي من خلال تحليل أبعاده الرئيسية ومؤشراته الفرعية، وتحديد أولوياتها. استندت المنهجية إلى مراجعة الأدبيات، حيث تم تحديد ستة أبعاد رئيسية تشمل: موارد الإدخال، التكنولوجيا الرقمية، العمليات التنظيمية، تحسين العمليات، تجربة العملاء، ونموذج الأعمال، والتي تفرعت إلى (12) مؤشرًا فرعيًا مرتبة حسب الأولوية. وللتحقق من صحة النموذج، أُجريت مقابلات مجموعات تركيز مع ستة مديريين من أقسام التحول الرقمي في أبرز متاجر التجزئة في تايوان، وثمانية خبراء من لجنة استعراض مساعي التحول الرقمي الحكومية. كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل التسلسلي الهرمي الضبابي (FAHP)، واستطلاعات إلكترونية استهدفت مديري متاجر التجزئة والمسؤولين الحكوميين المشاركين في برامج التحول الرقمي، وشارك في الاستبيانات 32مبحوثًا. اعتمد التحليل على برنامج Power Choice لضمان دقة تقييم العوامل، وكشفت النتائج عن علاقة تفاعلية بين الأبعاد الرئيسية، حيث يعزز التوافق بين العمليات التنظيمية، التكنولوجيا الرقمية، وتحسين العمليات الابتكار في نموذج الأعمال. كما يعتمد نجاح الابتكار على مدخلات الموارد وتجربة العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التجاري. خلصت الدراسة إلى ثلاث استنتاجات رئيسية: (1) تجربة العملاء المتميزة عنصر أساسي في تحقيق الابتكار في نموذج الأعمال؛ (2) تخصيص الموارد الاستراتيجية، خاصة في التعليم والتدريب، عامل رئيسي في نجاح مبادرات التحول الرقمي؛ (3) فعالية التحول الرقمي تعتمد على تخصيص الذكي للموارد أكثر من سرعة التنفيذ، مع التركيز على تحليل احتياجات العملاء. قدمت الدراسة إضافة جوهرية من خلال تصميم استبيان لمساعدة الشركات على تقييم وضعها الرقمي وتوفير رؤى تدعم تقدمها في رحلة التحول الرقمي.

(3) دراسة (Mishra et al., 2023): سعت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج يجمع بين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي لتقييم أداء الشركات، مع التركيز على تطوير وتنفيذ نظم تكنولوجيا

المعلومات وفقاً للاستراتيجيات التجارية المختلفة. تم شرح النموذج من خلال منظور اختيار الاستراتيجية والقدرات الديناميكية، مع تحليل تأثير الأبعاد الأربع لنظم تكنولوجيا المعلومات (استخدام التكنولوجيا، إنشاء القيمة، التغييرات الهيكلية، والجوانب المالية) على الابتكار المفتوح، وتحسين الأداء، وتعزيز الميزة التنافسية. للتحقق من صحة النموذج، استخدمت الدراسة (PLS-SEM) لتقييم موثوقية النموذج القياسي وتحليل العلاقات بين المتغيرات. تم جمع البيانات بالتعاون مع مؤسسة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) واتحاد غرف التجارة والصناعة في بنغلاديش، حيث استهدفت الدراسة (323) مسؤولاً في مجال التكنولوجيا من ثماني صناعات مختلفة، مثل الصناعات الدوائية، والمعدات الكهربائية، ومكونات السيارات، والصناعات الغذائية، والكيميائية وغيرها، عبر استبانة إلكترونية. كشفت النتائج أن الشركات ذات الاستراتيجية الاستكشافية (prospectors) تتفوق في استخدام التكنولوجيا، وتغيير إنشاء القيمة، وإعادة الهيكلة التنظيمية، وتحسين العوامل المالية مقارنة بالشركات ذات الاستراتيجية الدفاعية (defenders)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يعزز الابتكار المفتوح والأداء التنظيمي والميزة التنافسية، وأن الشركات التي تتبنى نهجاً استكشافياً تحقق نجاحاً أفضل في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. قدمت الدراسة إسهاماً علمياً مهماً من خلال صياغة إطار نظري يوضح تأثير الاستراتيجيات التجارية المختلفة على نجاح التحول الرقمي، مما يساعد الشركات في تحسين الأداء والاستفادة من الابتكار المفتوح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4) دراسة (Brown,2022): استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير تبني الحوسبة السحابية على البنوك التجارية في بلدية إيالا، دار السلام، بتنزانيا، مع التركيز على تحسين كفاءة العمليات المصرفية، وتعزيز رضا العملاء، واستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بهذه التقنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدمت العينة متعددة الطبقات، حيث شملت خمسة بنوك تجارية تبنت فعلياً الحوسبة السحابية، وهي: بنك إفريقيا (BOA)، البنك الوطني للتمويل الصغير (NMB)، بنك (CRDB)، بنك (Exim Tanzania)، وبنك (ECO)، تم اختيار 70 موظفاً من هذه البنوك باستخدام عينة عشوائية بسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن الحوسبة السحابية ساعدت في تحسين كفاءة العمليات المصرفية عبر تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة بالبنية التقنية التقليدية، كما ساهمت في إدارة موارد الحاسوب بكفاءة خلال فترات الطلب المرتفع، مما أدى إلى تعزيز الأداء التشغيلي. إضافة إلى ذلك، أثبتت النتائج أن إدارة علاقات العملاء عبر السحابة (Cloud CRM) ساعدت في تحقيق رضا العملاء وتحسين تجربة الخدمة المصرفية. ورغم هذه الفوائد، كشفت الدراسة عن تحدٍ رئيسي يتمثل في مخاوف الأمان وحماية البيانات، حيث تعتبر المعلومات المصرفية سرية وحساسة للغاية، مما يجعل بعض مسؤولي البنوك مترددين في تخزين البيانات السحابية خوفاً من المخاطر الأمنية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين البنية التحتية للاتصالات لضمان سرعة وكفاءة الحوسبة السحابية، كما اقترحت تنظيم ندوات وبرامج توعوية لتعزيز

فهم وتبني هذه التقنية. بالإضافة إلى ذلك، دعت إلى توسيع نطاق البحث وزيادة حجم العينة، فضلاً عن استكشاف قطاعات أخرى لفهم كيفية تحسين الإنتاجية باستخدام الحوسبة السحابية.

(5) دراسة (Nguyen,2022): هدفت الدراسة لفحص المكونات الرئيسية لجاهزية التحول الرقمي وتأثيرات أدائها. بهدف التعامل مع النتائج غير المحددة بشكل نهائي حول القيمة التجارية للتحول الرقمي. وتمثلت هذه المكونات في (الأصول الرقمية، التفاعل الرقمي، الاستجابة الرقمية، الالتزام بالتحول، درجة التحول الرقمي)، وقد تم استخدام المنهج المقارن لتحليل البيانات النوعية، مع المنهج الترابطي لتحليل البيانات الكمية. لفحص مكونات الجاهزية للتحول الرقمي وتأثيرات أدائها، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المسحية التي استهدفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة شمال هولندا، وتمثل حجم العينة في (754) مستجيباً من مختلف الصناعات. تم قياس أبعاد جاهزية التحول الرقمي المتمثلة في الأصول الرقمية، من خلال (الموارد التكنولوجية والبشرية) والمتاحة للشركة للتحول الرقمي، كما تم تصنيف الشركات المبحوثة وفقاً للدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات المتاحة، والدور المتغير للتقنيات في فترات زمنية متعددة. واعتمدت الدراسة على إطار (Nwankpa and Roumani 2016) كمقياس لدرجة التحول الرقمي، حيث يركز على مدى استخدام الشركات للتكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأعمال، وقياس مستوى التحول الرقمي من خلال مدى تطبيق مختلف التقنيات الرقمية مثل (تحليلات البيانات الضخمة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة السحابية، والحوسبة المتنقلة في المؤسسة). أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المكونات الخاصة بجاهزية التحول الرقمي للصناعات المبحوثة، تشترك في أن (التفاعل الرقمي) هو شرط أساسي لدفع التحول في الشركات. كما أشارت النتائج أن التحول الرقمي للشركات المبحوثة يتأثر بالبيئة الخارجية التي تتميز بالاضطراب التكنولوجي، والطلبات السوقية غير المتوقعة، وديناميكية التكنولوجيا العالية، والمنافسة الحادة. وبالتالي، أوصت الدراسة الشركات في هذه الصناعات أن تكون متيقظة بشأن التطورات التكنولوجية وأن تقوم بتنفيذها بسرعة في نماذج الأعمال الخاصة بها.

(6) دراسة (Peter et al,2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفهم الجماعي للتحول الرقمي في الشركات السويسرية وإنشاء إطار مرجعي يستند إلى نظرية الحقل العملي الاستراتيجي (SAF). حيث في عام 2016 اعتمدت الحكومة السويسرية استراتيجية "سويسرا الرقمية" بهدف أن تستفيد سويسرا من التحول الرقمي وتزيد من ثروتها. وسعت الحكومة لإيجاد إطار للشركات حول الابتكار الذي يُمكنها من التطور والنمو بشكل ديناميكي. بإجراء تمييز بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، حيث قد تختلف الإمكانيات وتطبيقات التحول الرقمي لهذه الشركات. وعلى هذا الأساس قامت هذا الدراسة استناداً لمجموعة البيانات التي تحدد الميادين العملية الاستراتيجية (SAFs) بإجراء دراسة ميدانية سنة (2017) لاستكشاف الإستراتيجيات الدافعة للتحول الرقمي في الشركات السويسرية من خلال استطلاع عبر الإنترنت للمديرين والموظفين. باستخدام عينة مكونة من

(2590) مديرًا وموظفًا من (1854) منظمة تم استخدام قاعدة البيانات الفرعية السويسرية لجمعية المعايير العالمية (GSI) ومشاركين أكبر مجلة تجارية سويسرية (Schweizerische Gewerbezeitung) لتوزيع الاستبيان الإلكتروني. الذي تضمن 56 سؤالاً، بما في ذلك البيانات الديموغرافية وتعريفات التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي والأدوات الرقمية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب النوعية والكمية بما فيها برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.19). كشفت نتائج الدراسة عن وجود (07) إمكانات للتحوّل الرقمي في الشركات محل الدراسة وهي: (هندسة العمليات، التكنولوجيا الرقمية، القيادة والثقافة الرقمية، السحابة والبيانات، والتركيز على العميل والتسويق الرقمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة أخذ هذه الإمكانيات في الاعتبار واعتمادها في استراتيجيات التحول الرقمي للشركات. أسهمت هذه الدراسة بتقديم مفهوم شامل للتحول الرقمي في الشركات السويسرية - بناءً على حقول العمل الاستراتيجية (SAFs) - يسهم في تقديم توجيهات لإدارة الشركات وموظفيها.

المطلب الثاني: الدراسات التي بحثت في القدرات الديناميكية

في هذا المطلب تم تحديد مجموعة من الدراسات السابقة حول المتغير المستقل (القدرات

الديناميكية) والتي تم إجرائها في البيئتين العربية والأجنبية كما يلي:

الفرع الأول: الدراسات العربية

(1) دراسة (القرم، 2022): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية (قدرة الإستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة إدارة التحالف) في التوجه الريادي (الإبتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الحادة) والدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تألف مجتمع الدراسة من جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة عمان الأردنية والتي يبلغ عددها (262) شركة، اعتمدت الباحثة على المسح الشامل في دراسة المجتمع وتحليله. أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأن البيئة الإبداعية كان لها دور معنوي في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. اقترحت الدراسة عددا من التوصيات، أهمها: ضرورة إدخال الأساليب الحديثة في العمل، والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة.

(2) دراسة (امانة وآخرون، 2021): هدف هذا البحث إلى بيان تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) في النجاح الإستراتيجي بمؤشرات (البقاء، التكيف، النمو) في المنظمات العراقية ولتحقيق هذا الهدف. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اذ اعتمد على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية عن طريق (49) مستجيب كعينة قصدية من كلية

الإدارة والاقتصاد ورئاسة جامعة كربلاء باعتبارها مجتمع البحث. وقد جرى الاستعانة بمجموعة من التحليلات والاختيارات الاحصائية اللازمة وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V25) لمعالجة البيانات. وقد جاءت نتائج البحث مؤكدة لفرضياته الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي عبر مؤشرات. واختتم البحث بعدة توصيات كان أبرزها ضرورة التركيز على تعميق وتطوير القدرات الديناميكية في الكلية مجتمع البحث من اجل استدامة نجاحها على المستوى الاستراتيجي عبر الدعم التقني وإقامة الدورات التطويرية بكافة المستويات.

(3) دراسة (منصور ويعكوب، 2021): هدفت الدراسة الى تحديد أثر القدرات الديناميكية لشركة آسيا سيل للاتصالات في العراق على جاهزيتها التنظيمية للتكيف البيئي نتيجة التحولات السوقية. بحيث تمثلت أبعاد متغير القدرات الديناميكية في: (قدرات التكامل وقدرات النشر والتشكيل وقدرات التعلم)، فيما تمثلت أبعاد متغير الجاهزية الاستراتيجية في: الحساسية الاستراتيجية، والقدرة على التركيز، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، حيث استندت الدراسة على المنهج الكمي، ودراسة الحالة لشركة "آسيا سيل" وتم توزيع استبيان مكون من (28) فقرة على عينة من (47) مديرا من الإدارتين العليا والوسطى في الشركة، وقد تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد. أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية تلعب دورا محوريا في تحسين وتأهيل جاهزية المنظمة على مستوى "الموارد والتعلم والتشكيل" نظرا لحالة التميز التي تكتسبها المنظمة من القدرات الديناميكية، كما تتشكل الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات من القدرة على مواجهة الحالات الطارئة في البيئة السوقية، بما يشكل لها ميزة مستدامة. وقدمت الدراسة توصية بإعادة هيكلة شركة الاتصالات وإكمال تحولاتها، على المستويين الداخلي والخارجي بما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، كما قدمت الدراسة إسهاما بحثيا في إبراز أهمية القدرات الديناميكية في قدرة الشركة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال قدراتها الديناميكية.

(4) دراسة (عربيات وآخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الإستجابة، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التكوين، وقدرات الاستشعار) في تحقيق الأولويات التنافسية بأبعادها: (الجودة، والمرونة، والابتكار، التكلفة والتوصيل)، في ضوء الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وزعت (260) استبانة على أفراد عينة الدراسة الممثلة في العاملين بالإدارة العليا والوسطى، في شركة الاتصالات الأردنية (زين وأورنج، وأمنية)، من أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة لاستخدام تحليل المسار (Path Analysis) من خلال برنامج (Amos). توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للقدرات الديناميكية في الأولويات التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة ممارسة أبعاد القدرات الديناميكية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من قدرة التأثير على التوجهات الاستراتيجية والأولويات التنافسية للشركات المبحوثة.

(5) دراسة (الحيلة وآخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر قدرات الأعمال، وتحديد أثر القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وتم استخدام استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على (6) مجالات هي: (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق والقدرات المنظمة والتقنية). وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (94) موظفا وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القدرات الديناميكية كانت كبيرة، ودرجة ذكاء الأعمال كانت كبيرة أيضا، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية وقدرات ذكاء الأعمال، كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.

(6) دراسة (عبد الباسط وآخرون، 2020): هدف هذا البحث إلى دراسة أثر القدرات الديناميكية كمتغير مستقل بأبعادها (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات إعادة التشكيل) على الأسبقيات التنافسية كمتغير تابع وذلك بالتطبيق على العاملين بالقطاع المصرفي المصري، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المقيدة بالبورصة المصرية، حيث بلغ حجم العينة (422) مفردة، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (341) استمارة. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. خلصت نتائج البحث إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأسبقيات التنافسية في البنوك محل البحث. أوصت الدراسة البنوك محل البحث أن تعمل على تعزيز ممارسة قدرات الاستشعار. كما أوصت بضرورة قيام البنوك محل البحث بالسعي نحو توافق الخدمات المصرفية مع احتياجات العملاء المتجددة والمتزايدة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Prado and Mendoza, 2024): سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرات الديناميكية كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والأداء المستدام، ركزت الدراسة على الشركات القائمة على التكنولوجيا الحديثة في كولومبيا، مما يوفر رؤية جديدة لممارسات واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأسواق النامية، حيث قلما تم استكشاف هذا المجال مقارنة بالدراسات التي أجريت في الاقتصادات المتقدمة. اعتمدت الدراسة على الأسلوب

الكمي من خلال جمع البيانات من عينة قصدية شملت (102) شركة، تم توزيع الاستبيانات على الشركاء المؤسسون والمدراء التنفيذيون نظراً لأدوارهم القيادية والمسؤوليات المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه الشركات. استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل نتائج الاستبيانات واختبار النموذج الهيكلي للدراسة، أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً مكملاً في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء المستدام، كما بينت النتائج أن القدرات الديناميكية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المستدام عبر الابتكار والتكيف مع التغيرات. وفرت الدراسة للشركات استراتيجيات عملية لتحسين أدائها المستدام من خلال الاستثمار في القدرات الديناميكية واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، مما يساعدها على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.

(2) دراسة (Pattanasing et al., 2021): حاولت هذه الدراسة تقديم أدلة تجريبية عن العلاقة السببية بين تأثيرات القدرات الديناميكية وقياس الأداء الديناميكي للمنظمات ذات الأداء العالي والأداء التنافسي للشركات الفندقية. تمثل مجتمع الدراسة في (07) سلاسل فندقية تقع في وجهة سياحية عالمية المستوى في تايلاند. أما عينة الدراسة فتمثلت في (600) فرداً من المسؤولين على المستوى العالي في تلك الفنادق. استخدم البحث الإحصائي الإلكتروني كأداة لجمع البيانات، وتم استرجاع (115) استمارة قابلة للدراسة والتحليل. تم استخدام الإحصاءات الوصفية بالإضافة لنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM-PLS). وقد كشفت نتائج الدراسة أن نموذج العلاقة السببية يتناسب مع البيانات التجريبية، كما أظهرت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، الابتكار وقدرة إعادة التكوين) لها تأثير إيجابي مباشر على قياس الأداء الديناميكي، كما أن الأداء العالي للمنظمة ليس له تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنافسي فحسب، بل هو أيضاً وسيط كامل في نقل آثار القدرات الديناميكية وقياس الأداء الديناميكي إلى الأداء التنافسي في ظل بيئة ديناميكية بشكل متزايد.

(3) دراسة (Ferreira et al, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القدرات الديناميكية والإبداعية والقدرة على الابتكار على الميزة التنافسية وأداء الشركة من خلال الدور المعدل للتوجه الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في (387) شركة. كان المستجيبون الرئيسيون هم الأفراد الذين لديهم معرفة مباشرة بسلوك العمل والبيئة المحيطة، مثل المدراء أو المسؤولين عن العمليات التي تتعلق بالابتكار والقدرات الديناميكية في تلك الشركات. وتم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS) من أجل اختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية لها القدرة على حل المشكلات بشكل منهجي من خلال جعل الشركة تميل إلى الشعور بالفرص والتحديات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والتغيرات بكفاءة، كما كشفت النتائج أن القدرات الديناميكية والإبداع والمركز التجاري للشركة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء، في

حين تؤثر قدرات (الاستكشاف والتتقيب) على أداء الشركة بشكل غير مباشر. أوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تختبر نموذج القدرات الديناميكية وإدخال متغيرات مثل ريادة الأعمال وتوجيه السوق كمتغير وسيط أو معدل.

(4) دراسة (Singh, et al,2019): هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على استجابة الشركة "قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظروف الإنتاج والتسويق من أجل تلبية متطلبات العملاء في الوقت المناسب"، ومعرفة التأثير المعدل لهياكل المنظمة وديناميكية البيئة في هذه العلاقة. ولجمع البيانات تم اختيار الشركات عشوائياً من قاعدة بيانات (Prowess) لمراقبة الاقتصاد الهندي (CMIE). باستخدام طريقة التحوير الهرمي في تحليل البيانات التي جمعت من شركات الخدمات الهندية. وبالاعتماد على الاستبيان الإلكتروني الموجه إلى المديرين التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى في كل شركة. ومن بين 2100 استبيان تم توزيعها، تم تلقي 217 استجابة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية: (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التكوين) لها تأثير إيجابي كبير على استجابة الشركة. كما اشارت النتائج أن كيفية تأثير القدرات الديناميكية على استجابة الشركة قد تتغير بناءً على كيفية تنظيم الشركة وطبيعة وديناميكية البيئة التي تعمل فيها الشركة، بحيث تبين: أن استجابة الشركة من المتوقع أن تتحسن إذا كانت لديها (1) قدرة استشعار قوية وهيكل تنظيمي أقل رسمياً؛ (2) قدرة تعلم قوية وهيكل تنظيمي أكثر تركيزاً؛ (3) مستوى عالٍ من قدرة إعادة التكوين وهيكل تنظيمي أقل متخصص؛ و(4) تتعامل مع بيئة ديناميكية للغاية ولديها قدرة استشعار قوية. و تكمن أصالة هذه الدراسة في استكشاف التوافق الداخلي مع هياكل المؤسسة والتوافق الخارجي مع ديناميكية البيئة في العلاقة بين القدرات الديناميكية واستجابة الشركة.

(5) دراسة (Frank,2017): هدفت الدراسة لتحليل تأثير الديناميكيات البيئية والعداء البيئي على تطوير واستخدام القدرات الديناميكية من جهة، وفهم كيفية استخدام هذه القدرات للتكيف مع التحديات وتحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئية غير مستقرة من جهة أخرى، في المؤسسات النمساوية ذات الحجم المتوسط. تمثل مجتمع البحث في (2878) شركة نمساوية تم تصنيفها كشركات صغيرة ومتوسطة الحجم. استعمل الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسة لجمع البيانات من مديري تلك الشركات. كان حجم العينة النهائي (385) فرداً. أظهرت نتائج التحليل الكمي إلى وجود علاقة مهمة بين ديناميكيات البيئة والقدرة التنافسية للمؤسسات ذات الحجم المتوسط: فكلما كانت ديناميكيات البيئة أكثر تغيراً كلما كانت القدرة التنافسية أكثر انتشاراً وأهميةً. كما أظهرت النتائج أن البيئات الديناميكية تدفع المؤسسات إلى تطوير قدراتها الديناميكية. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تستطيع مواجهة التحديات وتحقيق أداء أعلى مقارنة بالمنافسين. كما أن القدرات الديناميكية (الاستكشاف، الاستغلال، البحث، المرونة، التعلم، الفعالية) تختلف في المؤسسات

متوسطة الحجم وتكون مهمة عند زيادة ديناميكيات البيئة و/أو العداء البيئي، كما أشارت النتائج أن أداء الشركات في بيئات عالية السرعة يكون بطريقة متعددة الاتجاهات، مجمعة بين القدرات الديناميكية (للاستكشاف والاستغلال) بشكل متزامن. أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المؤسسات المتوسطة في تطوير قدراتها الديناميكية عبر تعزيز الابتكار، التعلم المستمر، والتكيف مع السوق. كما أوصت بضرورة التركيز على استراتيجيات تمكنها من التكيف مع العداء البيئي مثل المنافسة الشديدة أو التغيرات التنظيمية.

(6) دراسة (Mandal,2017): سعت هذه الدراسة إلى البحث في أثر القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات التنسيق، وقدرات التكامل، وقدرات التعاون) على التعاون بين الموردين وأداء سلسلة التوريد في المستشفيات في الهند. استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيع (192) استمارة بواسطة البريد الإلكتروني. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي في تعاون المورد مع المستشفى وتأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد في المستشفيات. أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار لإثراء قدرتها الديناميكية لتشخيص التغيرات في البيئة وذلك للحفاظ على علاقتهم التعاونية التي تؤدي إلى آثار إيجابية على الأداء العام لهذه المستشفيات. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المستقبلية لاستكشاف أثر القدرات الديناميكية على ثقة الموردين بالمستشفيات وكيف يؤثر نفس الأداء على أداء الموردين وأداء المستشفيات بشكل فردي.

المطلب الثالث: الدراسات التي بحثت في التجديد الاستراتيجي

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أبرز الدراسات حول التجديد الاستراتيجي في البيئتين العربية والأجنبية كما يلي:

الفرع الأول: الدراسات العربية

(1) دراسة (إسماعيل وطه، 2023): هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة والأداء المستدام، ونوع وقوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والأداء المستدام، ونوع وقوة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة والتجديد الاستراتيجي، والتعرف على الدور الوسيط لتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة والأداء المستدام، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (258) مفردة من رؤساء القطاعات ومديرو رؤساء القطاعات المركزية ومساعديهم ومديرو الفروع ونوابهم بالبنوك التجارية الحكومية بقطاع القاهرة الكبرى، وقد أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية الحكومية محل الدراسة متوسط، ومستوى التجديد الاستراتيجي متوسط أيضاً، كما تبين أن

التجديد الاستراتيجي لعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المستدام، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التجديد الاستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة التي تمارسها البنوك التجارية المصرية لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها العام. أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم بموضوعات اليقظة الاستراتيجية والأداء المستدام والتجديد الاستراتيجي للبنوك، كما أوصت بضرورة الاهتمام بمستوى التجديد الاستراتيجي لما له من تأثير إيجابي لزيادة مستوى الأداء المستدام للبنوك المبحوثة.

(2) دراسة (العفيري، 2023): هدفت الدراسة الى معرفة دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) في تحقيق السيادة الاستراتيجية بأبعادها (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) للمعهد التكنولوجي في محافظة إب باليمن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (70) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (56) فرداً، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية مرتفع على المستوى الكلي للإدارة. وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين، وعلاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين بعدي (الاستكشاف) و(ريادة الأعمال) والسيادة الاستراتيجية، وعلاقة طردية موجبة ومتوسطة بين بعدي (مشاركة القيادة) و(استثمار الفرص) والسيادة الاستراتيجية، وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين.

(3) دراسة (الشريفي، 2017): سعت هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي يتمثل في إمكانية تعزيز السيادة الاستراتيجية والتعرف إلى الدور الوسيط الذي يؤديه الدعم التنظيمي في تحفيز عمليات التجديد الاستراتيجي. كما سعت إلى تحديد التحديات الأساسية التي تعيق تحقيق هذه الأهداف، تم تناول مفهوم التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده الأربعة: (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، ومشاركة القيادة)، أما الدعم التنظيمي فقد تم التعبير عنه من خلال أبعاده: (العدالة التنظيمية، الدعم الإشرافي، الحوافز، وظروف العمل). وبالنسبة للسيادة الاستراتيجية، فقد تم تمثيلها بأبعاد: منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، والضغط التنافسي. لجمع البيانات، تم تصميم استبيان استهداف عينة قصدية شملت جميع الإدارات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية بمحافظة الفرات الأوسط بالعراق، حيث بلغ عدد أفراد العينة 116 مديراً موزعين على خمسة معامل بالإضافة إلى مقر الشركة. اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS). خلصت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي يلعب دوراً محورياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، في تعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي

والسيادة الاستراتيجية. كما أكدت على أهمية تحقيق التوازن بين عمليتي الاستكشاف واستثمار الفرص، مع التركيز على إتقان فن التكوين التنافسي، والذي يعتبر عنصراً أساسياً لتعزيز السيادة الاستراتيجية للمنظمات. أوصت الدراسة إدارة الشركة بزيادة الوعي والاهتمام بأهمية التجديد الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز السيادة الاستراتيجية، كما دعت إلى تبني التجديد الاستراتيجي كمنهج حديث يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، لما له من تأثير إيجابي وفعال في تحقيق السيادة الاستراتيجية. وأوصت أيضاً بضرورة تعزيز مستوى الدعم التنظيمي لتحفيز العاملين وكسر حالة الجمود التي قد تعيق عمليات التطوير داخل الشركة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Herbane,2019): هدفت الدراسة إلى البحث في اختلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة في درجة تنظيم الأنشطة الموجهة لتحقيق النمو الاستراتيجي وتعزيز المرونة ضد الانقطاعات التشغيلية الحادة. تم تحديد أربع مجموعات مختلفة تمثل أنماطاً مختلفة في التصرف والاستجابة للأزمات، وهي:(المتدخلون المنتبهون، والمخططون الخفيفون، والاستراتيجيون المتجذرين)، تمثل مجتمع الدراسة في (1200) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم إجراء الدراسة الميدانية بناءً على البيانات المستمدة من عينة الدراسة المتمثلة في (265) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في المملكة المتحدة، استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن طريق توزيعه عبر البريد الإلكتروني إلى المديرين التنفيذيين للشركات محل الدراسة، وهذا بغرض فحص وجود التجديد الاستراتيجي والمرونة التنظيمية في هذه الشركات بشكل متزامن أو عدم وجودهما. تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وتقنيات تحليل التجميع لفحص ما إذا كانت هذه الشركات يمكن تجميعها وكيفية ذلك بناءً على ستة أبعاد:(التشكيل الاستراتيجي، والتشكيل للمرونة، والموقع، والأحداث الأزمات الخارجية، والشبكات، والوقاية). أظهرت النتائج تفاعلاً بين مجموعة من الأنشطة الريادية والقرارات المتعلقة بالتخطيط والشبكات والتعلم والموقع. كما أظهرت النتائج أن الاستفادة من مشاركة القيادة يكون من خلال الاستجابة السريعة والتوجه باتجاه خفة الحركة الاستراتيجية والمشاركة في النظم البيئية والاجتماعية من أجل المساهمة في عمليات التجديد الاستراتيجي وبناء منظمات رشيقة استراتيجياً تعمل على تحقيق التبادل الفكري مع مجموعة واسعة من الكفاءات والتقنيات الموجودة. وبالتالي فإن الدراسة تقدم إعادة تفكير في التصورات السابقة حول المرونة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي.

(2) دراسة (Colabi & Khajeheian, 2018): هدفت هذه الدراسة لاستكشاف عملية التجديد الاستراتيجي ومضمونه ونتائجه وإمكانية تأثيره على المدى طويل الأجل للمؤسسات، ومميزاته في سياق قيادة الأعمال الشركاتية. تم إجراء البحث استناداً إلى منهجية نظرية الأساسيات المرتكزة لـ (Glaser and Strauss, 2009) كمنهج استقرائي، تكراري، مقارن، وتفاعلي لتطوير منظور جديد حول التجديد الاستراتيجي في سياق قيادة الأعمال الشركاتية. حيث أن منهجية نظرية الأساسيات المرتكزة منهجية

بحثية مهمة في مجال البحث النوعي، وعلى هذا الأساس تم تحليل (20) دراسة حالة عميقة لأربع مؤسسات إيرانية للبلات الخزفي ذات الطابع الريادي، أشارت النتائج إلى أن التجديد الاستراتيجي هو عملية إعادة النظر في قدرات المؤسسة لتحقيق توازن بين استكشاف الفرص واستغلالها ضمن السياق الريادي، تتضمن استراتيجيات التفاعل في التجديد الاستراتيجي الريادي الاستراتيجيات التالية (إعادة توليد المنتج، وإحياء المؤسسة، وإعادة صياغة مزيج التسويق، وتجديد نموذج الأعمال). هذه العملية (التجديد الاستراتيجي الريادي) تستجيب لل صعوبات التنظيمية الداخلية، والتحديات الخارجية، بالإضافة إلى الظروف الحكومية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والجغرافية والإقليمية والصناعية وشروط السوق، ونتائجها تتمثل في تعزيز الموقف الصناعي، وزيادة مبيعات السوق المحلية، والتوغل في السوق الأجنبية، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل المنظمات.

(3) دراسة (Kearney and Moriis,2015): هدفت الدراسة الى استكشاف التجديد الاستراتيجي كشكل من أشكال ريادة الأعمال داخل منظمات القطاع العام. واقترحت الدراسة نموذج شامل لمعرفة التأثير الوسيط للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين تأثيرات البيئة كمتغير مستقل ببعديه (التنظيم الداخلي، البيئة الخارجية) والأداء التنظيمي كمتغير تابع داخل المؤسسات العامة الإيرلندية وذلك بالرجوع إلى دليل الإدارة العامة الإيرلندي لحصر عينة الدراسة والمتمثلة في (264) مؤسسة حكومية تعمل ضمن مجالات مختلفة (قطاع التعليم العالي، الصحة، الإدارة المحلية.... الخ). اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة بحيث كان المدراء التنفيذيون أو ممثلو المؤسسات المبحوثة هم المعنيون بالإجابة نظرا لدورهم في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها، بالإضافة لدرائتهم الشاملة بالتأثيرات الخارجية على المؤسسات. وقد تم استرجاع (134) استمارة. تم تحليل البيانات اعتمادا على أسلوب الانحدار التسلسلي، أشارت النتائج أن التجديد الاستراتيجي يعزز التأثير الإيجابي للوفرة البيئية على الأداء، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين اللامركزية في اتخاذ القرار والنظم المرنة للتحكم مع التجديد الاستراتيجي، مما يعزز الأداء التنظيمي. قدمت هذه الدراسة رؤى واقتراحات نظرية وإدارية لتحسين الأداء وإدارة المؤسسات في القطاع العام في ظل البيئات المضطربة، مع التأكيد على دور التجديد الاستراتيجي كآلية لتعزيز المرونة والكفاءة داخل المؤسسات العامة.

المبحث الثاني: الدراسات التي بحثت في العلاقات بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سنعرض الدراسات التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وذلك من خلال عرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، والدراسات التي ربطت العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي، بالإضافة للدراسات التي ربطت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ونشير إلى أن أغلب الدراسات في هذا المبحث هي دراسات تم اجراءها في البيئة الأجنبية.

المطلب الأول: العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي

في هذا المطلب سنعرض الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي وهذه الدراسات تمت جميعها في البيئة الأجنبية، حيث بعد تفحص دقيق لجميع مواقع البحث العلمي المتاحة تحصلنا على (07) دراسات كما يلي:

(1) دراسة (Civelek & Ključnikov, 2023): سعت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت القدرات الديناميكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تساهم بشكل إيجابي في عملية التحول الرقمي الخاصة بها. وقد حددت الدراسة أبعاد القدرات الديناميكية بـ(مخاوف المعرفة الرقمية، والأنشطة المتعلقة بالمعرفة الرقمية، والأنشطة المتعلقة بالأمن السيبراني). تم جمع البيانات عبر استطلاعات هاتفية مع عينة مكونة من 330 من أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إيجابية بين القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة والمتوسطة وعملية التحول الرقمي لديها. وجدت النتائج أيضا علاقة سلبية بين (مخاوف المعرفة الرقمية، والأنشطة المتعلقة بالمعرفة الرقمية)، والتحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة. كما لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة المتعلقة بالأمن السيبراني والتحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. أرجع الباحثون أن نقص الموارد المالية وخبرة قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة قد يكون من الأسباب وراء العلاقات السلبية التي وجدت في الدراسة. وقد تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى طلب الدعم من الاتحاد الأوروبي والتعاون مع شركات تكنولوجيا المعلومات ذات الخبرة لتجاوز العقبات في عملية التحول الرقمي. أسهمت الدراسة بتوسيع نطاق نظرية النظرة القائمة على الموارد (RBV) من خلال تحليل مختلف القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لم تُدرج في الدراسات السابقة.

(2) دراسة (Parameswara, et al 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية استغلال القدرات الديناميكية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، وذلك في ضوء الدور المعدل لتأثيرات كل من البيئة الديناميكية الداخلية (القيادة الديناميكية، الديناميكية التنظيمية) و(ديناميكية البيئة الخارجية). تم جمع وتحليل بيانات الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة المتمثل في 122 شركة من بين شركات التصنيع الكهربائي والإلكتروني في تايلاند التي قامت بتنفيذ تقنيات الصناعة 4.0. تمثلت عينة الدراسة (244

مشاركًا) من مسؤولي مستوى الإدارة الوسطى والعليا. تم توجيه استبيان خاص للمدراء في الإدارة الوسطى لقياس المتغير المستقل المتمثل في القدرات الديناميكية ببعديه (قدرة الإستشعار وقدرة الإستحواذ)، والمتغيرات الوسيطة المتمثلة في (الديناميكية القيادية والديناميكية التنظيمية). بينما تم اعداد استبيان ثانٍ موجه لمديري الإدارة العليا بهدف قياس المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي استنادًا لمقياس (Westerman et al,2014) والذي يهدف لمعرفة درجة الإتقان الرقمي في الشركات. استخدمت الدراسة في تحليل البيانات مجموعة من الطرق الإحصائية والرياضية. أظهرت النتائج أن تطوير القدرات الديناميكية هو مطلب استراتيجي للمديرين لأن القدرات الديناميكية تساعد في إعادة هيكلة الشركة لتمكينها من (الاستشعار والاستحواذ) على فرص جديدة وتجنب التهديدات، وهذا ما يخلق تأثير إيجابي على التحول الرقمي بحيث تمكن القدرات الديناميكية الشركة من اعتماد التقنيات الرقمية بشكل أسرع وبطرق أكثر فعالية، كما أشارت النتائج أن وجود مستوى عالي من ديناميكية البيئة الخارجية للشركة يضعف العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي. أما بالنسبة للبيئة الداخلية للشركة، فقد أكدت الدراسة الدور المعدل للقيادة الديناميكية وديناميكيات التنظيم على قدرة الاستشعار، قدرة الاستحواذ. أوصت الدراسة بأن يستثمر المديرون في تطوير قدرة الاستحواذ عندما يكون للشركة مستوى متوسط من ديناميكية القيادة. لمساعدة تنفيذ التغيير التنظيمي اللازم للتحويل الرقمي.

(3) دراسة (Cheng et al., 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ببعديه (التوجه التكنولوجي والتوجه نحو السوق)، والقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الإستشعار وقدرة التكامل، وقدرة إعادة التشكيل)، في التحول الرقمي للبنوك التجارية بمؤشراته (الإدراك الرقمي، التنظيم الرقمي، المنتجات الرقمية). تم اختيار 100 بنك تجاري في الصين من أصل 167 بنكاً بشكل عشوائي كعينة للبحث. وتم قصر المشاركين على (رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، ونائب المدير العام) لأنهم الأكثر قدرة على تقييم أداء التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية للبنك ككل، مما يضمن دقة التقييم البيانات. وبعد جمع الاستثمارات تم الحصول على 86 استثماراً، منها 44 استثماراً صالحة للتحليل. استخدم الباحثون أسلوب تحليل المقارنات النوعية بالمجموعات الضبابية (FSQCA) لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التحول الرقمي. خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن التوجه نحو السوق يلعب دوراً مهماً في تحفيز التحول الرقمي العالي، كما بينت النتائج أن هناك 03 مسارات تكوين تسهم في التحول الرقمي العالي للبنوك التجارية: أ) المسار الذي يعتمد بشكل كبير على قدرة الإستشعار لتحديد توجهها الاستراتيجي، ب) المسار المدفوع بقدرة التكامل لتحديد التوجه الاستراتيجي، ج) المسار الذي يركز بشكل رئيسي على التوجه نحو السوق باعتباره العامل الأبرز في توجيه القدرات الديناميكية. كما بين البحث أنه توجد علاقة تعويضية بين قدرة الإستشعار وقدرة التكامل، بحيث يؤدي التركيز الزائد على قدرة واحدة إلى تقليل التركيز على الأخرى عند تحديد التوجه الاستراتيجي. أوصت الدراسة بأن تستكشف الأبحاث المستقبلية المزيد من عوامل تنظيمية أخرى والتي يمكن أن تؤثر على التحول الرقمي للبنوك. كما قدمت

هذه الدراسة قدمت منظورًا تكوينيًا حول التحول الرقمي للبنوك التجارية، بدمج التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية.

(4) دراسة (Martínez et al,2022): هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر القدرات الديناميكية كمتغير مستقل على رضا العملاء كمتغير تابع، حيث توسط التحول الرقمي العلاقة بين المتغيرين وأجريت هذه الدراسة في الاتحاد الأوروبي على قطاع السيارات بحيث اعتبر الباحثون التحول الرقمي كضرورة لتحقيق رضا العملاء استنادًا للقدرات الديناميكية:(قدرات الإستشعار، قدرات الإبتكار وقدرات الاقتناص)، باعتبار أن القدرات الديناميكية تؤدي دورًا هامًا في إدارة استراتيجية المنظمة. وقد انتهجت الدراسة المنهج الكمي، بحيث تمثل مجتمع الدراسة من (127) صناعة في قطاع السيارات وتم استخدام الاستبيان الإلكتروني في هذا الاستطلاع الذي تمّ خلال الفترة 2019-2020. جمع الباحثون البيانات من خلال استطلاع عينة عشوائية شملت 42 شركة في صناعة السيارات خلال الفترة 2019-2020. استخدم البحث أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتم استخدام برنامج (SMART.PLS3) على مرحلتين. في المرحلة الأولى، قاموا ببناء نموذجين لقياس الانعكاسات لتقييم موثوقية وصحة الإنشاءات. في المرحلة الثانية، قاموا بتقييم النموذج الهيكلية لاختبار العلاقة بين القدرات الديناميكية ورضا العملاء. أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية تساهم بشكل إيجابي في رضا العملاء من خلال التحول الرقمي في صناعة السيارات. كما أظهرت النتائج أن قدرة الإستشعار هي الأقوى من بين جميع القدرات الديناميكية الأخرى في تأثيرها على رضا العملاء وذلك لأنّ الشركات المبحوثة قد نفذت الأدوات التكنولوجية التي تسمح بالاتصال الوثيق بالعملاء مما ساعد في اكتشاف احتياجاتهم وأولوياتهم. تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تجمع بين أبعاد الإستشعار والاستيلاء والابتكار في بناء "القدرات الديناميكية" وتقييم تأثيرها على رضا العملاء في صناعة السيارات. أوصت الدراسة بتوسيع هذه الدراسة لتشمل أنواعًا أخرى من القطاعات والشركات، لتكون قادرة على قياس رضا العملاء بناءً على قدراتها الديناميكية.

(5) دراسة (Ghosh et al,2021): سعت الدراسة إلى تطوير إطار تكاملي جديد لتحديد القدرات الأساسية اللازمة للتحول الرقمي في الشركات الصناعية، خاصة في ظل استخدام تقنيات إنترنت الأشياء الصناعي (IIoT) والتكنولوجيات الناشئة. وذلك من خلال التركيز على كيفية تطوير القدرات الديناميكية للتحول الرقمي من خلال مفهوم (Digital Transformation Capabilities (DTC)، واستكشاف تأثير هذه التكنولوجيات على تلك القدرات. تم استخدام منهج دراسة الحالة المتعددة من خلال مقابلات شبه منظمة مع 25 مسؤولًا تنفيذيًا من 05 شركات صناعية عالمية رائدة، وتم جمع البيانات على ثلاث مراحل من 2016 إلى 2020. اعتمدت على تحليل تقارير سنوية ووثائق صناعية ومقابلات شخصية لجمع البيانات، بجانب تحليلها باستخدام برنامج NVivo 12 لتحديد الأنماط والمواضيع. خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها: تم تحديد ثلاث قدرات أساسية للتحول الرقمي: الإستشعار الرقمي (Digital Sensing)، الاستحواذ الرقمي (Digital Seizing)، وإعادة التشكيل الرقمي (Digital Reconfiguring). التكنولوجيات الناشئة وإنترنت

الأشياء الصناعي يسهمان بشكل كبير في تحسين القدرات الديناميكية. كما أشارت النتائج إلى أهمية التحول الثقافي وتطوير هياكل تنظيمية جديدة لاستيعاب التغيرات البيئية. قدمت الدراسة إطارًا تكامليًا لفهم كيف يمكن للشركات الصناعية تطوير قدرات التحول الرقمي، مع التركيز على التكنولوجيات الناشئة مثل إنترنت الأشياء الصناعي. كما أضافت إلى الأدبيات المتعلقة بالقدرات الديناميكية ودورها في التحول الرقمي من خلال تسليط الضوء على العوامل المؤثرة داخليًا وخارجيًا.

(6) دراسة (Matarazzo et al.,2021): سعت الدراسة إلى فهم كيفية تمكين التحول الرقمي من خلال القدرات الديناميكية باعتبارها آليات تمكينية. كما فحصت الدراسة تأثير التحول الرقمي على خلق قيمة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) التي تعمل في قطاعات "صنع في إيطاليا". ضمن صناعات الأغذية، والأزياء، وتصميم الأثاث. اعتمد الباحثون منهج دراسة الحالات المتعددة، أجروا مقابلات معمقة مع رواد الأعمال والمديرين، كما قاموا بتحليل البيانات الثانوية. أظهرت النتائج أن الأدوات الرقمية (مثل التجارة الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات) تسهم في ابتكار نماذج الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث تخلق قنوات توزيع جديدة وطرقاً جديدة لخلق وتقديم القيمة للعملاء. أشارت النتائج لأهمية قدرات الاستشعار والتعلم كمحفزات للتحول الرقمي. حيث تتيح للشركات الصغيرة والمتوسطة فهم الفرص الرقمية واكتساب معارف جديدة كما أن قدرات التكامل والتنسيق مهمة جداً لتنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال. قدمت الدراسة فهماً شاملاً لكيفية تأثير التحول الرقمي على عملية خلق القيمة للعملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والقدرات الديناميكية الأساسية المطلوبة لتمكين هذا التحول. باعتبار هذا الموضوع مهماً نظراً للتحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني التقنيات الجديدة.

(7) دراسة (Marx et al,2021): بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين القدرات الديناميكية، النضج الرقمي، والميزة التنافسية في صناعة المرافق الألمانية. وتهدف إلى فهم الدور الذي يلعبه النضج الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع. تم قياس القدرات الديناميكية عبر أربعة أبعاد: (استشعار الفرص والتحديات، اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، اتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة الموارد). تم قياس النضج الرقمي عبر خمسة أبعاد: (الاستراتيجية، الثقافة، العمليات، التكنولوجيا، ونماذج الأعمال). تم قياس الميزة التنافسية باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية. تمثلت عينة الدراسة في (51) شركة ألمانية مختصة في إدارة مرافق الطاقة، انتهجت الدراسة المنهج الكمي وشكل المدراء التنفيذيون ممن يساهمون في أنشطة التحول الرقمي بهذه الشركات محور المعاينة في هذه الدراسة، استجاب 82 مشاركاً من خلال الاستبيان الإلكتروني، وكان غالبية المشاركين (69%) رؤساء تنفيذيين بينما استشهد (31%) الباقون بمناصب مدير أو رئيس كلقب مهني لهم. وبهذا استوفى جميع المشاركين المستوى المطلوب في لقبهم المهني لتقديم معلومات رفيعة المستوى حول الشركات. تم تطوير استبيان إلكتروني يستند إلى مقياس ليكارت الخماسي وقد استخدم البحث برنامج

(SMART.PLS) لتحديد أثر العلاقة واستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SME) في بناء نموذج تنبؤي. أظهر تحليل نتائج العلاقات بين المتغيرات ارتباطاً إيجابياً كبيراً بين القدرات الديناميكية والنضج الرقمي، وبين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، وبين النضج الرقمي والميزة التنافسية. أشارت النتائج إلى أن تطوير القدرات الديناميكية أمر بالغ الأهمية لبناء النضج الرقمي، الذي بدوره يعزز الميزة التنافسية للشركة، خاصة في سياق صناعة المرافق الألمانية الديناميكية للغاية. الشركات التي تمتلك قدرات ديناميكية أعلى تكون أكثر قدرة على استشعار الفرص، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والموجهة نحو السوق، وإعادة تكوين مواردها، مما يؤدي إلى نضج رقمي أكبر وميزة تنافسية أعلى. كما أشارت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية باعتبارها ضرورة استراتيجية كان مؤشراً مهماً على الميزة التنافسية عند التحكم في حجم الشركة وعمرها وهيكل ملكيتها. أسهمت هذه الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية اكتساب ميزة تنافسية في العصر الرقمي بالتأكيد على دور القدرات الديناميكية عند تحويل جهود التحول الرقمي إلى ميزة تنافسية. وأوصت أن تستند الأبحاث المستقبلية إلى هذه النتائج في التحقيق كيف يمكن بناء قدرات ديناميكية للنضج الرقمي.

(8) دراسة (Garrido et al,2020): هدفت هذه الدراسة لفهم آلية استخدام أدوات التواصل الاجتماعي استناداً إلى منظور القدرات الديناميكية في قطاع الفنادق بإسبانيا وذلك عن طريق فحص قيمة وسائل التواصل الاجتماعي مع العملاء: الجاهزية التنظيمية، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وقدرات (CRM) الاجتماعية، ومشاركة العملاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي/النوعي بتقديم نموذج تم فحصه عن طريق إجراء دراسة تجريبية بالتجميع النوعي لردود الأفعال عن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في قطاع الفنادق الإسبانية. وفي هذا الصدد تم القيام بالخطوتين الأساسيتين على النحو التالي: أولاً إجراء مقابلات مع (12) مسؤول (مدراء وأكاديميين ومستشارين من ذوي الخبرة في المتغيرات الاستراتيجية لبناء أداة الدراسة (الإستبيان) ومن خلال هذا تم دمج آرائهم ومقترحاتهم في تطوير الاستبانة بمقياس ليكارت سباعي الأبعاد لقياس كل من متغير القدرات الديناميكية بأبعاده (توليد القيمة، نشر المعلومات، تكامل المعلومات، والاستجابة)، ومتغير الوسائط الاجتماعية. بأبعاده (المدونات والمدونات الصغيرة، الشبكات الاجتماعية، مشاركة الفيديو ومشاركة الصور). ثانياً: تم توزيع الاستبيان على (212) مدير فندق، استندت الدراسة إلى تحليل النمذجة الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج إن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج إلى كيفية تنفيذ الوسائط الاجتماعية وإدارتها لتوليد قيمة تجارية في الفنادق. أوصى الباحث بتوسيع نموذج الدراسة بإضافة متغيرات جديدة لتحسين ملاءمته. أسهمت هذه الدراسة في تحليل الأثر الحقيقي لتقنيات الوسائط الرقمية بالاعتماد على منظور القدرات الديناميكية والتركيز على شركات الخدمات (الفنادق). كما قدمت الدراسة رؤية جديدة حول كيفية قيام الشركات بإنشاء قيمة تجارية باستخدام الوسائط الاجتماعية في الأسواق.

المطلب الثاني: الدراسات التي بحثت في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي

سنعرض في هذا المطلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي في البيئتين العربية والأجنبية وقد تحصلنا على الدراسات التالية:

(1) دراسة (Bughin & Zeebroeck, 2024): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والعائد المؤسسي من التحول الرقمي. وذلك من خلال تقييم تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للشركات الكبرى، وكيف أن التجديد الاستراتيجي الجذري يمكن أن يؤدي إلى زيادة هذه العوائد. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات من استبيانات أرسلت عبر الإنترنت تم جمعها من 12,000 شركة على مدار ثلاث سنوات (2017-2019). تم استهداف المديرين التنفيذيين وكبار المدراء لكشف تصوراتهم حول التغييرات الاستراتيجية والرقمية في شركات دولية كبرى من مجموعة متنوعة من الصناعات مثل الخدمات المهنية، التمويل، والتكنولوجيا. والتي بدأت بإجراء تحولات رقمية شاملة، حيث تركز الدراسة على الشركات التقليدية أو المتأخرة رقمياً (Incumbents) والتي اعتمدت على التجديد الاستراتيجي لمواكبة التحول الرقمي. استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد لقياس تأثير التحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تقوم بتجديد استراتيجياتها لتنفيذ التحول الرقمي تحصل على عوائد أكبر مقارنة بالشركات التي لا تغير استراتيجياتها بشكل جذري. لأن الاستثمار الرقمي وحده لا يكفي لتحقيق عوائد كبيرة، بل يتطلب تحولات استراتيجية شاملة لزيادة القيمة. كما أظهرت النتائج أنه في ظل بيئة تنافسية عالية، التغييرات الاستراتيجية الجريئة كانت أكثر فعالية في تحقيق عوائد مرتفعة من التحول الرقمي. أوصت الدراسة باتباع منهجية تحليلية مفصلة لتحديد أنواع التجديد الاستراتيجي التي تقوم بها الشركات، لفهم تأثيراتها بشكل أفضل على التحول الرقمي.

(2) دراسة (ساجت، 2023): هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القدرات الديناميكية كمتغير مستقل بأبعاده (قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، قدرات إعادة تشكيل الموارد) في التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (التجديد التدريجي، التجديد الجذري). استهدف البحث العينة القصدية، حيث تم توزيع (120) استمارة على القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية - معمل إسمنت الكوفة- ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عدداً من وسائل الإحصاء الاستدلالي مثل علاقة الارتباط، الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي). دلّت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط أن القدرات المعرفية والتكنولوجية لدى الشركة والتي تساعدها في عملية إعادة تشكيل مواردها هي الأقوى من بين القدرات الديناميكية الأخرى في تحقيق التجديد الاستراتيجي، الأمر الذي يدفع إلى استنتاج مهم وهو أن الشركة يمكنها بما

هو متاح لديها حالياً من موارد أن تجدد استراتيجيا عملياتها وتتفوق على منافسيها لو أحسنت استخدام موارد إعادة التشكيل.

(3) دراسة (عواد، 2019): هدفت الدراسة للتعرف على القدرات الديناميكية بأبعادها: (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل) في تفسير تحولات التجديد الاستراتيجي بأبعاده: (الإنعاش، التشبيب، المغامرة، إعادة الهيكلة) في جامعة الفلوجة بالعراق. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة. تمثل مجتمع الدراسة في (70) مديراً، وقد تم سحب عينة قصدية مكونة من (65) مديراً من القيادات العليا للجامعة. اعتمدت الدراسة في جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية بالإضافة للاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.19) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة الجامعة تمكنت من استعمال قدرات الاستشعار الخاصة بها والمتمثلة في (تشخيص الفرص والتهديدات، ورصد القدرة) في تعزيز فرص ادخال التجديد الاستراتيجي في الكليات والأقسام في مجالات (إعادة التشبيب والإنعاش، والمغامرة، وإعادة الهيكلة)، كما أشارت النتائج أن الجامعة تمكنت من استعمال قدراتها في تشخيص الفرص والتهديدات من خلال مراقبة وتوقع الاتجاهات التكنولوجية، وتحديد نقاط القوة والضعف. من جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً واضحاً في مجال إعادة الهيكلة. في حين ظهر أن الجامعة قد أسهمت في تعزيز قدرات التعلم التي تملكها من خلال (خلق المعرفة، واكتساب المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة) في تعزيز فرص التجديد الاستراتيجي

المطلب الثالث: الدراسات التي بحثت في العلاقة بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي

في هذا المطلب أحصينا 03 دراسات تناولت متغيرات الدراسة معاً منها دراسة واحدة في البيئة العربية، ودراستين في البيئة الأجنبية كما يلي:

(1) دراسة (خطيب والشوابكة، 2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الإستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل/الدمج وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، التغييرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً)، في ضوء إدارة علاقات العملاء الالكترونية كمتغير معدل والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط بأبعاده (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التركيز على التعلم البيئي، تعزيز تكييف الأعمال، استكشاف الفرص، استغلال الفرص، ريادة الأعمال) في الجامعات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستناد للاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، أما مجتمع الدراسة فقد بلغ عدده (1610) من جميع العاملين بجامعات الحكومية منها والخاصة في الضفة

الغربية وقطاع غزة والبالغ عددها (18) جامعة وقد تمثلت وحدة المعاينة في القادة الإداريين من مدراء الإدارتين "الوسطى والعليا" والبالغ عددهم (313)، تم تصميم استبانة وفقا لمقياس ليكارت السباعي وتم توزيع الاستمارات الكترونيا بطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة. استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لاختبار الفرضيات كما استخدمت تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS.21) لاختبار علاقة الوساطة. خلصت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من ممارسة القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي وإدارة علاقات العملاء الالكترونية، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي. اقترحت الدراسة نهجا للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية يركز على التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، كما أوصت بأهمية الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في دراسة التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية).

2) دراسة (Qvarfordt and Aadan2021): هدفت الدراسة لفهم كيفية دعم القدرات الديناميكية للتحول الرقمي ومساهمتها في تحقيق التجديد الاستراتيجي في (06) شركات صغيرة ومتوسطة في صناعات مختلفة في السويد. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري تلك الشركات، باستخدام دليل مقابلة مبني على إطار القدرات الديناميكية الرقمية على نموذج (Warner & Wäger,2019). تم إجراء المقابلات كما تم إجراء التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحليل البيانات واستخراج المواضيع المتعلقة بالقدرات الديناميكية الرقمية الممكنة للتحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الشركات ذات القدرات الرقمية الديناميكية القوية، بما في ذلك (قدرات الاستشعار الرقمي والاستحواد الرقمي وإعادة التشكيل الرقمي)، هي نفسها التي تمكنت من تحقيق التجديد الاستراتيجي، في حين أن الشركات التي تغتقر إليها لم تحقق ذلك. كما حدد البحث حاجزاً داخلياً إضافياً، وهو "الرضا"، حيث تكون المنظمات راضية عن عملها الأساسي الحالي ولا ترغب في استكشاف الفرص الرقمية. كما بينت النتائج أن القدرات على الاستشعار الرقمي كانت قوية في معظم الشركات المدروسة، ولكن قدرة الشركات على الاستحواد الرقمي وقدرتها على إعادة التشكيل الرقمي كانت متفاوتة. كما أظهرت النتائج أن وجود حواجز داخلية مثل مقاومة التغيير والموارد المحدودة أثر على بعض الشركات في تحقيق التحول الرقمي الكامل. أسهمت الدراسة في اظهار كيفية استخدام إطار القدرات الرقمية الديناميكية لتقييم ومراقبة وتنفيذ عمليات التحول الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3) دراسة (Warner & Wäger,2019): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تبني القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار، قدرة الاستحواد، قدرة إعادة التكوين) التي تُمكن من التحول الرقمي في الشركات القائمة (التي تخضع للتحول الرقمي). كما هدفت إلى تقديم نموذج عمل يحدد الأساسيات

الدقيقة (القدرات الفرعية) التي تكمن وراء بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي. وركز الباحثان على معرفة مدى استخدام (التكنولوجيا الرقمية الجديدة لتعزيز تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، وإنشاء نماذج أعمال جديدة) لفهم آليات التحويل الرقمي للشركات محل الدراسة. وقد اعتبر الباحثان أن بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي هي عملية مستمرة للتجديد الاستراتيجي. استخدم البحث منهج دراسة الحالات المتعددة ذات الطابع النوعي. قام الباحثان بإجراء مقابلات شبه منظمة مع كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات الاستشارات الاستراتيجية، ودمج آرائهم مع المقابلات التي أجريت مع (11) من كبار القادة التنفيذيين في مشاريع الترقية الرقمية الرائدة في مجموعة واسعة من شركات كبرى تخضع للتحويل الرقمي بألمانيا، شملت هذه الشركات الصناعات التالية (صناعة السيارات، قطاع الاتصالات، الطاقة، المحتوى الإعلامي (الصحف والمجلات، التلفزيون والراديو...)). كما قام الباحثان بتحليل تقارير الصناعات المعنية بالدراسة ومقالات الأخبار، التي أسهمت في تحليل البيانات وتحديد المفاهيم من الدرجة الأولى، والموضوعات من الدرجة الثانية، والأبعاد العامة لتطوير نموذج عمل الدراسة. مكنت نتائج الدراسة الباحثان من تطوير نموذج عمل يفهم التحويل الرقمي كعملية مستمرة للتجديد الاستراتيجي باستخدام التقنيات الرقمية. يحدد النموذج ثلاثة أبعاد أساسية للتحويل الرقمي: (1) نموذج الأعمال، (2) النهج التعاوني، و (3) الثقافة التنظيمية. كما يكشف هذا النموذج عن تسعة أسس دقيقة (القدرات الفرعية) التي تكمن وراء بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي وهي (الاستطلاعات الرقمية، وتخطيط السيناريوهات الرقمية، وصياغة التفكير الرقمي، والمرونة الاستراتيجية، والتجريب السريع، وتحقيق التوازن في المحافظ الرقمية، والتنقل في النظم البيئية للابتكار، وإعادة تصميم الهياكل الداخلية، وتحسين النضج الرقمي). وخلص الباحثان أن انتشار التكنولوجيا الرقمية يغير طبيعة وغايات القدرات الديناميكية. حيث أن (قدرات الاستشعار الرقمي، قدرات الاستحواذ، وقدرات التحويل/ إعادة التكوين عبر التكنولوجيا الرقمية) ضرورية للشركات الكبرى للتعامل مع التغيرات السريعة والتهديدات غير المتوقعة في العصر الرقمي. كما أظهرت نتائج البحث أن التحويل الرقمي هو عملية فريدة تختلف من منظمة لأخرى، اعتماداً على التجديد الاستراتيجي لنماذج أعمالهم، والنهج التعاوني، والثقافات التنظيمية. أسهمت الدراسة في الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي والقدرات الديناميكية. وقدمت إطاراً شاملاً لفهم التحويل الرقمي كسياق للتجديد الاستراتيجي وحددت الأسس الدقيقة التي تكمن وراء بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي. كما قدمت الدراسة نموذج عملي شامل يمكن استخدامه من قبل الباحثين والممارسين لفهم بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي. يوفر النموذج فهماً دقيقاً لطبيعة التحويل الرقمي المعقدة والفريدة في الشركات الكبرى.

المبحث الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، والفجوة البحثية

من خلال استعراضنا في المباحث السابقة لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، اتضح لنا أن هناك مجموعة من النقاط المشتركة والمختلفة بينها وبين الدراسة الحالية، والتي سنحاول ابرازها في هذا المبحث، مع إظهار أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية).

المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سوف نلخص الدراسات السابقة من خلال الجدول (1-2) بحيث يسهل على القارئ الاطلاع عليه وذلك بعرض لأهم ما جاءت به كل دراسة، وأيضا عرض المنهج المتبع فيها (الطريقة والادوات) بالإضافة للإسهام البحثي لكل دراسة كما يلي:

الجدول (2-01): تلخيص الدراسات السابقة

الرقم	الباحث/السنة	عنوان الدراسة	المنهج المتبع، الطرق والأدوات المستخدمة	عينة الدراسة/البلد	النتائج/الإسهام البحثي
الدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير التابع (التحول الرقمي)					
01	Civelek, & Ključnikov, 2023	The impacts of dynamic capabilities on SMEs' digital transformation process: The resource-based view perspective	المنهج الكمي (تحليل البيانات بواسطة برنامج ((Spss))	عينة مكونة من 330 من أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية التشيك	أسهمت الدراسة بتوسيع نطاق النظرية القائمة على الموارد (RBV) من خلال تحليل مختلف القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لم تُدرج في الدراسات السابقة.
02	Parameswara, et al 2023	Using Dynamic Capabilities to drive the Digital Transformation of the firm: the moderating role of Internal and External environmental dynamism	المنهج الكمي، (استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية والرياضية)	(244 مشاركًا) من مسؤولي مستوى الإدارة الوسطى والعليا في شركات التصنيع الكهربائي والإلكتروني، (تايلاند)	تعتبر الدراسة الأولى التي سلطت الضوء على دور القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة الاستحواذ) في درجة وسرعة التحول الرقمي للشركة وتأثر هذه العلاقة بديناميكيات البيئة الخارجية والداخلية للشركة.
03	Cheng et al., 2023	Strategic Orientation, Dynamic Capabilities, and Digital Transformation of Commercial Banks: A Fuzzy-Set QCA Approach	تطبيق أسلوب تحليل المقارنات النوعية بالمجموعات الضبابية (FSQCA)	عينة عشوائية شملت (100) بنك تجاري في الصين	قدمت الدراسة رؤى جديدة حول الآليات المعقدة الكامنة وراء التحول الرقمي للبنوك التجارية وذلك باقتراح إطاراً تكوينياً يشمل القدرات الديناميكية والتوجه الاستراتيجي كآليات مهمة لدفع التحول الرقمي في البنوك التجارية.
04	Martínez et al, 2022	Impact of Dynamic Capabilities on Customer Satisfaction through Digital Transformation in the Automotive Sector	المنهج الكمي (استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ((SME))	عينة عشوائية شملت 42 شركة صناعة في قطاع (دول الاتحاد الأوروبي)	تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تجمع بين أبعاد (الاستشعار والاستيلاء والابتكار) في بناء "القدرات الديناميكية" وتقييم تأثيرها على رضا العملاء في صناعة السيارات.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة الحالية

قدمت الدراسة إطارًا تكامليًا لفهم كيف يمكن للشركات الصناعية تطوير قدرات التحول الرقمي، مع التركيز على التكنولوجيات الناشئة.	مقابلات شبه منظمة مع 25 مسؤولًا تنفيذيًا من 05 شركات صناعية عالمية رائدة.	منهج دراسة الحالة المتعددة (تحليل تقارير)	Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach	Ghosh et al,2021	05
إظهار الدور الوسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية بشكل تجريبي.	تمثلت عينة الدراسة في (51) شركة مختصة في إدارة مرافق الطاقة بألمانيا.	المنهج الكمي واستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SME)	Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a competitive Advantage in the Digital Age	Marx et al,2021	06
قدمت الدراسة فهماً شاملاً لكيفية تأثير التحول الرقمي على عملية خلق القيمة للعملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والقدرات الديناميكية الأساسية المطلوبة لتمكين التحول الرقمي.	إجراء مقابلات معمقة مع رواد الأعمال والمديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في قطاعات "صنع في إيطاليا"	منهج دراسة الحالات المتعددة.	Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective	Matarazzo et al.,2021	07
شرح كيفية تنفيذ الوسائط الاجتماعية وإدارتها لتوليد قيمة تجارية في الفنادق	المسح الشامل لـ(212) مدير فندق (إسبانيا)	المنهج الكمي/النوعي (تحليل النمذجة الهيكلية)	Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective	Garrido et al,2020	08
الدراسات التي ربطت بين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) وأحد المتغيرات (التابع أو المستقل)					
وفرت مفهوماً جديداً حول كيفية نجاح الشركات في تحقيق عوائد مالية مرتفعة من خلال تحولاتها الرقمية إذا ما استندت للتجديد الاستراتيجي الجذري.	المسح الشامل لـ 12,000 شركة دولية تم استهداف كبار المسؤولين في هذه الشركات.	المنهج النوعي/ الكمي	Strategic Renewal and Corporate Return of Digital Transformation	Bughin & Zeebroeck,2024	09

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة الحالية

10	ساجت، 2023	تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية	المنهج الوصفي التحليلي	العينة القصدية بحجم (120) عامل في الشركة العامة للإسمنت(العراق)	أبرزت الدراسة أهمية القدرات الديناميكية وخاصة قدرات موارد إعادة التشكيل في تحقيق التجديد الاستراتيجي وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية.
11	عواد، 2019	تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي: بحث ميداني	المنهج الوصفي التحليلي	العينة القصدية بحجم (65) مديراً من القيادات العليا من جامعة الفلوجة(العراق).	قدمت رؤى حول كيفية تفاعل (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات إعادة التشكيل) في تعزيز فرص التجديد الاستراتيجي.
ملخص الدراسات التي ربطت بين التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي					
12	خطيب والشوابكة، 2022	القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط	المنهج الوصفي التحليلي	حجم العينة (313) من القادة الإداريين من العاملين بجامعات فلسطين الحكومية منها والخاصة	اقترحت الدراسة نهجا للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية.
13	Qvarfordt and Aadan2021	Digital dynamic capabilities for digital transformation in SMEs A qualitative case study across multiple industries	منهج دراسة الحالات المتعددة ذات الطابع النوعي	مقابلات شبه منظمة مع مديري ومسؤولي 06 شركات صغيرة ومتوسطة في صناعات مختلفة في السويد	أسهمت الدراسة في اظهار كيفية استخدام إطار القدرات الرقمية الديناميكية (Warner & Wäger,2019) لتقييم ومراقبة وتنفيذ عمليات التحول الرقمي وتحقيق التجديد الاستراتيجي.
14	Warner & Wäger,2019	Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An ongoing process of strategic renewal	منهج دراسة الحالات المتعددة ذات الطابع النوعي	إجراء مقابلات شبه منظمة مع مسؤولي مجموعة واسعة من شركات صناعية كبرى تخضع للتحول الرقمي في ألمانيا.	أول دراسة جمعت بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي، حيث قدمت إطاراً شاملاً لفهم التحول الرقمي كسياق للتجديد الاستراتيجي وحددت الأسس الدقيقة التي تكمن وراء بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي.

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع التحول الرقمي					
الدراسات العربية					
15	الشعبي والبيومي، 2024	أثر أتمتة العمليات التشغيلية ودورها في رفع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات	المنهج الوصفي التحليلي	العينة العشوائية الطبقية، التي بلغ حجمها (306) مفردة من العاملين لدى محطة عدن للحاويات (اليمن)	إبراز أهمية أتمتة العمليات التشغيلية في تقليل خطر الحوادث الناجمة عن الأخطاء البشرية وتنفيذ الخطط وبرامج العمل وتقييم نتائج العمل وقياس درجة تطابق العمل والأداء المنجز مع المعايير الموضوعية.
16	الجهمي وعبد الله، 2023	دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات (دراسة حالة مصرف الراجحي)	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية من (270) مفردة من العاملين في مصرف الراجحي (السعودية)	إبراز أثر كفاءة التحول الرقمي على جودة العمليات التشغيلية.
17	زمورة، 2024	دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة	المنهج الوصفي التحليلي استخدام الاختبارات الإحصائية مع تدعيمها بأدوات التحليل النوعي	عينة عشوائية من (465) فرداً من مدراء وإطارات الصحة بولاية باتنة (الجزائر)	أهمية وجود القيادة الرقمية في تبني التغييرات التنظيمية والثقافية في مؤسسات الصحة العمومية.
18	زاهد، 2023	دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية من (60) موظف بشركة الاتصالات السعودية (المملكة العربية السعودية)	إبراز دور الكبير لاستراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر (تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة، النظام المرن)، في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات
19	ثابت وثابت 2022	أثر تحليل البيانات الضخمة على الكفاءة التشغيلية للبنك التجاري الدولي	أسلوب مغلف البيانات (DEA) مع أسلوب الانحدار المتعدد	البنك التجاري الدولي بمصر	تقديم إطار عملي يبرز تأثير تحليل البيانات الضخمة على الكفاءة التشغيلية للبنوك.

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة الحالية

كشفت الدراسة عن أبرز العوائق التي تمنع تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر تمثلت هذه العوائق في (نقص الكفاءات الرقمية، وعدم امتلاك القيادة للذهنيات الرقمية)	(19) مؤسسة من المؤسسات الوطنية والأجنبية الناشطة في الجزائر	المنهج الاستدلالي بالإضافة لتبني منهج دراسة الحالة	التحول الرقمي واشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر - دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر -	خوصة، 2022	20
بيان أثر التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية	عينة عشوائية طبقية بعدد (150) مفردة من مسؤولي خدمة العملاء بالقطاع المصرفي في مصر	المنهج الكمي	التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء	كامل، 2022	21
الدراسات الأجنبية					
سلطت الضوء على الدور الحاسم لمهارات الموظفين والخبرة الرقمية لأصحاب المصلحة في التخفيف من المعوقات المحتملة وتحسين سياسات الإدارة والموارد البشرية لمعالجة التحول الرقمي في قطاع البنوك.	عينة قصدية تتكون من (50) فرداً من موظفي البنوك في (البرتغال)	تطبيق أسلوب تحليل المقارنات النوعية بالمجموعات الضبابية (FSQCA)	Factors affecting Digital transformation in banking	Porfirio et al., 2024	22
قدمت إضافة قيّمة جداً عن طريق صياغة استبيان مصمم لتوجيه المنظمات خلال رحلاتها التحولية. يمكن هذا الاستبيان الشركات من تقييم وضعها الحالي في مبادرات التحول الرقمي.	(32) مشاركاً من خبراء ومسؤولين حكوميين وكبار مديري تجارة التجزئة (تايوان)	المنهج الكمي/ النوعي (مراجعة الأدبيات، المقابلات الشبه منظمة، الاستبيان الإلكتروني)	Unveiling the dimensions of Digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business	Kao et al., 2024	23

تقديم إطار نظري يستكشف كيفية تأثير الاستراتيجيات التجارية المختلفة على النجاح في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.	عينة عشوائية من (323) مستجيباً من المسؤولين والمديرين في عدة صناعات مختلفة في (بنغلادش)	المنهج الكمي، التحليل بواسطة النمذجة الهيكلية (SEM)	“Better together”: Right blend of business strategy and digital transformation strategies	Mishra et al., 2023	24
قدمت تقييم شامل حول دور الحوسبة السحابية في تعزيز كفاءة عمليات البنوك، وفحص فعاليتها في تحقيق رضا العملاء.	عينة عشوائية بسيطة تتألف من (70) موظفاً في 5 بنوك تجارية ببلدية ألاالا (تنزانيا)	المنهج الكمي	Influence of Cloud Computing Adaption on Organization Performance: A Case Study of Selected Commercial Banks in Ilala Municipality	Brown,2022	25
إبراز دور (التفاعل الرقمي) كشرط أساسي لدفع التحول الرقمي للشركات	المسح الشامل لـ (754) مستجيباً من مختلف الصناعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هولندا)	المنهج المقارن لتحليل البيانات النوعية، مع المنهج الترابطي لتحليل البيانات الكمية	Driving digital transformation: integrative insights on organizational, environmental and managerial drivers	Nguyen,2022	
قدمت الدراسة إطار شامل للتحول الرقمي في الشركات السويسرية - بناءً على حقول العمل الاستراتيجية (SAFs) - يساهم في تقديم توجيهات لإدارة الشركات وموظفيها.	المسح الشامل لـ (2590) مديراً وموظفاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة (سويسرا)	المنهج الكمي/ النوعي	Strategic Action fields of Digital Transformation An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises	Peter et al,2020	26
ملخص الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)					
الدراسات العربية					
إبراز الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تعزيز التوجه الريادي بوجود الدور المعدل للبيئة الإبداعية	المسح الشامل لـ (262) شركة من شركات تكنولوجيا المعلومات في (الأردن)	المنهج الكمي	القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن	القرم، 2022	27

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة الحالية

28	امانة وآخرون، 2021	تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي	المنهج الوصفي التحليلي	(49) مستجيب كعينة قصدية من كلية الإدارة والاقتصاد ورئاسة جامعة كربلاء (العراق)	القدرات الديناميكية بأبعادها تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي عبر مؤشرات (البقاء، التكيف، النمو)
29	منصور ويعكوب، 2021	تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات	المنهج الكمي	عينة قصدية مكونة من (47) مديرا من الإدارتين العليا والوسطى في الشركة آسيا سيل (العراق)	بيان الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تحسين وتأهيل جاهزية المنظمة على مستوى "الموارد والتعلم والتشكيل"
30	الحيلة وآخرون، 2020	درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال دراسة تطبيقية	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية طبقية من (94) موظفا وموظفة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة	الربط بين القدرات الديناميكية وقدرات ذكاء الأعمال
31	عربيات وآخرون، 2020	أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	عينة عشوائية تقدر ب(260) من العاملين بالإدارة العليا والوسطى، في شركات الاتصالات الأردنية	ابرار دور القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية.
32	عبد الباسط وآخرون، 2020	أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دارسة ميدانية على البنوك المصرية"	المنهج الكمي	العينة العشوائية بحجم (422) مفردة من العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المقيدة بالبورصة المصرية.	الربط بين القدرات الديناميكية والأسبقيات التنافسية
الدراسات الأجنبية					

وفرت الدراسة للشركات استراتيجيات عملية لتحسين أدائها المستدام من خلال الاستثمار في القدرات الديناميكية واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، مما يساعدها على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة.	عينة قصدية شملت (102) من مديري الشركات القائمة على التكنولوجيا الحديثة في كولومبيا	المنهج الكمي نمذجة المعادلات الهيكلية المستندة إلى التباين (PLS-SEM)	Examining the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between information and communication technologies and sustainable performance	Prado and Mendoza,2024	33
أثبتت العلاقة السببية بين القدرات الديناميكية وقياس الأداء الديناميكي للمنظمات ذات الأداء العالي والأداء التنافسي للشركات الفندقية	عينة عشوائية تمثلت في (600) فردا من المسؤولين على المستوى العالي في سلاسل فندقية عالمية المستوى في تايلاند	المنهج الكمي استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل العوامل التأكيدية ونمذجة المعادلة هيكلية	The impact of dynamic Capabilities and Dynamic performance measurement on competitive performance: evidence from Thai hotel entrepreneurs	Pattanasing et al., 2021	34
تساهم الدراسة في فهم كيفية تفاعل القدرات الديناميكية مع الابتكار والإبداع لتعزيز الأداء التنافسي للشركات، خصوصًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة ديناميكية	عينة عشوائية ممثلة في (387) من مسؤولي الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال	المنهج الكمي استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS)	Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial	Ferreira et al,2020	35
تكمّن أصالة هذه الدراسة في استكشاف التوافق الداخلي مع هياكل المؤسسة والتوافق الخارجي مع الديناميكية البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية واستجابة الشركة.	عينة عشوائية من (2100) المديرين التنفيذيين في الإدارتين لعليا والوسطى في شركات الخدمات بالهند.	المنهج الكمي	Dynamic capabilities and responsiveness: moderating effect of organization structures and environmental dynamism	Singh, et al,2019	36
أسهمت هذه الدراسة في معرفة كيف، تؤدي الشركات في بيئات عالية السرعة إلى الأداء بنمط مزدوج يجمع بين القدرة التنافسية	عينة عشوائية من (385) من مسؤولي الشركات صغيرة ومتوسطة في النمسا	المنهج الكمي	Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises	Frank,2017	37

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة الحالية

للاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن.					
القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات الدمج) لها تأثير إيجابي في تعاون المورد مع المستشفى وتأثير إيجابي على أداء سلسلة التوريد في المستشفيات.	عينة عشوائية من (192) من مديري المستشفيات في الهند	المنهج الوصفي التحليلي	The influence of dynamic capabilities on Hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance	Mandal,2017	38
ملخص الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الوسيط التجديد الاستراتيجي					
الدراسات العربية					
قدمت الدراسة مفهوم جديد لتجديد الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الأنشطة التي تمارسها البنوك التجارية المصرية لتغيير نمط مواردها ومساها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها العام	عينة عشوائية من (258) من مديري الإدارة العليا والوسطى بالبنوك التجارية الحكومية بقطاع القاهرة الكبرى (مصر)	المنهج الوصفي التحليلي	التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية (دراسة تطبيقية)	إسماعيل وطه، 2023	39
الربط بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية	عينة عشوائية طبقية من (56) فردا من المعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب (اليمن)	المنهج الوصفي المسحي	دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية	العفيري، 2023	40
بينت الدراسة أن الدعم المنظمي يؤدي دور مباشر وغير مباشر في تقوية وتعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية	(116) مديرا في معامل الشركة المعنية بالدراسة (العراق)	المنهج الوصفي التحليلي	التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية	الشريف، 2017	41
الدراسات الأجنبية					

أبرزت أهمية التفاعل بين الأنشطة الريادية والقرارات الاستراتيجية، كما أكدت على أهمية مشاركة القيادة في تعزيز التجديد الاستراتيجي	عينة عشوائية طبقية تمثلت في (265) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في (بريطانيا)	المنهج الكمي	Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs	Herbane,2019	42
قدمت مفهوم جديد للتجديد الاستراتيجي بكونه عملية إعادة النظر في قدرات المؤسسة لتحقيق التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها ضمن السياق الريادي.	(إيران)	منهج (استقرائي، تكراري، مقارن، وتفاعلي) وذلك بتحليل (20) دراسة حالة عميقة لأربع شركات إيرانية	Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-case Study	Colabi & Khajeheian, 2018	43
التأكيد على دور التجديد الاستراتيجي كألية لتعزيز المرونة والكفاءة داخل المؤسسات العامة	المسح الشامل لـ (264) مديرا لمؤسسات حكومية تعمل ضمن مجالات مختلفة في (إيرلندا)	المنهج الكمي	Strategic renewal as a mediator of Environmental effects on public sector performance	Kearney and Moriis,2015	44

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

من خلال هذا المطلب سنناقش أبرز أوجه التشابه والاختلاف التي تقاطعت فيها دراستنا مع الدراسات السابقة.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي بحثت في أحد متغيرات الدراسة أولاً أوجه التشابه:

✚ من حيث أبعاد الدراسة:

✓ المتغير المستقل: توافقت الدراسة الحالية من حيث أبعاد القدرات الديناميكية مع دراسة كل من (أمانة وآخرون، 2021. منصور ويعكوب، 2021. الحيلة وآخرون، 2020) وأيضا (Singh, et al., 2017, Mandal, 2019, Ferreira et al., 2020, Cheng et al., 2023)

✓ المتغير التابع: توافقت الدراسة الحالية من حيث أبعاد التحول الرقمي مع دراسة (Kao et al., 2024) بحيث حددت هذه الدراسة (06) أبعاد منها ما تم الاعتماد عليه كليا وهي (نموذج الأعمال، تجربة العملاء، تحسين العمليات، التكنولوجيا الرقمية)، والسبب وراء اختيار أبعاد هذه الدراسة هو أنها وضعت إطار لقياس التحول الرقمي يناسب جميع الشركات الربحية سواء منها الصناعية أو التجارية، وهذا ما يناسب طبيعة المؤسسات محل البحث في دراستنا.

✓ المتغير الوسيط: توافقت الدراسة الحالية من حيث أبعاد التجديد الاستراتيجي مع دراسة كل من (العفيري، 2023. الشريف، 2017. Kearney and Moriis, 2015) وذلك أن هذه الدراسات تناولت مؤسسات القطاع العام كميدان للبحث، وهذا ما وجدته الطالبة مناسبا للدراسة الحالية.

✓ من حيث إجراء دراسة الحالة على البنوك: توافقت الدراسة الحالية في هذا الجانب مع بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة في القطاع المصرفي وهي كالاتي:

✓ دراسة (عبد الباسط وآخرون، 2020) تناولت المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) بالأفرع الرئيسية للبنوك المصرية

✓ دراسة (Porfirio et al., 2024, Brown, 2022) و(الجهمي وعبد الله، 2023. كامل، 2022) تناولت المتغير التابع (التحول الرقمي) في القطاع المصرفي بصفة عامة (بنوك عمومية وخاصة) دراسة (إسماعيل وطه، 2023) تناولت المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) في البنوك التجارية الحكومية بمصر.

✚ من حيث المنهج المتبع: توافقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع (المنهج الوصفي التحليلي)

✚ من حيث الأفراد المستجوبين: توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المستوى الوظيفي للمستجيبين بحيث استهدفت مسؤولي المؤسسات المبحوثة على مستوى الإدارة العليا والوسطى

نظرا لدورهم في تحديد الاستراتيجيات وتنفيذها، بالإضافة لدرائتهم الشاملة بالتأثيرات الداخلية والخارجية على المؤسسات.

ثانيا: أوجه الاختلاف:

✓ اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (80%) منها، من حيث الإطار المكاني بحيث ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة، بحيث تناولت (12) دراسة قطاع الصناعة كميدان للبحث منها (05) دراسات ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في مقابل (04) دراسات تناولت قطاع الخدمات كميدان للبحث (الفندقة، الصحة، الخدمات العامة). بينما تناولت (03) دراسات قطاع التعليم العالي كميدان للبحث، فيما اختارت (03) دراسات قطاع الاتصالات كميدان للبحث، بينما تناولت دراستين شركات تكنولوجيا المعلومات.

✓ اعتمدت الدراسات السابقة التي بحثت في القطاع المصرفي على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المقابلة بالإضافة للاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

✓ كما نشير أن الدراسات السابقة التي بحثت في التحول الرقمي للقطاع المصرفي ركزت على هذا التحول في جوانب محددة (العمليات التشغيلية، الخدمات المصرفية، التقنيات العالية (الحوسبة السحابية))، بينما ركزت الدراسة الحالية على التحول الرقمي للبنوك من عدة جوانب.

✓ الفرع الثاني: مقارنة الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (أوجه الاختلاف وأوجه التشابه)

أولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي ربطت بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير التابع (التحول الرقمي)

✚ أوجه التشابه: توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات من حيث المنهج فأغلبها اعتمدت المنهج الكمي حيث استخدمت هذه الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (Ghosh et al., 2021, Matarazzo et al., 2021) التي استندت على أسلوب إجراء المقابلات شبه منظمة لجمع البيانات. كما تتفق الدراسة الحالية من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة مع دراسة كل من (Martínez et al., 2022, Marx et al., 2021, Garrido et al., 2020) والتي اختارت أسلوب (نمذجة المعادلة الهيكلية (SME)) لاختبار فرضيات الدراسة.

✚ أوجه الاختلاف:

✓ من حيث الإطار المكاني: على خلاف دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Cheng et al., 2023)، لاحظنا أن كل الدراسات ركزت على القطاع الصناعي كميدان للبحث. كما نشير إلى أن الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي أجريت في مؤسسات القطاع الخاص، على خلاف الدراسة الحالية التي أجريت في قطاع البنوك العمومية.

✓ من حيث أبعاد الدراسة: على خلاف دراستنا حددت دراسة (Cheng et al., 2023) أبعاد التحول الرقمي في البنوك التجارية بـ(الإدراك الرقمي، التنظيم الرقمي، المنتجات الرقمية)، وذلك استناداً لمؤشر التحول الرقمي للبنوك التجارية الصينية، الذي تم تطويره من قبل معهد التمويل الرقمي بجامعة بكين، لقياس مستوى التحول الرقمي. أما بالنسبة لتحديد أبعاد القدرات الديناميكية وجدنا أن دراستنا اختلفت مع دراسة (Martínez et al,2022) والتي حددت هذه الأبعاد بـ(قدرات الإستشعار، قدرات الإبتكار وقدرات الاقتناص)، واختلفت أيضاً الدراسة الحالية مع دراسة (Marx et al,2021) والتي حددت أبعاد القدرات الديناميكية بـ (استشعار الفرص والتحديات، اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، اتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة الموارد)

ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي ربطت بين المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) وأحد المتغيرات (التابع أو المستقل):

يمكن التركيز على أبرز الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات التالية كما يلي:

✓ من حيث الأسلوب الإحصائي: نشير أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في الأسلوب الإحصائي المستخدم، فقد اخترنا استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM) وتم استخدام برنامج (SMART.PLS4). بالإضافة للمقابلة كوسيلة رئيسية أخرى لجمع المعلومات.

✓ من حيث تحليل العلاقة بين المتغيرين: بالنسبة لدراسة (Bughin & Zeebroeck,2024) ركزت في تحليل العلاقة بين تنفيذ التجديد الاستراتيجي كوسيلة لتعظيم العوائد المالية من التحول الرقمي، بينما ركزت دراستنا في تحليل العلاقة بصفة عامة وتحديد ما إذا كان هناك أثر للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي. استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار (Regression Analysis)

✓ من حيث أبعاد التجديد الاستراتيجي: بالنسبة لدراسة (ساجت،2023) حددت أبعاد التجديد الاستراتيجي ببعدين هما (التجديد التدريجي، التجديد الجذري)، خلافاً للدراسة الحالية التي اعتبرت هذين البعدين كأنواع للتجديد الاستراتيجي. استخدمت الدراسة وسائل الإحصاء الاستدلالي مثل علاقة الارتباط، الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي.

✓ من حيث المستوى الوظيفي للمبوهين وبرنامج التحليل الإحصائي المستخدم: اختلفت دراستنا مع دراسة كل من (عواد،2019) ودراسة (الشريفي،2017) حيث استهدفت هاتين الدراستين (مستوى الإدارة العليا) فقط للإجابة على الاستبيانات، بينما شملت الدراسة الحالية المستويين (الإدارة العليا والوسطى). كما اعتمدت الدراستين المذكورتين في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.19).

ثالثاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي ربطت بين المتغيرات الثلاث

أولاً نشير أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في الأسلوب الإحصائي المستخدم، فقد تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM) عن طريق برنامج (SMART.PLS4). بالإضافة للمقابلة كوسيلة رئيسية أخرى لجمع المعلومات. وعموماً سنحاول تلخيص الفرق بين دراستنا والدراسات الثلاثة التي ربطت بين متغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول (2-02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة التي ربطت العلاقة بين متغيرات

الدراسة

الباحث	أوجه التوافق أو ما تم الاستفادة منه	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
خطيب والشوابكة 2022،	- تحديد طبيعة المتغيرات الثلاثة، - تحديد أبعاد القدرات الديناميكية - الفئة المستهدفة حيث شملت المستويين من الإدارة العليا والوسطى	- عدد متغيرات الدراسة إذا تحتوي هذه الدراسة بالإضافة للمتغيرات الثلاثة المتغير المعدل الممثل في (إدارة علاقة العملاء إلكترونيا) وفي هذا السياق نشير إلى أن دراستنا ركزت على تجربة العملاء (التفاعل مع العملاء) كبعد مهم من أبعاد التحول الرقمي. - سلطت دراستنا الضوء على أحد أهم أبعاد التحول الرقمي وهو التكنولوجيا الرقمية بما فيها البيانات وأمن المعلومات. - طبيعة المؤسسات المبحوثة. - الاختلاف في حجم العينة ونوعها. - أداة الدراسة (أضافت دراستنا أسلوب المقابلة كأداة أيضا لجمع المعلومات) - الأسلوب الإحصائي المستعمل
Qvarfordt and Aadan2021	استقادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الإطار النظري لربط العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث وفرت فهما أعمق في هذا السياق.	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في: - المنهج المستخدم - أداة الدراسة (استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة) - طبيعة المؤسسات المبحوثة

<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استهدفت كبار القادة التنفيذيين في مشاريع الترقية الرقمية بالشركات المبحوثة - ركزت هذه الدراسة على القدرات الديناميكية الرقمية (الاستشعار الرقمي، الاستحواذ الرقمي، التحويل الرقمي) - حددت (09) قدرات فرعية تكمن وراء بناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي - المنهج المستخدم - أداة الدراسة (استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلة) - طبعة المؤسسات المبحوثة 	<p>استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة الثلاثة - الإطار النظري لربط العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث وفرت فهما أعمق في هذا السياق، خاصة فيما يتعلق ببناء القدرات الديناميكية للتحويل الرقمي. 	<p>Warner & Wäger,2019</p>
--	--	--------------------------------

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

من خلال استعراض والتعقيب على الدراسات السابقة، وتفحص الجوانب النظرية والتطبيقية لها ومقارنتها مع الدراسة الحالية، يمكن تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط كالاتي:

- يعد اختيار قطاع البنوك التجارية لدراسة العلاقة التي ربطت بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي) إضافة جديدة في البحث العلمي، نظرا لطبيعة هذا القطاع الذي يتميز بديناميكيته العالية وارتباطه بالنظام المصرفي على المستوى الدولي، مما يفرض عليه ضرورة مواجهة التغييرات السريعة سواء من حيث التكنولوجيا أو الأساليب الإدارية في القطاع البنكي، ما يتطلب منه قدرات ديناميكية عالية تدفعه نحو تجديد الاستراتيجيات لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
- تحاول الدراسة الحالية إدخال مفاهيم فكرية ومعرفية لمؤسستنا الجزائرية وخاصة في قطاع البنوك التجارية كون السلطات العليا في الدولة تولي أهمية بالغة لهذا القطاع نظرا لمساهمته في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.
- نسعى إلى أن تكون أهداف هذه الدراسة مكتملة ومساعدة في إضافة معطيات ونتائج جديدة وبالشكل الذي يجعلها تضيف قيمة علمية وفكرية في مجال تخصص الطالبة .
- تعد الدراسة الأولى التي بحثت في العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي) من خلال أداة (المقابلة و الاستبيان معاً) مما أعطنا صورة أوضح حول مستوى ممارسة هذه المتغيرات في البنوك التجارية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض مباحث هذا الفصل حاولنا تقديم وتحليل الأدبيات التطبيقية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك في البيئتين العربية والأجنبية. فمن خلال المبحث الأول قدمنا أهم الدراسات التي تطرقت لأحد متغيرات الدراسة، أين حددنا بالنسبة لمتغير (التحول الرقمي) 12 دراسة، منها 06 في البيئة العربية و06 في البيئة الأجنبية، وكذلك بالنسبة للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) حددنا 12 دراسة مناصفة بين البيئتين العربية والأجنبية، أما بالنسبة للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) فقد استعرضنا 06 دراسات مناصفة بين البيئتين العربية والأجنبية.

أما المبحث الثاني خصصناه لاستعراض الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة وقد عثرنا على 14 دراسة، منها 03 ربطت بين المتغيرات الثلاثة واحدة منها عربية. وقد تناولت الدراسات السابقة أبعاد وزوايا مختلفة وتفردت كل منها بالتوصل لنتائج متميزة أضفت على الدراسة الحالية مزيدا من الثراء العلمي والتنوع البحثي.

وأما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لمقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، وكذا عرض الفجوة البحثية. أين تم استخلاص العديد من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية. وعموما فقد شكلت الدراسات السابقة إطارا مرجعيا لفهم محاور الدراسة الحالية، وبناء نموذج الدراسة (المتغيرات والأبعاد)، بناء وتطوير أداة الدراسة، اختيار أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، الاستعانة بالدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة، بالإضافة لتوظيف نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات لحل إشكالية الدراسة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

تمهيد:

بعد عرض الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول والتعرف على كل ما يتعلق بالمفاهيم الأساسية للقدرات الديناميكية، التحول الرقمي، والتجديد الاستراتيجي، وبعد استعراض الأدبيات التطبيقية لمتغيرات الدراسة في الفصل الثاني وعرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي للدراسة، وذلك بتقديم البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة، بالإضافة لتقديم البنوك محل الدراسة مع إبراز أهم مظاهر التحول الرقمي فيها، وبناء على هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

➤ **المبحث الأول:** أسلوب الدراسة ومتغيراتها؛

➤ **المبحث الثاني:** أدوات جمع بيانات الدراسة؛

➤ **المبحث الثالث:** المجتمع والعينة، والبنوك التجارية محل الدراسة؛

➤ **المبحث الرابع:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها

في هذا المبحث سيتم عرض أسلوب وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب وطبيعة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لتقديم أسلوب الدراسة وطبيعة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول أسلوب الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها، ويعبر عنها تعبير علميا وكيفيا، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، كما يهدف هذا الأسلوب كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما:

1. **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية لجمع البيانات في مجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي ناقشت وبحثت في متغيرات الدراسة، وكذا الملتقيات العلمية الدولية والرسائل الجامعية والدراسات المنشورة في المجالات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. **المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال اجراء مقابلات مع بعض إطارات البنوك التجارية محل الدراسة، كما تم تصميم استبيان لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف البحث.

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة: يمكن تصنيف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية ذلك لأنها استندت في جمع البيانات الأولية على المقابلة وكذا على الاستبيان الذي تم تطويره وتوزيعه على الأفراد المشاركين في الدراسة وهم إطارات البنوك التجارية محل الدراسة في ولاية غرداية.

المطلب الثاني متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تقديم متغيرات الدراسة القدرات الديناميكية كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، بالإضافة للتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط. وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد ومعالجة المتغيرات التالية:

1. **المتغير التابع:** حيث يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ (التحول الرقمي)، ويتضمن ستة أبعاد هي: تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، العمليات والخدمات، القيادة الرقمية، نموذج الأعمال، حيث تم قياسه بالمتوسط العام (و / أو) متوسطات أبعاد لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات المحور الأول من الجزء الثاني في الاستبيان.
2. **المتغير المستقل:** حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في (القدرات الديناميكية)، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق، حيث تم قياسه بالمتوسط العام (و / أو) متوسطات الأبعاد لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات المحور الثاني من الجزء الثاني في الاستبيان.

3. المتغير الوسيط: ويتمثل المتغير الوسيط لهذه الدراسة في (التجديد الاستراتيجي)، حيث تم قياسه بالمتوسط العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات المحور الثالث من الجزء الثاني في الاستبيان.

4. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: وتمثلت في الخصائص التالية: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، حيث تم قياسها بالمتوسط العام لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الجزء الأول في الاستبيان.

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات في الدراسة

للإجابة على إشكاليات البحث وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على كل من المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات.

المطلب الأول: المقابلة

في إطار الدراسة الميدانية تم اختيار البنوك التجارية العمومية كنموذج للدراسة وبالتحديد أربعة فروع جهوية والوكالات التابعة لها والمتواجدة على مستوى ولاية غرداية، حيث أجريت مقابلات مع كل من: السيد رئيس دائرة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري (BNA)، والسيد مدير وكالة بنك التنمية المحلية (BDL)، ورئيس الدائرة التجارية لصندوق التوفير والاحتياط- بنك (Cnep-banque)، وكان الغرض من هذه المقابلات الحصول على معلومات حول الظاهرة المدروسة، وكذا تحديد الجوانب المهمة والأسئلة المناسبة التي يمكن تضمينها في الاستبيان لضمان شمولية فقراته ووضوحها. وفي إطار هذه المقابلات تم طرح مجموعة من الأسئلة على بعض الإطارات في البنوك المبحوثة، شملت محاور الدراسة الثلاثة كما يلي:

أولاً: التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات التحول الرقمي: تم إجراء مقابلة مع السيد " مصطفى عبد الحق خثير " رئيس الدائرة التجارية لصندوق التوفير والاحتياط- بنك (Cnep-banque) وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة والتعقيب عليها حول ممارسات التحول الرقمي بالبنك المعني، وهذا حسب ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-01): أسئلة المقابلة الأولى والتعقيب عليها

رأي المستجوب	الأسئلة والتعقيبات
يعتبر التحول الرقمي ضرورة فرضتها التطورات التكنولوجية على جميع القطاعات وخصوصا في قطاع البنوك، والتحول الرقمي ليس متعلقاً بالتكنولوجيا فقط، فهو يشمل ضرورة امتلاك ذهنيات جديدة (رقمية) تدير وبكفاءة الاستثمارات المتاحة له.	السؤال الأول: ما هو تصوركم حول التحول الرقمي للبنوك؟
يركز إطارات البنك على دور التكنولوجيا والقيادة الرقمية كجزء مهم في عملية التحول الرقمي للبنك.	التعقيب
يعتبر تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا من أولوياتنا، بالإضافة إلى أننا نضع المهارات البشرية التي تتقن التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ضمن سلم أولويات البنك، خاصة المهارات التي تتميز بالمرونة والسرعة في إدارة العلاقات مع الزبائن وعليه فإن البنك ملتزم بإجراء دورات تدريبية في مجال المعاملات المصرفية الالكترونية، خاصة وأن العديد من الزبائن ليس لديهم وعي بالمبادرات الرقمية التي قمنا بها في إطار تطوير خدماتنا.	السؤال الثاني: ماهي أولويات البنك في رحلته نحو التحول الرقمي الكامل؟
يهتم البنك بتطوير بنيته التحتية التكنولوجية، كما يعتبر بناء المهارات	التعقيب

<p>الرقمية كأولوية للتحويل الناجح خاصة مع نقص وعي الزبائن بالخدمات الرقمية التي أطلقها.</p>	
<p>في السنوات الأخيرة قام البنك بتطوير البنية التحتية بتوفير وسائل الدفع ورقمنة الخدمات البنكية، والأهم من ذلك توفير نظام المعلومات المتكامل (Global banking) وهو نظام حاسوبي يجمع بين مختلف وظائف وأقسام البنك ضمن منصة واحدة متكاملة. هذا النظام يُمكن من تبادل المعلومات بين الأقسام بشكل فعال، ويساعد في إدارة الحسابات، المعاملات المالية، البيانات، إدارة المخاطر، والتقارير وغيرها من العمليات، إن دمج هذا النظام في البنك أضاف "قيمة مضافة كبيرة"، سواء من الناحية الداخلية بفضل رقمنة العمليات المصرفية، أو من الناحية الخارجية من خلال تحسين الخدمات المقدمة للعملاء. كما يمتلك البنك نظام تأمين عالي الجودة حائز على شهادة عالمية بحيث يضمن التعاملات بطريقة مشفرة وغير قابلة للقرصنة.</p>	<p>السؤال الثالث: ما هي المقومات الأساسية للبنية التحتية الرقمية الحالية لبنككم؟</p>
<p>يدرك إطارات البنوك جيدا أهمية دمج الأنظمة المتكاملة ضمن البنية التحتية الرقمية، ويؤكدون على أهمية حماية البيانات كجزء أساسي من هذه البنية.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>حالياً نعمل على مراقبة التحسينات العامة في العمليات الداخلية كمدى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف وزيادة سرعة العمليات وأيضا من خلال تجربة الزبائن فيما يخص نسبة معدل تبني العملاء للخدمات الرقمية التي أطلقناها، مثل استخدام تطبيق الهاتف (Cnep-connecte) أو الخدمات عبر الإنترنت.</p>	<p>السؤال الرابع: هل يمتلك البنك مؤشرات أداء محددة يستخدمها لمراقبة تنفيذ تحوله الرقمي؟</p>
<p>لدى البنك آلية لمراقبة تحوله الرقمي تركز على العمليات التشغيلية وتجربة العملاء.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>بصفة عامة نعتقد أن مستقبل البنوك العمومية في ظل تنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي مرتبط بالجهود الحكومية، فالجزائر مازلت متأخرة في استعدادها الحكومي للذكاء الاصطناعي، ويعود هذا للتحديات المحلية التي تتطلب منهجية مدروسة، ومتوافقة مع التشريعات واللوائح التنظيمية.</p>	<p>السؤال الخامس: كيف ترون مستقبل البنوك العمومية في ظل تنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي؟</p>
<p>يربط إطارات البنك مستقبل البنوك العمومية في ظل تنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجهود الحكومية مع مراعاة التحديات المحلية.</p>	<p>التعقيب</p>

ثانياً: التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات القدرات الديناميكية:

تم إجراء مقابلة مع السيد " نور الدين شعراني " رئيس دائرة الموارد البشرية للبنك الوطني الجزائري (BNA) وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة والتعقيب عليها حول ممارسات القدرات الديناميكية بالبنك، وهذا حسب ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-02): أسئلة المقابلة الثانية والتعقيب عليها

الأسئلة والتعقيبات	رأي المستجوب
السؤال الأول: حسب رأيكم ما هي القدرات التي يجب على البنك الوطني الجزائري تطويرها للتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة؟	يحتاج البنك إلى جانب القدرات التكنولوجية، قدرات تنظيمية عالية وإن تطوير هذه القدرات يبدأ من الأفراد سواء رؤساء أو مسؤولين يجب أن يعمل الجميع على التغيير نحو الرقمنة ونشر الثقافة الرقمية، يجب أيضاً أن يكون لدى الموظفين الرغبة في التعلم المستمر لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة كجزء أساسي من عملهم.
التعقيب	يدرك إطارات البنك أهمية الثقافة الرقمية وقدرات التعلم لدفع التحول الرقمي في البنك.
السؤال الثاني: هل يدرك بنكم أهمية توظيف التقنيات العالية مثل الحوسبة السحابية (Cloud Computing) وتقنية تحليل البيانات الضخمة (BIG DATA) في فحص (استشعار) اتجاهات السوق لتعزيز مكانته فيه؟ وما مدى استخدام البنك لها؟	طبعاً نحن ندرك أهمية توظيف التقنيات العالية لاسيما تحليل البيانات الضخمة، وخاصة في قدرتها العالية على جمع، وتخزين، وتحليل وإدارة الكم الهائل من البيانات الأمر الذي يتيح التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق وسلوك الزبائن واكتشاف الفرص والمخاطر، أما بالنسبة لمدى استخدامها فهي مازالت قيد التحليل على المستوى المركزي بقسم أنظمة الإعلام الآلي (DSI)، وبالضبط بمديرية التكنولوجيا والهندسة المعمارية، أين يمتلك البنك مجموعة من الخبراء والموظفين ذوي الكفاءة العالية للتعامل مع التقنيات العالية.
التعقيب	لدى إطارات البنك تصور جيد حول أهمية توظيف تقنية تحليل البيانات الضخمة كألية للاستشعار الرقمي، رغم أن استخدامها مزال قيد التحليل على المستوى المركزي.
السؤال الثالث: هل يمتلك البنك المرونة في تسييره الرقمي للتكيف مع التغيرات الجديدة التي فرضها التحول الرقمي؟	لقد قام بنكنا بتغيير نمط التسيير الرقمي من خلال إعادة تشكيل هيكله التنظيمي، على سبيل المثال قام بنكنا على مستوى ولاية غرداية باستحداث فضاء رقمي يحتوي على مساحات مخصصة لأجهزة الصراف الآلي، الموزع الأوتوماتيكي للأوراق (DAB) والشباك الأوتوماتيكي للبنك (GAB) ، متاحة 24/24 ساعة وعلى مدار أيام الأسبوع، ما يتيح لعملائنا الاستفادة من هذا الفضاء الرقمي للوصول إلى حساباتهم وإدارة معاملاتهم بكل سهولة وسرعة وأمان.

<p>يمتلك البنك القدرة على إعادة التشكيل الرقمي وتجلي هذا في إعادة تشكيل جزء من هيكله التنظيمي باستحداث الفضاء الرقمي.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>لقد أثرت الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة على قدرة البنك في تحسين خدماته بشكل كبير، وفي هذا السياق نشير إلى أننا البنك الوحيد من بين البنوك العمومية الذي يمتلك تطبيق ذكي مدعوم بأنظمة بالذكاء الاصطناعي وهو تطبيق (Bn@tic) الذي يدمج تقنية (Chat boot)، بالإضافة إلى خدمة الدفع بدون تلامس (WIMPAY-BNA) التي يقدمها بنكنا حصرياً لزبائنه، وقد أصبح بإمكاننا تقديم خدمات أسرع وأكثر تخصيصاً لزبائننا مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى، مما سمح باستقطاب شريحة جديدة من الزبائن للبنك.</p>	<p>السؤال الرابع: كيف أثر تبني الأدوات التكنولوجية الحديثة والرقمنة في تحسين قدرة البنك على تقديم خدمات مبتكرة، واستقطاب عملاء جدد، أو حتى توسيع حصته في السوق؟</p>
<p>يدرك إطارات البنك أهمية توظيف التكنولوجيا الرقمية الحديثة التي مكنته من امتلاك القدرة على الاستحواذ الرقمي والتي بدورها ساعدته على توسيع قاعدة عملائه.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>طبعاً الشراكة الرقمية مهمة جداً بالنسبة لتكامل خدماتنا، وفي هذا الإطار قام البنك الوطني الجزائري بدمج عدة خدمات رقمية منها خدمة "المراوحة للتجهيزات"، كما تعاون مع مؤسسة "عدل" لتوفير خدمة دفع الإيجار إلكترونياً لحاملي بطاقات CIB والبطاقة الذهبية. بالإضافة إلى ذلك، أصبح بإمكان العملاء شراء السلع والخدمات من المواقع الجزائرية التي تدعم الدفع الإلكتروني على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع.</p>	<p>السؤال الخامس: هل يحرص البنك على تعزيز التعاون مع شركاء النظام البيئي لضمان التكامل الفعال في تقديم خدمات رقمية تتيح حلول مصرفية مبتكرة ومريحة لعملائه؟</p>
<p>يمتلك البنك القدرة على التكامل (الدمج) الرقمي في ربط جزء من خدماته المصرفية مع شركاء نظامه البيئي.</p>	<p>التعقيب</p>

ثالثاً: بيان مستوى ممارسة أبعاد التجديد الاستراتيجي تم إجراء مقابلة مع السيد " مسعود قوطارة " مدير الوكالة التجارية (C-AG 128) لبنك التنمية المحلية، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة والتعقيب عليها حول ممارسات التجديد الاستراتيجي بالبنك، وهذا حسب ما يبينه الجدول (3-03):

الجدول رقم (3-03): أسئلة المقابلة الثالثة والتعقيب عليها

رأي المستجوب	الأسئلة والتعقيبات
<p>إن من بين الشعارات التي اتخذها بنكنا في سياق التجديد الاستراتيجي هو "la volonté du changement ensemble". وذلك للقيام بالتغيير الذي يشمل جوانب متعددة، التكنولوجية منها والتنظيمية والعلاقاتية (Relationnels)، فبنكنا يهدف دائما إلى توحيد جميع الأطراف المعنية حول رؤية واحدة ومتطلبات نجاح مشتركة. وعلى سبيل التجديد في إطار التحول الرقمي، رغم أن بنك التنمية المحلية هو أحدث البنوك التجارية العمومية إلا أنه الأول الذي اعتمد في 19 مارس 2017 نظام معلومات جديد يتماشى مع المعايير المصرفية الدولية، وهذا يشير للطابع الريادي الذي ينتهجه بنكنا.</p>	<p>السؤال الأول: كيف يرى بنكم عملية التجديد الاستراتيجي في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة التي غيرت كثيرا في أداء القطاع المصرفي؟</p>
<p>يرتبط مفهوم التجديد الاستراتيجي لدى إدارات البنك بالتغيير الشامل من خلال توحيد الرؤية، التركيز على التحديث التكنولوجي باعتباره توجه ريادي يسهم في تحقيق أهداف البنك.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>باعتبار بنكنا مؤسسة عمومية، فإن دوره يتركز على توفير الخدمات المالية الأساسية ودعم المشاريع المحلية، وبالتالي نحن ملتزمون بالامتثال للسياسات الحكومية والتوجيهات التي تحدد أولوياتنا.</p>	<p>السؤال الثاني: في إطار الطابع الريادي لبنككم هل يتجه بنكم نحو انشاء مختبرات للتكنولوجيا المالية؟</p>
<p>لا يركز البنك على المبادرات الريادية كآلية لتطوير خدماته المالية.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>يدرك بنكنا أهمية الابتكار في القطاع المالي، ونقوم بمراقبة التطورات التكنولوجية في السوق. وفي هذا الصدد يحرص بنكنا على إقامة شراكات مع شركات التكنولوجيا (مزودي التكنولوجيا) لضمان تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.</p>	<p>السؤال الثالث: ما هي الخطوات التي يتخذها البنك لدعم الابتكار في خدماته ومنتجاته؟</p>
<p>يعتمد البنك على التعاون الخارجي لتعزيز الابتكار في تقديم خدماته.</p>	<p>التعقيب</p>
<p>بنكنا يتبع منهجية مدروسة لإدارة المخاطر، كما أن البنك ملتزم بتقييم جميع المشاريع الريادية بعناية لضمان أن تكون المخاطر المحتملة ضمن مستويات مقبولة، وفي هذا الصدد نعمل على اتخاذ قرارات تعتمد على دراسات جدوى دقيقة وتحليل شامل للسوق.</p>	<p>السؤال الرابع: هل يتقبل بنكم تحمل المخاطرة في تمويله للمشاريع الريادية</p>
<p>يقوم البنك بتقييم حجم المخاطر التي قد تواجهه في إطار دعمه للمشاريع الريادية.</p>	<p>التعقيب</p>

السؤال الخامس: في إطار التجديد للتكيف مع المعايير الدولية، هل يدعم البنك الاستثمارات في المشاريع التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟	نحن نعمل على تحقيق التوازن بين أهدافنا المالية ودعم الاستدامة من خلال توجيه التمويلات نحو المشاريع البيئية والاجتماعية ذات الجدوى الاقتصادية. هدفنا هو المساهمة في التنمية المستدامة مع الحفاظ على ربحية مستدامة.
التعقيب	يطبق البنك منظور التجديد الاستراتيجي، في إطار التكيف مع التوجهات العالمية الجديدة نحو الاستدامة.

المطلب الثاني: الاستبيان

كما سبقت الإشارة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر أولي إلى جانب المقابلة لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

الفرع الأول تحليل الاستبيان

← **الجزء الأول:** تضمن البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

← **الجزء الثاني:** خاص بمتغيرات الدراسة ضمن المحاور الثلاثة التالية: (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي)

← **الجزء ثالث:** تم تخصيص هذا الجزء من الاستبيان لاقتراح بعض التحديات التي تواجه التحول الرقمي (إن وجدت) في البنوك التجارية محل الدراسة. حيث طُلب من المبحوثين ترتيب بعض العبارات حسب درجة أهميتها.

- تم إعداد الأسئلة في **الجزء الثاني** على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " والذي يشتمل على خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم (3-04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: **الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان):** بعد إعداد أسئلة الاستبيان في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري ويهدف صدق المحتوى إلى: " التحقق من أربعة جوانب أساسية لأدوات القياس هي: (تعريف المجال، ومناسبة المجال، وتمثيل المجال وملاءمة إجراءات بناء المجال)، وهذه الجوانب الأربعة تمثل جودة الأداة ،

ويشمل صدق المحتوى التحقق من عناصر الأداة قبل التطبيق وهو ما يحدد جودة الأداة ، من حيث البناء اللغوي ومناسبة المفردات لأهداف الدراسة فهو يشمل جميع عناصر أداة القياس مما يساعد على تجويد الأداة وإخراجها في صورة مقبولة علميا ولغويا وفنيا" (محمد ابراهيم، 2016، صفحة 218). ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الملحق رقم (01). حيث تمحورت مجمل آراء الأساتذة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراءهم على جملة من الملاحظات وأخذت معظمها بعين الاعتبار. **ثانياً: وصف محاور الاستبيان:** بناءً على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها الأساتذة المحكمون والمتخصصون في مجال البحث، تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في البحث والإشكالية. وقد احتوى الاستبيان على (48) فقرة موزعة على ثلاث محاور، والجدول التالي يوضح أبعاد ومحاور وأجزاء الاستبيان في شكله النهائي كما يلي:

الجدول (3-05) أبعاد ومحاور الاستبيان

المتغيرات	محاور الدراسة	الأبعاد	أرقام الفقرات
المتغير التابع	التحول الرقمي	تنفيذ الاستراتيجية الرقمية	(5-1)
		التكنولوجيا الرقمية	(10-6)
		تجربة العملاء	(14-11)
		العمليات والخدمات	(18-15)
		القيادة الرقمية	(22-19)
		نموذج الأعمال	(26-23)
المتغير المستقل	القدرات الديناميكية	قدرة الاستشعار	(30-27)
		قدرة التعلم	(34-31)
		قدرة التكامل أو الدمج	(37-35)
		قدرة التنسيق	(41-38)
المتغير الوسيط		التجديد الاستراتيجي	(48-42)

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية: بعد التصميم الأولي للاستبيان ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، حيث تم اختيار عينة استطلاعية من المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 30 أو 40 شخصاً". وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوئها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعضها ويمكن القول أنّ الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هو استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية،

إعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (الصياغة الجيدة للعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات لكل بعد)، بالإضافة لحساب الصدق وثبات الاستبيان

أ. **صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية، تم اختيار عينة مكونة من (30) موظف بالإدارتين (العليا والوسطى) على مستوى البنوك التجارية محل الدراسة عشوائياً، وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرونباخ) كما يلي:

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية لعبارات البعد مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (3-06): صدق الاتساق الداخلي لمقياس التحول الرقمي

رقم العبارة (الممثلة لكل بعد)	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
1	0,765**	0,000	دال
2	0,631**	0,000	دال
3	0,851**	0,000	دال
4	0,840**	0,000	دال
5	0,578**	0,000	دال
1			استراتيجية الأعمال الرقمية
6	0,733**	0,000	دال
7	0,965**	0,000	دال
8	0,932**	0,000	دال
9	0,958**	0,000	دال
10	0,854**	0,000	دال
1			التكنولوجيا الرقمية
11	0,829**	0,000	دال
12	0,765**	0,000	دال
13	0,867**	0,000	دال
14	0,615**	0,000	دال
1			تجربة العملاء
15	0,718**	0,000	دال

دال	0,000	0,841**	16
دال	0,000	0,798**	17
دال	0,000	0,681**	18
		1	العمليات والخدمات
دال	0,000	0,765**	19
دال	0,000	0,769**	20
دال	0,000	0,839**	21
دال	0,000	0,798**	22
		1	القيادة الرقمية
دال	0,000	0,670**	23
دال	0,000	0,672**	24
دال	0,000	0,808**	25
دال	0,000	0,615**	26
		1	نموذج الاعمال

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخطي المحسوبة أكبر من 50%. ومنه تعتبر عبارات محور التحول الرقمي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-07): صدق الاتساق الداخلي لمقياس القدرات الديناميكية

رقم العبارة (الممثلة لكل بعد)	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
27	0,875**	0,000	دال
28	0,870**	0,000	دال
29	0,864**	0,000	دال
30	0,880**	0,000	دال
		1	قدرة الاستشعار
31	0,757**	0,000	دال
32	0,781**	0,000	دال
33	0,724**	0,000	دال
34	0,854**	0,000	دال
		1	قدرة التعلم
35	0,692**	0,000	دال
36	0,890**	0,000	دال
37	0,797**	0,000	دال
		1	قدرة التكامل أو الدمج
38	0,823**	0,000	دال

دال	0,000	0,762**	39
دال	0,000	0,842**	14
دال	0,000	0,535**	15
		1	قدرة التنسيق

يبين الجدول أعلاه الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي بين أن معاملات الارتباط الميينة دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) الخاصة بمعاملات الارتباط لكل فقرة أقل من القيمة الحرجة (0.05)، بالإضافة الى أن جميع معاملات الارتباط الخطي المحسوبة أكبر من 50%. ومنه تعتبر عبارات محور القدرات الديناميكية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-08): صدق الاتساق الداخلي لمقياس التجديد الاستراتيجي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
42	0,616**	0,000	دال
43	0,756**	0,000	دال
44	0,760**	0,000	دال
45	0,790**	0,000	دال
46	0,749**	0,000	دال
47	0,829**	0,000	دال
48	0,780**	0,000	دال
	1		التجديد الاستراتيجي

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخطي المحسوبة أكبر من 50%. ومنه تعتبر عبارات محور التجديد الاستراتيجي صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بالتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان (عياش، 2013). وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ. وتعد طريقة معامل ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة (طويطي، 2018، صفحة 149).

✚ ثبات مقاييس الدراسة بواسطة معامل (ألفا كرونباخ):

جدول رقم (3-09): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاوَر الاستبيان

محاوَر الإِستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	26	0.923
القدرات الديناميكية	15	0.889
التجديد الاستراتيجي	7	0.869

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاوَر الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث: المجتمع والعينة، والبنوك التجارية محل الدراسة

تم تخصيص هذا المبحث للتعريف بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتي أجريت بالمديريات الجهوية للبنوك التجارية العمومية والوكالات التابعة لها المتواجدة على مستوى ولاية غرداية، حيث تم استهداف إطارات البنوك المعنية فقط، وبناء على هذا سنتطرق لتحديد مجتمع وعينة الدراسة، كما سيتم تقديم نبذة تعريفية عن البنوك محل الدراسة بالإضافة لعرض أبرز مظاهر التحول الرقمي فيها وأبرز تحديات هذا التحول من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الأساسية للدراسات التطبيقية، وبغرض تحقيق هدف دراستنا والمتمثل في التعرف على أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي، فقد اخترنا كمجتمع للدراسة جميع إطارات البنوك العمومية التجارية وذلك لتمتعهم بمعرفة جيدة حول جميع العمليات الإدارية منها والتقنية في البنوك التجارية محل الدراسة التي تنشط على مستوى ولاية غرداية، والمتمثلة في كل من بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP-Banque)، البنك الوطني الجزائري (BNA).

المطلب الثاني: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من الموظفين المتمثلين في إطارات المديريات الجهوية للبنوك العمومية والوكالات التابعة لها بولاية غرداية (دائرة غرداية)، وذلك بحجم عينة من (125) إطارا من هذه البنوك على مستوى الإدارة العليا والوسطى مصنفين حسب المستويات الوظيفية التالية:

- المدراء الجهويون (les directeurs régionaux)
- مدراء الوكالات (les directeurs d'agences)
- نواب المدراء (les adjoints des directeurs)
- رؤساء الدوائر (les chefs de départements)
- رؤساء المصالح (les chefs de services)
- رؤساء الأقسام (les chefs de sections)

تم توزيع الاستبيان من خلال استبيان ورقي -حسب رغبة المستجوبين-. وفي الجدول الموالي سنوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة كما بينه الجدول (3-10):

الجدول (3-10): الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة في البنوك المعنية

عدد الاستبيانات الضائعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	الجهات التي تم زيارتها بولاية غرداية	إسم البنك
0	25	25	المديرية الجهوية للشبكة التجارية	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك (CNEP-Banque)
02	06	08	عدد الوكالات التي تم زيارتها (01)	البنك الوطني الجزائري (BNA)
3	17	20	المديرية الجهوية للاستغلال	
04	10	14	عدد الوكالات التي تم زيارتها (02)	بنك التنمية المحلية (BDL)
7	17	24	المديرية الجهوية للاستغلال	
02	05	07	عدد الوكالات التي تم زيارتها (01)	القرض الشعبي الجزائري (CPA)
00	20	20	المديرية الجهوية للاستغلال	
1	06	07	عدد الوكالات التي تم زيارتها (01)	
21	104	125	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي: بلغ عدد البنوك الممثلة لعينة الدراسة (04) مديريات جهوية بالإضافة لـ (05) وكالات تابعة لها، تم توزيع 125 إستمارة على إطارات البنوك المعنية، استرجع منها 104، أي أن النسبة المسترجعة بلغت (83,2%) في حين بلغت نسبة الإستثمارات الضائعة 21 إستمارة بنسبة (16,8%) من عدد الإستثمارات الموزعة الكلية، بعد تفحص الإستثمارات المسترجعة تم استبعاد 07 منها لعدم استكمال معلوماتها أو لعدم صلاحيتها لتحليل النتائج. وبالتالي حصلنا على حجم العينة النهائي المقدر بـ 97 إطاراً من البنوك محل الدراسة، وتعتبر العينة في هذه الحالة جيدة ومقبولة وممثلة لمجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: التعريف البنوك التجارية محل الدراسة، ومظاهر التحول الرقمي فيها

في هذا المطلب سنقدم باختصار البنوك التجارية محل الدراسة، كما سنحاول تقديم أبرز مظاهر التحول الرقمي فيها

الفرع الأول: نبذة تعريفية عن البنوك التجارية محل الدراسة

تلعب البنوك التجارية العمومية في الجزائر دوراً حيوياً في الاقتصاد الوطني، حيث تعتبر من الركائز الأساسية للنظام المصرفي في البلاد. تؤثر هذه البنوك بدرجة كبيرة على المشهد الاقتصادي،

نظرا لأهمية الخدمات التي تؤديها في العملية الاقتصادية كقبول الودائع، تمويل مشاريع التنمية، تقديم القروض، دعم الاستثمارات، وتقديم الخدمات المصرفية الرقمية/الإلكترونية للعملاء. تأسست البنوك العمومية في الجزائر بعد الاستقلال لتعزيز السيادة الاقتصادية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وتشمل بنوك القطاع العام محل الدراسة (04) بنوك وهي:

جدول (3-11): نبذة تعريفية حول البنوك العمومية محل الدراسة

المؤسسة البنكية	التعريف
<p>الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك</p> 	<p>تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك في العاشر أوت 1964 م، دخل حيز التنفيذ سنة 1966 م. متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء نجح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك في التكيف مع متطلبات عصرنة وتحرير القطاع المصرفي. ما ساهم في تعزيز قدرته التنافسية وثقة ملايين من زبائنه. يضم بنك (CNEP) 17 مديرية شبكة تجارية، 224 وكالة تجارية، 01 وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية. 118 شباك للصيرفة الإسلامية، 25 وكالة رقمية.</p>
<p>البنك الوطني الجزائري</p> 	<p>يعتبر البنك الوطني الجزائري أول البنوك التجارية التي تأسست في الجزائر المستقلة، وذلك بتاريخ 13 جوان 1966، ويؤدي البنك الوطني الجزائري كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، عمليات القروض وأيضا وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن. يضم بنك (BNA) 21 مديرية جهوية تؤطر 226 وكالة تجارية، 13 وكالة مخصصة لصيرفة الإسلامية، 107 شباك إسلامي، 32 وكالة رقمية.</p>
<p>القرض الشعبي الجزائري</p> 	<p>يعد بنك القرض الشعبي الجزائري إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، تم تأسيسه سنة 1966، يعتمد بنك القرض الشعبي الجزائري على تنوع عروضه البنكية على اختلاف عناصره، القطاع الخاص، المؤسسات، المهنيين. ويلعب دورًا مهمًا في تمويل القطاع الزراعي والصناعي، بالإضافة إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية. يضم بنك (CPA) 17 مديرية جهوية للاستغلال تشرف على 161 وكالة تجارية، 102 شباك إسلامي، 20 فضاء رقمي.</p>

بنك التنمية المحلية عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسست في 30 أبريل 1985، هو أولاً بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية. يضم بنك (BDL) 168 وكالة تجارية تحت وصاية 17 مديرية جهوية للاستغلال، 08 وكالات قرض على الرهن، 168 شباك إسلامي، 01 وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية.

بنك التنمية المحلية



المصدر: (CPA Banque,2024)، (CNEP-Banque, 2024)، (BDL Banque,2024)، (BNA Banque,2024)

الفرع الثاني مظاهر التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة

أولاً وسائل الدفع الإلكتروني: قبل التطرق لوسائل الدفع الإلكتروني المتاحة في قطاع البنوك الجزائرية نشير للدور المهم لمؤسسة (ساتيم/SATIM) في تنظيم شبكة النقد بين البنوك، تأسست هذه المؤسسة باسم شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك " ساتيم " عام 1995 بمبادرة من المجتمع المصرفي، وتعود ملكيتها لسبعة بنوك جزائرية وهي: BADR، BDL BEA، BNA، CPA، CNEP، بنك البركة، بالإضافة لمؤسسة CNMA للتأمين. تعد شركة " SATIM " المشغل الرئيسي للدفع الإلكتروني بين البنوك في الجزائر للبطاقات المحلية والدولية، مما يجعلها إحدى الأدوات التقنية الداعمة لجهود تحديث القطاع المصرفي وتعزيز استخدام وسائل الدفع الإلكتروني عن طريق البطاقة. (SATIM, 2021). وفي الملحق رقم (08) نوضح الأعضاء في شبكة النقد بين البنوك. وتتكون شبكة النقد الآلي بين البنوك على مجموعة إجراءات وعمليات بين البنك المرسل والمستلم وهي موضحة في الملحق رقم (09).

1. أجهزة الصراف الآلي (ATM): تُعد أجهزة الصراف الآلي (ATM) أداة أساسية لتوفير وصول سريع وآمن للأموال، حيث تمكّن المستخدمين من إجراء معاملات متعددة، مثل سحب النقود وإيداعها، بالإضافة إلى دفع الفواتير، وذلك دون الحاجة إلى زيارة الفروع المصرفية التقليدية.

الشكل (3-01): جهاز الصراف الآلي (ATM)



المصدر: (Awras Aljazair, 2024)

وعلى سبيل المثال يمتلك البنك الوطني الجزائري (BNA) وحده 100 صراف آلي عبر التراب الوطني، وفي هذا السياق نشير إلى أن الجزائر حققت تطوراً لبأس به في عدد أجهزة الصراف الآلي بين سنتي (2016-2024)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-12): تطور عدد أجهزة الصراف الآلي في الجزائر

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	سبتمبر 2024
العدد الاجمالي لأجهزة (ATM)	1370	1443	1441	1621	3030	3035	3658	3848	3900

المصدر: (GIE Monétique, 2024)

تشير البيانات إلى نمو ملحوظ في عدد أجهزة الصراف الآلي خلال الفترة من 2016 إلى سبتمبر 2024. فقد تضاعف العدد تقريباً بين عامي 2019 و2020، مما يعكس استجابة للاحتياجات المتزايدة للأفراد في الوصول إلى الخدمات المالية الذاتية، خاصةً مع تأثير جائحة كوفيد-19. بعد ذلك، استمر النمو بوتيرة أقل في الأعوام اللاحقة، مما يشير إلى استقرار نسبي في توسيع الشبكة، مع زيادات طفيفة حتى عام 2024.

2. أجهزة نقاط البيع (TPE): تستخدم أجهزة نقاط البيع (TPE) لخصم قيمة المشتريات مباشرة من رصيد العميل بعد أن يقوم موظف نقطة البيع بتمرير البطاقة البنكية على القارئ الإلكتروني المتصل بالحاسوب المركزي لبنك العميل. توفر شركة (SATIM) بالتعاون مع البنوك للتجار خدمة الدفع من خلال بطاقة (CIB) مما يتيح إجراء المعاملات المالية على أجهزة نقاط البيع الإلكترونية (TPE) بسهولة، يتميز هذا النظام بأمان عالٍ للمعاملات عبر معيار (EMV) بالإضافة إلى حماية الأشخاص من مخاطر السرقة أو الاحتيال بالنقود المزيفة باستخدام رمز سري. تُحوّل المبالغ المحصلة بشكل تلقائي ومباشر إلى حساب التاجر، وتكون شروط الإيداع قصيرة جداً في حسابات التجار (SATIM, 2021)

الشكل (3-02): جهاز نهائي نقاط البيع (TPE)



المصدر: (@banque_bea, 2024)

وعلى سبيل المثال يمتلك بنك التنمية المحلية (BDL) وحده أكثر من 8900 جهاز (TPE)، علماً أنه يوفر هذه الأجهزة بملحقاتها مجاناً لجميع التجار. ونشير إلى أن القطاع المصرفي في الجزائر حقق تطوراً كبيراً في عدد أجهزة نقاط البيع بين سنتي (2016-2024)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-13): تطور عدد أجهزة نقاط البيع في الجزائر

السنة	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	سبتمبر 2024
إجمالي أجهزة (TPE)	11 985	15 397	23 762	33 945	37 561	46 263	53 191	60 635

المصدر: (GIE Monétique, 2024)

تظهر البيانات ارتفاعاً كبيراً في عدد أجهزة نقاط البيع (TPE) في الجزائر خلال الفترة من 2017 إلى سبتمبر 2024، حيث زاد العدد من حوالي 12000 جهاز في 2017 إلى أكثر من 60,000 جهاز في 2024. هذا النمو السريع يعكس تحسناً في البنية التحتية للدفع الإلكتروني وتوجّهاً نحو تقليل الاعتماد على النقد. وتعكس هذه الزيادة تزايد الطلب على وسائل الدفع الحديثة وسعي الحكومة لتطوير الاقتصاد الرقمي.

3. بطاقات الدفع البنبنكية (CIB): البطاقة البنبنكية (CIB) هي بطاقة مصرفية مشتركة بين البنوك، تتميز بوجود شعار (CIB) للدفع بين البنوك إلى جانب شعار واسم البنك المُصدر للبطاقة. تحتوي البطاقة على معالج دقيق، يُعرف عادة بـ"الرقاقة"، لضمان أمان وإدارة معاملات الدفع. تتيح هذه البطاقة لحاملها، المسمى بـ"حامل البطاقة"، إمكانية دفع قيمة المشتريات لدى مجموعة متنوعة من التجار، مثل الفنادق، محلات الهايبر ماركت، السوبر ماركت، المطاعم، المتاجر، والصيدليات. تُستخدم البطاقة كأداة للدفع والسحب محلياً بين البنوك، حيث يتم قبولها في نقاط البيع التابعة لشبكة الدفع الإلكتروني بين البنوك، وكذلك في جميع أجهزة الصراف الآلي المنتشرة على المستوى الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن البطاقة المستخدمين من دفع الفواتير لكبار المفوترين. (SATIM, 2021). ونشير إلى أن بطاقات (Mastercard) الصادرة عن بنك التنمية المحلية (BDL) توفر إمكانية إجراء عمليات التحويل والدفع، وخدمة الدفع الإلكتروني، بالإضافة إلى سحب الأموال في الخارج على مدار 24 ساعة، طوال أيام الأسبوع. وتتميز هذه البطاقات بمستوى عالٍ من الأمان بفضل معيار الأمان "3D Secure" الذي يساهم في الكشف عن محاولات الاحتيال. حيث تتدخل أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنماط والبيانات المالية بشكل مستمر للكشف عن أي نشاط مشبوه أو غير طبيعي، مما يساعد في تقليل مخاطر الائتمان للمتعاملين بهذه البطاقة. كما نشير إلى أن القطاع المصرفي في الجزائر حقق زيادة معتبرة في عدد بطاقة الدفع (CIB) بين سنتي (2023-2024)، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (3-14): تطور عدد بطاقات الدفع الإلكتروني (CIB) في الجزائر (2023-2024)

السنوات	عدد بطاقات الأفراد	عدد بطاقات الأعمال
2023	3 834 219	187 984
سبتمبر 2024	3 981 890	205 128

المصدر: (GIE Monétique, 2024)

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن هناك زيادة في عدد بطاقات الأفراد من 3,834,219 في 2023 إلى 3,981,890 في سبتمبر 2024، بزيادة قدرها 147,671 بطاقة، مما يعكس إقبالا متزايداً على استخدام البطاقات الرقمية بين الأفراد. كما ارتفع عدد بطاقات الأعمال من 187,984 إلى 205,128، بزيادة قدرها 17,144 بطاقة، مما يدل على نمو معتدل في استخدام الشركات والتجار للبطاقات الإلكترونية لإدارة عملياتهم المالية. وعلى المستوى المحلي نقدم جدول يوضح تطور عدد بطاقات الدفع الإلكتروني CIB الممنوحة من قبل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك على مستوى وكالة غرداية خلال فترة 2017-2023 كما يلي:

الجدول (3-15): تطور عدد بطاقات الدفع (CIB) للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك وكالة

غرداية

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
العدد	261	410	525	442	490	365	579

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة غرداية

تظهر بيانات بطاقات الدفع الإلكتروني CIB نمواً ملحوظاً بين 2017 و 2019، حيث ارتفع العدد من 261 إلى 525 بطاقة، مما يشير إلى توسع استخدام الدفع الإلكتروني للبنك المعني. وفي 2020 انخفض العدد إلى 442 بطاقة، وهذا بسبب تداعيات جائحة كوفيد-19 (إجراءات الحجر). ثم انتعش العدد مجدداً في سنة 2021 ليصل إلى 579 بطاقة في سنة 2023، مما يعكس انتعاشاً تدريجياً في الاعتماد على بطاقات الدفع الإلكتروني للبنك المعني. وقد أشاد بنك الجزائر بتطور أجهزة الدفع الإلكتروني حيث يرى أنه تم تسجيل اتجاه جد إيجابي فيما يتعلق بحجم عمليات الدفع بالبطاقات ما بين البنوك (CIB) التي تم معالجتها بواسطة نظام (ATCI)، حيث شهد ارتفاعاً بنسبة 56,5% بين سنتي 2022 و 2023. كما ارتفع حجم الدفع باستعمال أجهزة الدفع الإلكتروني (ATM/TPE) بنسبة 54,6%، وحجم المعاملات عبر الإنترنت بنسبة 100,2% خلال نفس الفترة (Bank of Algeria, 2024).

ثانياً: فضاء الخدمات الرقمية قامت البنوك العمومية في الجزائر باستحداث فضاءات رقمية عبر فروعها الولائية وهذا لتسهيل التسيير الرقمي لخدماتها، ويقوم الفضاء الرقمي على مبدأ الاستخدام الذاتي، حيث يتم تجهيزه بمحطتين تلامسيتين الكترونييتين، تتيح للزبون فرصة الاطلاع على الرصيد،

والولوج إلى التطبيق الخاص بالبنك والاستفادة من جميع العروض التي يتيحها، وكذا إجراء تحويلات بنكية. كما يوفر هذا الفضاء الذي يعمل على مدار 24 ساعة وخلال أيام الأسبوع، موزع آلي للنقود وشباك بنكي آلي، يسمحان بالقيام بعمليات السحب عن طريق البطاقة البنبنكية (CIB) والبطاقة الذهبية والاطلاع من خلالهما على الرصيد.

وعلى مستوى ولاية غرداية استقادت المديريات الجهوية لكل من البنك الوطني الجزائري (BNA)، والقرض الشعبي الجزائري (CPA) من استحداث فضاء الخدمات الرقمية لكل بنك، أين لاحظنا إقبال لا بأس به من طرف الزبائن مما ساهم في تخفيف الضغط على عمال الشبايك المكلفين بالزبائن.

ثالثاً: المنصات الرقمية/ الإلكترونية

في إطار "الصيرفة الإلكترونية" تتيح البنوك العمومية التجارية محل الدراسة من خلال منصاتها الإلكترونية/ الرقمية باقة من الخدمات، وكذا مجموعة من التطبيقات الذكية بعضها مدعوم بأنظمة الذكاء الاصطناعي. وقد أصبح بإمكان العديد من زبائن البنوك محل الدراسة التعامل والدفع عبر الأجهزة المحمولة. ويشير الدفع عبر الأجهزة المحمولة إلى الدفع عبر الهاتف المحمول، المعروف بـ "Mobile Money" أو "Mobile Wallet"، إلى استخدام الأجهزة المحمولة لتنفيذ معاملات نقدية بطريقة آمنة وبسيطة، من خلال خطوات تشمل بدء المعاملة وترخيصها وإتمامها. تتيح هذه التقنية للمستخدمين دفع الأموال بسرعة وسهولة باستخدام الهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية أو الساعات الذكية، مما يلغي الحاجة إلى النقود الورقية أو البطاقات المصرفية. وقد أسهم الانتشار الواسع للهواتف الذكية، إلى جانب التطور المتسارع لتقنيات الاتصال، مثل "NFC" و"QR"، في تعزيز اعتماد أنظمة الدفع عبر الأجهزة المحمولة عالمياً (AppMaster، 2023).

ونشير إلى أن البنك الوطني الجزائري (BNA) يعتبر من بين 03 مؤسسات حالياً التي تقدم خدمة الدفع عبر الهاتف النقال إلى جانب بنك السلام-الجزائر و بريد الجزائر. وذلك من خلال التحميل المجاني لتطبيق (WIMPAY- BNA) من (Play Store أو App Store)، الخاص بالبنك الوطني الجزائري، ويعتمد هذا النوع من الدفع غير المرتبط بالبطاقات، على تقنية قراءة رمز الاستجابة السريعة QR code الخاص بالتاجر، مما يمكن الزبون من دفع ثمن مشترياته وفواتيره وغيرها من العمليات بشكل آني، مما يؤدي إلى تقليل أوقات الانتظار في الطوابير.

وسنعرض في الجدول رقم (3-16) أبرز محتوى المنصات الرقمية/ الإلكترونية الخاصة بالبنوك

محل الدراسة كالتالي:

الجدول (3-16): محتوى المنصات الرقمية للبنوك التجارية محل الدراسة

بالنسبة للبنك الوطني الجزائري (BNA):	بالنسبة لبنك التنمية المحلية (BDL)	بالنسبة للقرض الشعبي الوطني (CPA)	بالنسبة للصندوق الوطني للتوفير CNEP
<p>قام البنك الوطني الجزائري (BNA) بتطوير منصته الرقمية لتعزيز تجربة العملاء ضمن استراتيجيته للتحويل الرقمي. تضمنت التحديثات الجديدة تحسين الخدمات البنكية الإلكترونية وإطلاق تطبيق الهاتف المحمول "BN@tic"، مما يسمح بتقديم تجربة مصرفية متكاملة تلبي احتياجات العملاء المختلفة. توفر المنصة الجديدة إمكانية الاطلاع على الأرصدة والمعاملات المالية بسهولة، مع دعم خدمات الحسابات والبطاقات الرقمية، مثل الدفع بدون تلامس. كما تم دمج تقنية الذكاء الاصطناعي (Chatbot)، الدردشة الآلية لتقديم استجابات فورية وتحليل احتياجات العملاء. تتيح المنصة أيضًا استعراض جميع البطاقات ومعاملات الدفع الإلكتروني المرتبطة بها. يهدف هذا التطوير إلى تحديث البنك، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قنوات التواصل مع العملاء.</p>	<p>أطلق خدمة البنك الرقمي التي تتيح دمج الحسابات وربطها عبر التطبيق (DIGITBDIL). تمكن هذه الخدمة العملاء من إجراء العمليات المصرفية عن بُعد بشكل فوري، مع توفير مستوى عالٍ من الأمان عبر تشفير البيانات بنظام (SSL) (128 bits) تستهدف الخدمة الأفراد، المهنيين، وأصحاب المؤسسات، مما يسهل تعاملاتهم المالية. في إطار دعمه للمؤسسات الناشئة، أدرج البنك روابط لشركاء نظامه البيئي، مثل صندوق تمويل الشركات الناشئة الجزائري (ASF) الذي يقدم حلولاً تمويلية وإرشادًا إداريًا، مع التركيز على التكنولوجيا والابتكار. كما وفر رابطاً للشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL) لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تمويل شراء المعدات في مجالات متعددة.</p>	<p>أطلق القرض الشعبي الجزائري تطبيق الخدمات الإلكترونية (Mobile CPA)، مما يتيح للزبائن الاطلاع على حساباتهم بأمان ومتابعة العمليات المصرفية فور تنفيذها. تشمل الخدمات التحويلات البنكية عن بُعد، حيث يمكن للعملاء توقيع وإرسال أوامر التحويل إلكترونياً دون الحاجة للوثائق الورقية، سواء بين البنوك عبر نظام (ATCI) أو داخل البنك نفسه. كما دمج البنك خدمة "المراوحة للتجهيزات"، بالإضافة إلى ذلك، وفر البنك بالتعاون مع مؤسسة "عدل" (AADL) خدمة دفع الإيجار إلكترونياً لحاملي بطاقات CIB والبطاقة الذهبية، كما يمكن للعملاء شراء السلع والخدمات من المواقع الجزائرية التي تدعم الدفع الإلكتروني، على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.</p>	<p>أطلق تطبيق "CNEP Connect"، الذي يتيح للزبائن الوصول إلى حساباتهم عن بُعد والاستفادة من خدمات مصرفية آمنة على مدار الساعة. كما يوفر البنك خدمة الدفع الإلكتروني (e-Paiement)، مما يسمح بدفع المشتريات والفواتير عبر الإنترنت، مع تعزيز الأمان عبر كلمة مرور فريدة (SMS) (OTP) لكل معاملة. وفي إطار استراتيجيته للعصرنة، أطلق البنك منصة "CNEP MarKet"، التي تتيح بيع المساكن عبر الإنترنت بصيغتين: للمدخرين وللبيع الحر، مع إمكانية الحجز إلكترونياً وإتمام الإجراءات في الوكالات البنكية. المنصة متاحة بثلاث لغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) وتخدم أيضًا بيع المحلات التجارية. يواصل البنك توسيع خدماته الرقمية لضمان جودة عالية لعملائه.</p>

المصدر: (CNEP-Banque, 2024)، (BDL Banque, 2024)، (BNA Banque, 2024)، (CPA Banque, 2024)

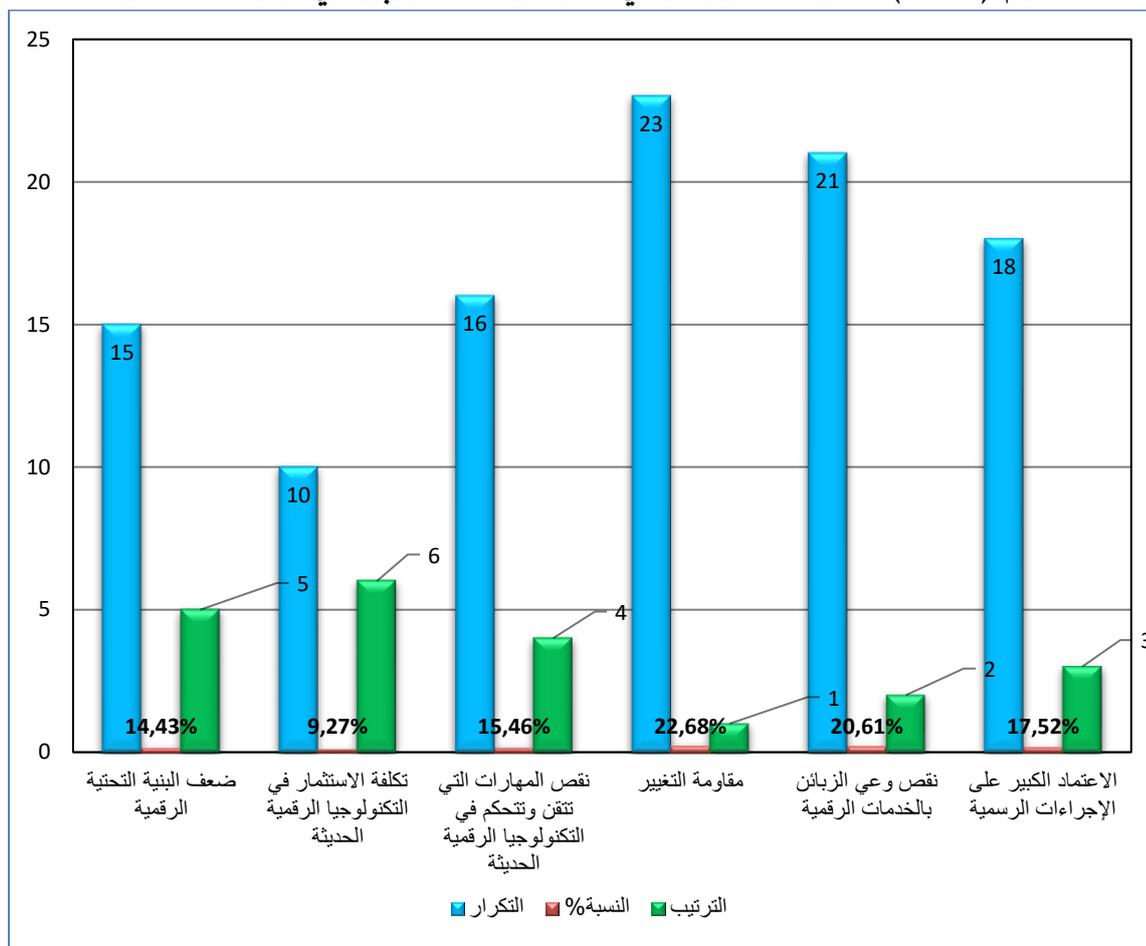
وتجدر الإشارة إلى أن جميع البنوك محل الدراسة تدمج على المنصات الرقمية الخاصة بها روابط صفحاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook, Instagram, LinkedIn, X)، سعيًا منها لتعزيز التفاعل مع العملاء، واستقطاب شرائح جديدة منهم. كما قامت جميع البنوك محل الدراسة برقمنة تجارتها الخارجية عبر منصات الرقمية، فعلى سبيل المثال قام البنك الوطني الجزائري برقمنة تجارته الخارجية من خلال خدمة "E-Trade BNA" وهي خدمة اطلاق، تحميل وإشعار خاصة بعمليات التجارة الخارجية (Swift) هذه الخدمة مخصصة لزبائن البنك الوطني الجزائري، الأفراد، المهنيين وأصحاب الشركات الذين يمارسون نشاط التجارة الخارجية عبر منصة الخدمات المصرفية الإلكترونية. كما تقدم جميع البنوك العمومية محل الدراسة خدمة "التوطين الإلكتروني المسبق"، وهي منصة إلكترونية تتيح إجراء كافة عمليات التوطين البنكي على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، عبر الإنترنت وبأمان كامل. تشمل الخدمة أيضًا إمكانية تنفيذ العمليات من خلال الهاتف الجوال، مع ضمان مراقبة فعّالة تتيح إجراء عمليات التجارة الخارجية قبل تنفيذ التوطين البنكي.

من خلال ما سبق نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية أدمجت التكنولوجيا الحديثة في تعاملاتها وكيفية تقديم خدماتها. هذه التكنولوجيا تجلّت في توفير خدمات ذاتية عبر أجهزة الخدمة الذاتية، مثل أجهزة الصراف الآلي (ATM/GAB)، بالإضافة لأجهزة نهائي نقاط البيع (TPE)، وتعتمد الخدمات الذاتية المذكورة على بطاقات الدفع ما بين البنوك (CIB) التي سهلت المعاملات الإلكترونية، والصادرة عن مختلف البنوك. كما كان للبنك الوطني الجزائري (BNA) السبق في تقديم خدمة الدفع عبر الهاتف المحمول باستخدام تطبيق (WIMPAY-BNA) مقارنة ببقية البنوك العمومية الأخرى. إن هذه المنتجات والخدمات المتنوعة المستندة إلى التكنولوجيات الحديثة من شأنها تشجيع الشمول المالي بشكل كبير.

أما من ناحية استخدام وتوظيف التقنيات المرتبطة بأنظمة الذكاء الاصطناعي فقد قامت الباحثة بتصفح دقيق لجميع المواقع الرسمية للبنوك محل الدراسة، وكذا الموقع الرسمي لبنك الجزائر، بالإضافة لمراجعة مُتفحصة لبعض الدراسات التجريبية المحلية التي بحثت في مدى استخدام البنوك العمومية لتقنيات الذكاء الاصطناعي. يمكننا القول بأن هذا الاستخدام لا يزال محدود جدًا، وهو استخدام جزئي يشمل بعض الخدمات المصرفية حيث تجلّى ذلك في دمج المنصات الرقمية لبعض البنوك العمومية لتقنيات الذكاء الاصطناعي مثل تقنية الدردشة الآلية (Chatbots) بالنسبة للبنك الوطني الجزائري (BNA)، ولا يتضمن هذا الاستخدام تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، وأتمتة العمليات (Automation) الأساسية، وغيرها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي للأعمال المصرفية. رغم كون القطاع المصرفي العمومي في الجزائر الأكثر تحولًا نحو الرقمنة من بين جميع القطاعات العمومية الأخرى. وهذا ما أكدته بنك الجزائر.

وفي هذا السياق حاولنا التعرف على أبرز معوقات وتحديات التحول الرقمي في البنوك موضع الدراسة، وقد قمنا بتخصيص الجزء الثالث من الاستبيان لمجموعة من الاقتراحات على أفراد عينة الدراسة لإبداء رأيهم حول أهم المعوقات والتحديات وترتيبها حسب درجة الأهمية وبعد استرجاع الاستمارات كانت الإجابة مرتبة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-04): تحديات التحول الرقمي حسب آراء المستجوبين في البنوك محل الدراسة



من إعداد الطالبة بناء على استبيانات أفراد العينة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر التحديات التي تواجه البنوك محل البحث حسب آراء عينة الدراسة كانت تتعلق بتحدي (مقاومة التغيير) والذي حل في المرتبة الأولى بنسبة (22.68%)، بينما جاء تحدي (نقص وعي الزبائن بالخدمات الرقمية المتاحة) في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (20.61%)، أما في المرتبة الثالثة فقد حل التحدي المتعلق بـ (الاعتماد الكبير على الإجراءات الرسمية) بنسبة قدرها (17.52%) من إجابات أفراد العينة، أما بالنسبة لتحدي (نقص المهارات التي تتقن وتتحكم في التكنولوجيا الحديثة) فقد حل في المرتبة الرابعة بنسبة قدرها (15.46%)، وفي المرتبة الخامسة جاء التحدي المرتبط بـ (ضعف البنية التحتية الرقمية) بنسبة قدرها (14.43%)، وفي الأخير رأَت النسبة القليلة من المستجوبين (9.27%) بأن التحول الرقمي

في البنوك محل البحث يواجه تحدي (تكلفة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية الحديثة) حسب وجهة نظرهم.

إن ترتيب تحدي مقاومة التغيير أولاً من وجهة نظر المستجوبين في البنوك محل البحث يعكس ما أشار إليه (Osmundsen et al., 2018) بأن أبرز القيم الثقافية التي تعتبر داعمة للتحويل الرقمي وحاسمة لنجاحه، هي الاستعداد للتغيير (أي الاستعداد لاستقبال الأفكار الجديدة والاستعداد لاعتناق التغيير)، حيث أن المنظمة التي تعزز الرغبة في قبول وتنفيذ وترسيخ تفكير موجه نحو التغيير، ستحقق تفوق في التحويل الرقمي. كما أن التحويل الرقمي يستند وبشكل كبير لتوحيد البنية التحتية الرقمية، ومعالجة العوامل البشرية مثل مقاومة الموظفين للتغيير. (Ellström et al., 2022).

إن نقص وعي العملاء بالخدمات الرقمية المتاحة يعكس نوع من القصور في معرفة وفهم العميل للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها هذه البنوك، وفي هذا السياق أشار (Shanmugapriya & Lakshmirani, 2021) لمفهوم وأهمية وعي العملاء بالخدمات المصرفية، "ويتعلق هذا المفهوم بمدى إدراك العميل للمنتجات أو الخدمات، وخصائصها، والبدائل المتاحة، والجهة المنتجة أو مزود الخدمة، وما إلى ذلك. ويساهم الوعي بشأن المنتجات والخدمات في تمكين العميل من الاستفادة القصوى مما يشتره، والحصول على خيارات أكثر، وفهم أفضل، وأمان أكبر. هذا وتشير الأبحاث إلى أن مستوى الوعي لدى العملاء يؤثر بشكل كبير على قراراتهم المصرفية، مما يعكس أهمية تعزيز الوعي بالخدمات المصرفية الرقمية لزيادة الفوائد الاقتصادية لكل من الأفراد والبنوك على حد سواء".

المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية في الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في هذه الدراسة. وتشمل أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في دراستنا ضمن أساليب (الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي)، والنمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) (SEM-PLS)، هذه الأساليب توفرها البرامج الإحصائية المتخصصة والمتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)، وبرنامج (SMART-PLS.4)، إضافة لبرنامج (Excel).

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل اختبار الأساليب الإحصائية المناسبة، علينا أولاً التحقق ما إذا كانت بيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى. لأن الكشف عن اعتدالية التوزيع شرط مهم في اختيار أحد الأسلوبين في عملية تحليل ومعالجة البيانات، ويتمثل هذين الأسلوبين في:

– أسلوب الإحصاء البارامتري (المعلمية) (Paramétrique): يتم اعتماده إذا كان توزيع معتدل (طبيعي).

– أسلوب الإحصاء اللابارامتري (اللامعلمية) (Non- Paramétrique): يتم اعتماده إذا كان التوزيع غير معتدل أي حرّ.

ولاختيار الأسلوب المناسب في هذه الدراسة قمنا بالكشف عن طبيعة توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من خلال اختبار (Kolmogorov- Smirnov)، وهذا الأخير تقابله قيمة احتمالية يرمز لها بـ (Sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها بمستوى الدلالة (0.05) حيث:

– إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

– إذا كانت قيمة (Sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كمولوجروف-سيمرنوف:

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality):

القسم	المحور	عدد الفقرات	قيمة z	مستوى دلالة
الأول	عبارات محور التحول الرقمي	26	0,046	0,200*
الثاني	عبارات محور القدرات الديناميكية	15	0,137	0,000
الثالث	عبارات التجديد الاستراتيجي	7	0,101	0,016
	جميع الفقرات	48	0,123	0,001

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتائج اختبار (Kolmogorov- Smirnov) تظهر أن القيمة الاحتمالية (sig) لمحور المتغير التابع (التحول الرقمي) فقط تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0,05)، غير أننا نلاحظ أن جميع فقرات محاور الدراسة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (Non-Paramétrique) عند استعمال برنامج (SPSS) مثل اختبار (Wilcoxon) للتحقق من أسئلة الدراسة، أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد اخترنا برنامج (Smart PLS 4) لأنه لا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات كما أنه يناسب حجم عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج (SPSSv.27):

في هذا المطلب سنستعرض مجموعة الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية التي اعتمدها في معالجة البيانات كما يلي:

← **التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية:** لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

← **معامل ألفا كرونباخ:** اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.

← **معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار بوجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان.

← **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

← **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

← **اختبار كمولوكروف- سيمرنوف (Kolmogorov- Smirnov):** وقد استخدمناه في تحديد ما إذا كانت البيانات تتوزع طبيعياً أم لا تتبع التوزيع الطبيعي.

← **إختبار ويلكسون (Wilcoxon Test):** يتم استخدامه لمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي، وقد تم استخدامه للتحقق من أسئلة الدراسة.

المطلب الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) (SEM-PLS) باستخدام برنامج (SMART-PLS 4)

أولاً: برنامج (SmartPLS): تم استخدام برنامج (SMART-PLS 4) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بسبب قدرته العالية على التعامل مع البيانات بكافة مستويات التعقيد. تتم عملية التحليل وفق مرحلتين: في المرحلة الأولى، يتم تقييم نموذج القياس (Measurement Model) عبر تحليل العلاقات بين المؤشرات الظاهرة (البنود الملاحظة) والمتغيرات الكامنة، حيث في هذه المرحلة يتم استخدام مؤشرات الصدق التقاربي والموثوقية لمتغيرات المقياس. في المرحلة الثانية، يتم تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) من خلال تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة، وذلك عبر تحليل معاملات المسار (Path coefficients) واختبار النموذج الهيكلي.

ثانياً: مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM): تُعرف النمذجة بالمعادلات الهيكلية بأنها مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة في تحليل البيانات لاختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يضعها الباحث، وذلك في جملة واحدة دون الحاجة إلى تفكيك العلاقات المفترضة إلى أجزاء واختبار كل جزء بشكل منفصل. إذ أن اختبار صحة العلاقات بين المتغيرات أو المفاهيم ككل يوفر صورة أكثر دقة حول سلوك المتغيرات الحقيقي، حيث أن الواقع المعقد لا يسمح بفصل العلاقات بين المتغيرات إلى أجزاء بسيطة. وذلك أن دراسة علاقة واحدة فقط بين متغيرين، على سبيل المثال، قد تقدم نتائج مشوشة وغير دقيقة لا تعكس السلوك الفعلي للمتغيرات في الواقع (بوزيان، 2012، صفحة 115). وكما أشرنا سابقاً أن اختبار النموذج العام للدراسة بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modling-SEM) يتم وفق المراحل التالية: (القهاوجي و أبوعواد، 2018، صفحة 23)

1. تحليل نموذج القياس (Measurement Model): وهو ذلك الجزء من نموذج الدراسة، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما يصف أيضاً المتغيرات المشاهدة، أي أنه يربط المؤشرات بالعامل الكامن.

2. نموذج البناء (Structural Model): وهو يحدد العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها ويتم تحديد نموذج البناء تأسيساً على نظرية البحث وقد يضم أكثر من نموذج قياس.

ثالثاً مبررات استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

بما أن موضوع الدراسة الحالية يتضمن أكثر من متغيرين (القدرات الديناميكية كمتغير مستقل، والتحول الرقمي كمتغير تابع، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط)، فقد ارتأينا أن النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية تعتبر من الأساليب الإحصائية الملائمة في معالجة البيانات، لما لها من مزايا يمكننا إيجازها فيما يلي:

- تستخدم (PLS-SEM) للنماذج الاستكشافية لأنها تتمتع بقدرة تنبؤية أفضل وتساهم في تطوير النظرية،
 - تساعد (PLS-SEM) في التحقق من مدى تطابق النموذج النظري للبيانات الميدانية،
 - تساعد (PLS-SEM) على دراسة تأثير المتغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة
 - يمكننا (PLS-SEM) من اختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة في آن واحد،
 - لا تتطلب (PLS-SEM) التوزيع الطبيعي للبيانات وهذا ما يناسب دراستنا
- ومن خلال الجدول (3-18) سنوضح مراحل تقييم النموذج القياسي والنموذج الهيكلي في (PLS-SEM)، وذلك وفق معايير ومقاييس محددة ولكل منها عتبة يجب أن نحترمها للوصول إلى جودة ومطابقة النموذج للبيانات العينة وفيما يلي شرح لكل مراحل منهما حسب مراحل تقييم النموذج:
- الجدول (3-18): مراحل تقييم نموذج الدراسة وفق النمذجة بالمعادلات الهيكلية

المراحل	معايير التقييم	العتبة	
مرحلة تقييم نموذج القياس	الصدق التقاربي (1)	معيار موثوقية المؤشرات	
		قيمة التحميل الخارجي للمؤشر (العبارة) يكون أكبر من 0.70	
	الصدق التمايزي (2)	معيار متوسط التبيان المستخلص (AVE)	يجب أن يكون قيم (AVE) أكبر من 0.5
		معيار فورنيل لاركر Fornell- Larcker	يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) لكل متغير (مبنى) أكبر من أعلى ارتباط له مع مبنى آخر
		معيار (HTMT)	يجب أن تكون القيمة الإحصائية لهذا المعيار عند قيمة 0.90 وإذا كانت أكبر تشير إلى عدم وجود الصدق التمايزي
		معيار Alpha Cronbach	(AC) يجب أن يكون أكبر من 0.7
موثوقية الاتساق الداخلي (3)	معيار الموثوقية المركبة Composite (Reliability)	(CR) يجب أن يكون أكبر من 0.7	
	معيار موثوقية المركبة Composite (Reliability)	(CR) يجب أن يكون أكبر من 0.7	
مرحلة تقييم النموذج الهيكلي	(1) تقييم التداخل الخطي بين المباني باستخدام معامل التضخيم (VIF)	قيمة (VIF) يجب أن تكون أقل من 5	

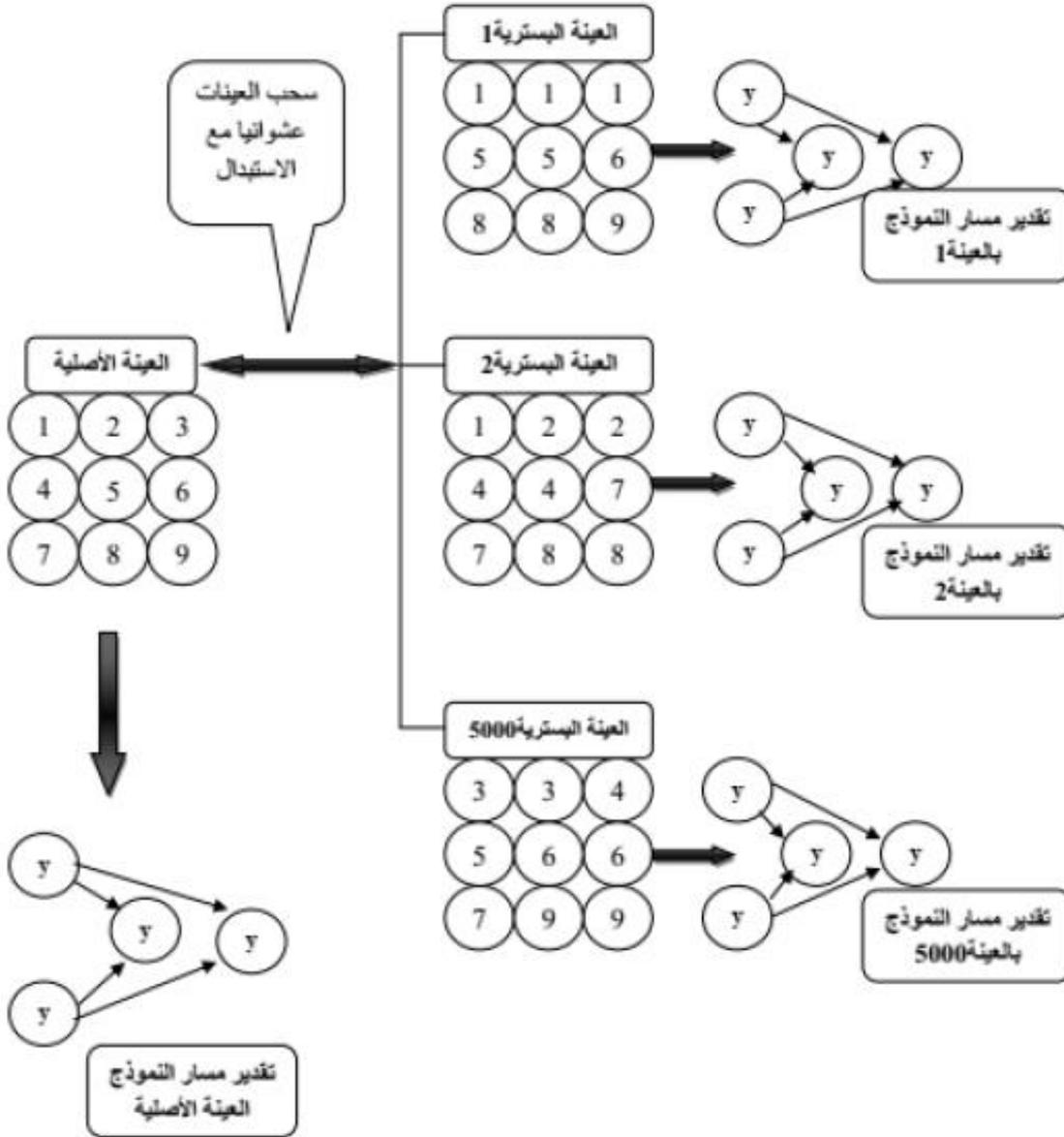
معامل المسار بين المتغيرين يكون دال احصائيا إذا كانت القيمة (T) محسوبة أكبر من القيمة الحرجة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) أو تكون القيمة الاحتمالية (p- valus) أقل من القيمة 0.05	2) تقييم معاملات المسار (Path Coefficients)
تتراوح قيمة معامل التفسير بين الصفر (0) والواحد (1)، حيث: ✓ $0.25 \leq R^2$ قيمة ضعيفة ✓ $0.50 \leq R^2$ قيمة متوسطة ✓ $0.75 \leq R^2$ قيمة مرتفعة	1) تحديد معامل التفسير (R^2)
القاعدة العامة: ✓ لا يوجد حجم أثر في حال كانت $F^2 > 0.02$ ✓ تأثير ضعيف $0.02 \leq F^2 < 0.15$ ✓ تأثير متوسط $0.15 \leq F^2 < 0.35$ ✓ تأثير مرتفع $0.35 \leq F^2$	2) تحديد حجم الأثر (F^2)
يجب أن تكون قيم (Q^2) أكبر من الصفر	5) تقييم الملائمة التنبؤية (Q^2)

المصدر: (Hair et al., 2017)

رابعا: طريقة المعاينة مع الاستبدال (Bootstrapping):

تستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة واستخدمناه في اختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SMART-PLS. بحيث يرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى كل من بريشر وهايز (Hayes and Preacher) وهي اختبار إعادة المعاينة، والميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها لا تشترط فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي مناسبة أيضا لأحجام العينات الصغيرة، كما أن لها ميزة على طريقة (Sobel)، حيث يمكن أن تساعد في تحديد تأثير الوساطة بشكل مؤكد، يتم حساب متوسط جميع تقديرات Bootstrap بواسطة التقدير النقطي للتأثير غير المباشر (ab)، وتكمن أهميته في استنتاج التأثير غير المباشر (ab) من مجال الثقة من توزيع Bootstrap، إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر (بداوي و آخرون، 2019، صفحة 241). ولتقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في النموذج الهيكلي للبحث واختبار الفرضيات يمكن اعتماد قيم (T) ومقارنتها مع القيمة الحرجة (T=1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) أو قيمة الاحتمال الخطأ (P Values) ومقارنتها بمستوى الدلالة (0.05). ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم اللجوء لفحص المسار (Path Analysis) من خلال عملية البسترة (Bootstrapping). وسنحاول من خلال الشكل (3-06) توضيح طريقة المعاينة مع الاستبدال كما يلي:

الشكل (3-05): تقنية المعاينة مع الاستبدال (Bootstrapping)



المصدر: (مسعودي، 2022، صفحة 241)

يوضح الشكل السابق مبدأ عمل تقنية (Bootstrapping) حيث يتم في هذه التقنية سحب عينة جديدة من البيانات الأصلية في كل مرة. بعدها يتم استخدام العينة الجديدة لتقدير النموذج والمسارات الأصلية لتقديرها ضمن نموذج الدراسة، وهكذا تستمر العملية بشكل آلي حتى يتم الوصول إلى 5000 عينة، ينتج عن هذه العملية 5000 تقدير ضمن المسار، مما يساهم في تحسين دقة النموذج وتقدير المعاملات.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل عرض الخطوات المنهجية وأدوات الدراسة، وذلك من خلال تقسيمه هذا الفصل لأربعة مباحث رئيسية.

حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم أسلوب ومتغيرات الدراسة بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو التحليل الوصفي. في المبحث الثاني تم عرض أدوات جمع بيانات الدراسة أين تم اعتماد أسلوب المقابلة التي أجريت مع 03 من إطارات بعض البنوك المبحوثة، وهي البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP-Banque)، بالإضافة إلى أننا اعتمدنا الاستبيان أيضا كأداة للدراسة والذي قمنا بتحليله من خلال وصف محاوره واختبار الصدق الظاهري له، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء الجزء الأول منه تم تخصيصه للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، الجزء الثاني خاص بمتغيرات الدراسة ضمن المحاور الدراسة الثلاثة: (التحول الرقمي، القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي)، أما الجزء الثالث تم تخصيصه لطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالتحديات التي تواجهه قد تواجه التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة. كما قمنا بإجراء دراسة استطلاعية لقياس الصدق الداخلي واختبار الثبات لأداة الدراسة (الاستبيان).

أما المبحث الثالث حددنا فيه مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع موظفي (الإدارة العليا والوسطى) بالبنوك محل الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة النهائي (97) إطاراً من موظفي البنوك المبحوثة. كما تم تقديم نبذة تعريفية عن البنوك محل الدراسة مع استعراض أبرز مظاهر التحول الرقمي فيها أين اعتمدنا على بعض الإحصائيات الوطنية لتحليل تطور وسائل الدفع الإلكتروني في القطاع المصرفي الجزائري، كما تم عرض مظاهر التحول الرقمي للخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة. وفي ذات سياق قمنا بعرض آراء عينة الدراسة حول أبرز تحديات التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. المبحث الرابع والأخير خصصناه للأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة وذلك بعدما قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وقد شملت أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في دراستنا ضمن أساليب (الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي)، والنمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) (SEM-PLS)، وعلى هذا الأساس تم اعتماد البرامج الإحصائية المتخصصة والمتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)، وبرنامج (SMART-PLS.4)، إضافة لبرنامج (Excel).

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض طريقة وأدوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية، سيتم في هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية وذلك لمعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع العملي، وبغية الوصول لأهداف البحث. فقد اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية (spss.) (V27) لإجراء الإحصائية الوصفية الخاصة بمتغيرات الدراسة وكذا للتحقق من مستويات ممارسة متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، التحول الرقمي، والتجديد الاستراتيجي) من وجهة نظر إطارات البنوك محل الدراسة. كما سيتم عرض وتقييم نموذج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM) بواسطة برنامج (SMART.PLS)، بالإضافة لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ومقارنتها مع الجانب النظري والدراسات السابقة بهدف الوصول لنتائج دقيقة يمكن من خلالها تقديم توصيات قيّمة للبنوك محل الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

➤ **المبحث الأول:** الوصف الإحصائي لأجزاء الاستبيان؛

➤ **المبحث الثاني:** تقييم نموذج الدراسة؛

➤ **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الوصف الإحصائي لأجزاء الاستبيان المتعلقة بمحاور الدراسة

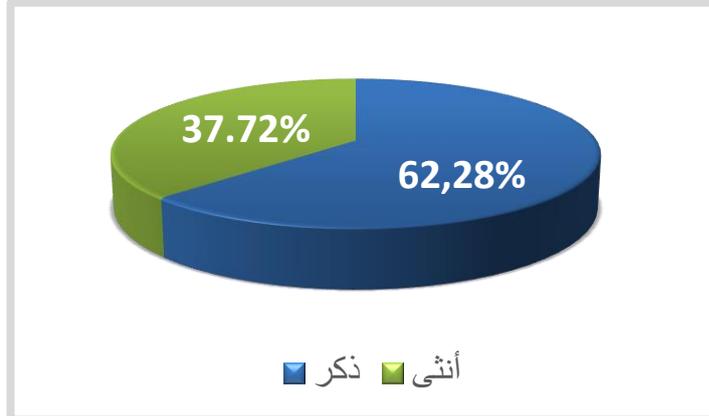
في هذا المبحث سيتم إجراء الوصف الإحصائي لأجزاء الاستبيان، بحيث سيتم عرض خصائص أفراد عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية) المدرجة في الجزء الأول من الاستبيان وذلك من خلال استخدام برنامج (Excel,19)، بالإضافة لعرض الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، التحول الرقمي، والتجديد الاستراتيجي) والمدرجة في الجزء الثاني من الاستبيان وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS V27).

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للجزء الأول في الاستبيان (الخصائص الديموغرافية)

سنقدم في هذا المطلب الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة كما يلي:

أولا النوع الاجتماعي: في الشكل التالي نعرض الإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

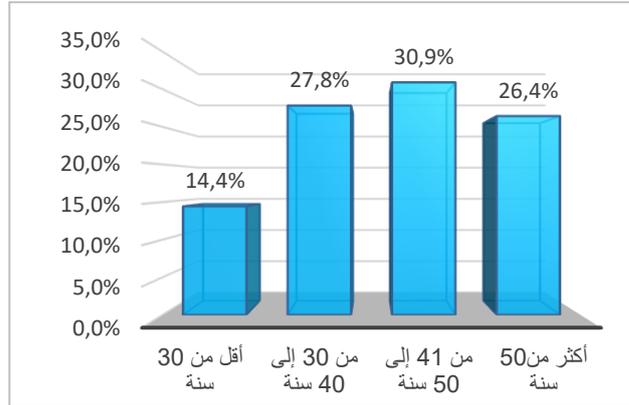
الشكل رقم (4-01): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



تشير نتائج الشكل السابق إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (62.28%)، مقارنة بالإناث بنسبة (37.72%) يعكس هذا التفاوت هيمنة الذكور على الوظائف الإدارية القيادية في البنوك (الإدارة العليا والوسطى). قد يكون ذلك مرتبطاً بعوامل اجتماعية أو تنظيمية تؤثر على تمثيل الإناث في المناصب القيادية، مثل قلة الفرص الممنوحة للإناث أو التوزيع التقليدي للمسؤوليات في القطاع البنكي.

ثانياً: الفئة العمرية: في الشكل التالي نعرض الإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

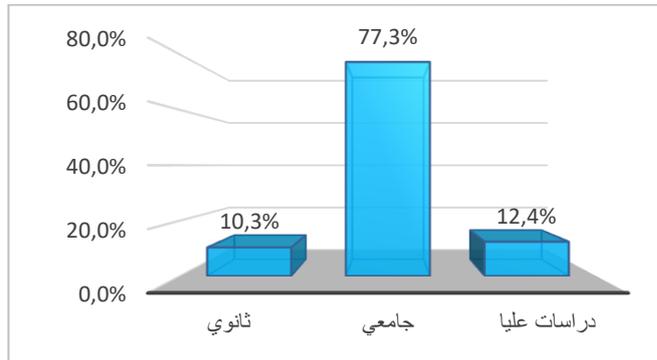
الشكل رقم (4-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" تمثل أكبر نسبة (30.92%) من أفراد عينة الدراسة. هذا يشير إلى أن هذه الفئة قد تمثل الشريحة الأكثر خبرة واستقراراً في المناصب القيادية أو الإدارية. كما نلاحظ أن الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" تمثل أيضاً نسبة جيدة (27.83%)، مما يعكس تنوعاً جيداً في الفريق الإداري بين الشباب نسبياً وبين من هم في مرحلة أكثر نضجاً. أما الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" تمثل 26.43%، وهذا يعكس أن هناك مجموعة كبيرة من الموظفين في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية، ما يفسر استمرار الخبرات الطويلة في إدارة البنوك محل الدراسة. أما بالنسبة للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" فقد مثلت أقل نسبة (14.43%)، وهو ما قد يفسر بأن الترقّيات للمناصب في الإدارة العليا والوسطى لا تحدث إلا بعد تراكم سنوات من الخبرة في البنوك محل الدراسة.

ثالثاً المستوى التعليمي: في الشكل التالي نعرض الإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (4-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

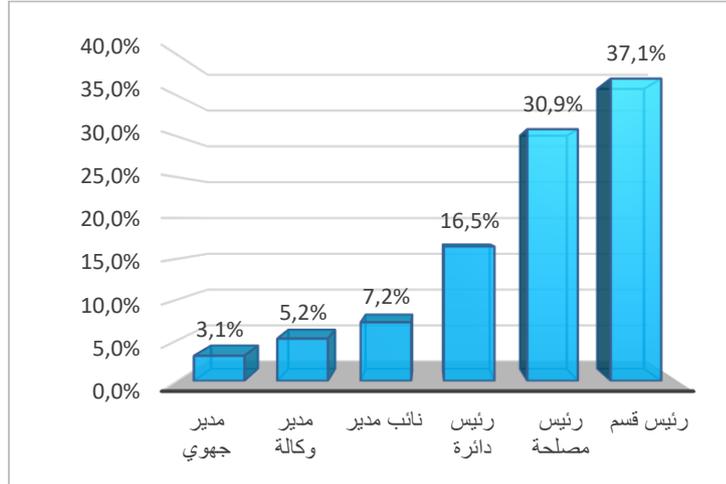


من خلال الشكل السابق، يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 77.3%، مما يشير إلى أن الأغلبية تتمتع بمستوى تعليمي جيد. تليها نسبة الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 12.4%، وهو ما يعكس اهتماماً بالتعليم المتقدم بين بعض المشاركين. أما الحاصلون على شهادة ثانوية فيمثلون 10.3% من العينة. وعموماً فمن وجهة نظر الطالبة تشير هذه النتائج إلى

أن العاملين في البنوك محل الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، مما يعكس قدرة أعلى على التعامل مع التحديات المتعلقة التحول الرقمي في البنوك محل البحث.

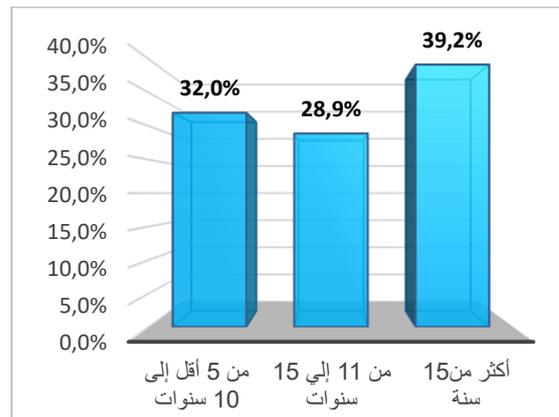
رابعاً المسمى الوظيفي: في الشكل التالي نعرض الإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الشكل رقم (4-04): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



من خلال الشكل السابق، يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب عليا في المؤسسة، حيث يحتل رؤساء المصالح نسبة 30.9%، بينما يحتل رؤساء الأقسام بنسبة 37.1%. هذه النسب تعكس أهمية وظائف هاتين الفئتين بالنسبة للقطاع المصرفي، مما يعكس تنوعاً في التجربة والقدرة على اتخاذ القرارات. كما أن وجود نسبة من رؤساء الدوائر بنسبة 16.5% يشير إلى توزيع جيد للأدوار القيادية على مختلف المستويات التنظيمية. من جهة أخرى، تمثل فئة المديرين الجهويين ومديري الوكالات ونواب المديرين مجتمعاً حوالي 15.5% من العينة. وبالتالي فمن وجهة نظرنا يمكن القول أنّ النتائج تعكس وجود تمثيل جيد لمستويات الإدارة العليا والوسطى في الهيكل التنظيمي. خامساً الخبرة المهنية: في الشكل التالي نعرض الإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الشكل رقم (4-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الشكل السابق؛ تبين أن الخبرة المهنية لأفراد العينة تتوزع بشكل متوازن بين فئات مختلفة، حيث تمتلك غالبية العينة خبرة تزيد عن 15 سنة بنسبة 39.2%. هذا يشير إلى أن العينة تشمل أفراداً ذوي خبرة طويلة في العمل. ونلاحظ أيضاً أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات تمثل 32% من العينة، وهي نسبة كبيرة تعكس وجود مجموعة كبيرة من الموظفين في مرحلة منتصف حياتهم المهنية، فغالباً ما تتميز هذه الفئة بالحماس والمبادرة. بينما تمثل الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة حوالي 28.9%، مما يمكنهم من تقديم رؤى عملية وناضجة. وعموماً يمكننا القول أنّ توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في البنوك التجارية محل الدراسة يعكس توازناً جيداً بين مختلف المستويات المهنية.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل آراء المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من خلال القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

الفرع الأول: الوصف الاحصائي للمتغير التابع (التحول الرقمي)

1. بالنسبة لبعده لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة لدراسة حول بعد تنفيذ الإستراتيجية الرقمية:

الجدول رقم (4-01) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: تنفيذ الإستراتيجية الرقمية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	قام بنكمم بإجراء تغييرات هيكلية (دمج/فصل) لبعض أقسامه نتيجة للتحويل الرقمي	3,68	0,963	2	درجة مرتفعة
02	نجح بنكمم في تنفيذ بعض البرامج والمشاريع الرقمية، والتي ساهمت في تحقيق أهدافه	3,49	0,926	4	درجة مرتفعة
03	يوفر بنكمم ميزانية خاصة لتغطية الانفاق على مبادرات التحويل الرقمي	3,88	0,927	1	درجة مرتفعة
04	يحرص بنكمم على استقطاب المهارات الرقمية أو بنائها عن طريق التعليم والتدريب	3,48	0,991	5	درجة مرتفعة
05	لدى بنكمم نظام خاص لمراقبة أداء أنشطة التحويل الرقمي (متابعة مراحل تطوره تحوله الرقمي)	3,51	1,032	3	درجة مرتفعة
	مستوى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,60	0,705		درجة مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: بعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية: بلغ ($\bar{x} = 3.60$) بانحراف معياري بلغ (0.70) وهذا

الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي كان ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بنسبة (72%) على أن مستوى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم. أما فيما يتعلق بترتيب العبارات نلاحظ أن أبرز عبارة تقيس مستوى تنفيذ الاستراتيجية الرقمية هي العبارة رقم (03) جاءت بمستوى مرتفع وبمتوسط الحسابي قدره (3,88) وانحراف معياري (0,92)، تليها العبارة (01) بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,96)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3,51) وانحراف معياري (1,03)، فيما جاءت العبارة (02) بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (0,96)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة بمتوسط حسابي قدره (3,48) وانحراف معياري بلغ (0,99).

تعكس هذه النتائج حرص البنوك محل الدراسة على تغطية الانفاق على مبادرات التحول الرقمي من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك، كما أنها قامت بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تحويل من خلال إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي.

2. النسبة لبعد التكنولوجيا الرقمية: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا الرقمية:

الجدول رقم (4-02) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: التكنولوجيا الرقمية.

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
4	درجة مرتفعة	1,065	3,62	قام بنكم بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يلزم لتنفيذ البرامج والمشاريع الرقمية	06
5	درجة مرتفعة	1,020	3,56	لدى بنكم فريق عمل قادر على إدارة وصيانة البنية التحتية الرقمية	07
2	درجة مرتفعة	1,070	3,71	تحتوي البنية التحتية التقنية لبنكم على مجموعة من الأنظمة المتكاملة مثل (نظام التحقق وإدارة هوية المستخدم، نظام الدفع الإلكتروني، نظام الإشعارات والتنبيهات)	08
3	درجة مرتفعة	1,000	3,65	لدى بنكم القدرة على إدارة البيانات بكفاءة (جمعها، تخزينها، تحليلها، استخلاص القيمة منها)	09
1	درجة مرتفعة	1,028	3,84	وضع بنكم استراتيجية أمنية لضمان أمن المعلومات وحماية البيانات	10
	درجة مرتفعة	0,800	3,67	مستوى التكنولوجيا الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد التكنولوجيا الرقمية**: بلغ ($\bar{x} = 3.67$) بانحراف معياري بلغ (0.80) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي كان ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل البحث موافقون بنسبة (73,4%) على أن مستوى التكنولوجيا الرقمية هي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم. أما فيما يخص ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التكنولوجيا الرقمية نلاحظ أن من بين أهم العبارات التي تقيس هذا البعد في البنوك محل الدراسة هي العبارة رقم (10) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3,84) وانحراف معياري (1,028)، تليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (1,020)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,00)، فيما جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (1,06)، وبأهمية نسبية بلغت (72.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3,56) وانحراف معياري (1,02).

تفسر هذه النتائج بأن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بأمن المعلومات وحماية البيانات مما يعكس وعياً بأهمية الأمن السيبراني في البيئة الرقمية للبنوك محل الدراسة. كما أن هذه البنوك مهتمة بدمج الأنظمة المتكاملة، ويفسر هذا بوجود نظام المعلومات المتكامل (Global banking) الذي يعمل به حالياً كل من بنك (Cnep-banque) وبنك (التممية المحلية (BDL))،

3. بعد تجربة العملاء: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد تجربة العملاء:

الجدول رقم (4-03) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: تجربة العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة الموافقة
2	1,083	3,74	يستخدم بنكم الأدوات والمنصات الرقمية مثل (وسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات الذكية) للتفاعل مع زبائنه بشكل أفضل.	درجة مرتفعة
3	0,960	3,22	يقدم بنكم لزبائنه خدمات استباقية قبل أن يطلبوها	درجة متوسطة
1	0,925	3,75	يقوم بنكم بتطوير وتحسين منصته الرقمية باستمرار لزيادة القدرة على التكيف مع تطلعات الزبائن	درجة مرتفعة
4	1,044	3,19	يجري بنكم استطلاعات دورية إلكترونية لمعرفة مدى رضا زبائنه عن خدماته	درجة متوسطة
درجة مرتفعة		0,783	3,47	مستوى تجربة العملاء حسب وجهة نظر أفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد تجربة العملاء**: بلغ $(\bar{x} = 3.47)$ وبانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي كان ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (69.4%) على أن مستوى تجربة العملاء هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

أما فيما يخص ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى تجربة العملاء، نلاحظ أن من أهم العبارات التي تقيس هذا البعد في البنوك محل الدراسة هي العبارة رقم (13) وبمتوسط حسابي قدره $(3,75)$ وانحراف معياري $(0,92)$ ، وتليها الفقرة رقم (11) بمستوى مرتفع و بمتوسط حسابي قدره $(3,74)$ وانحراف معياري $(0,92)$ ، بينما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (14) وبمتوسط حسابي $(3,22)$ وانحراف معياري قدره $(0,96)$ ، بينما حلت في المرتبة الرابعة عبارة (يجري بنكم استطلاعات دورية إلكترونية لمعرفة مدى رضا زبائنه عن خدماته) وبمتوسط حسابي $(3,19)$ وانحراف معياري قدره $(1,04)$.

تعكس هذه النتائج حرص البنوك محل الدراسة على تعزيز تجربة العملاء من خلال تحسين وتطوير المنصات الرقمية للتكيف مع تطلعات العملاء واستخدام الأدوات الرقمية لفهمهم بشكل أفضل. 4. بالنسبة ل**بعد العمليات والخدمات**: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد العمليات والخدمات:

الجدول رقم (4-04) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب**بعد: العمليات والخدمات**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة الموافقة	الترتيب
1	1,021	3,82	يعطي بنكم الأولوية لتطوير العمليات التشغيلية الأساسية مثل (إدارة الموارد البشرية، عمليات التسويق، إدارة العملاء...) بهدف تحسين كفاءة مخرجاته	درجة مرتفعة	15
4	1,080	3,29	يعمل بنكم على أتمتة (Automation) جميع العمليات والخدمات (تحويلها من ورقية لإلكترونية/رقمية)	درجة متوسطة	16
2	1,084	3,62	وضع بنكم آلية محددة لضمان إدارة وتقديم الخدمات الرقمية دون انقطاع	درجة مرتفعة	17
3	1,117	3,34	وضع بنكم آلية محددة لتوعية والتسويق لخدماته	درجة متوسطة	18
درجة مرتفعة	0,846	3,51	مستوى العمليات والخدمات حسب وجهة نظر أفراد العينة		

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد العمليات والخدمات**: بلغ ($\bar{x} = 3.51$) بانحراف معياري بلغ (0.84) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بنسبة (70,2%) على أن **مستوى العمليات والخدمات هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم**. وأما فيما يخص ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى العمليات والخدمات نلاحظ أن أكثر فقرة عبرت عن هذا البعد هي العبارة رقم (15) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3,82) وانحراف معياري قيمته (1,02)، تليها العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري قيمته (1,084) بينما حلت العبارة (18) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره (3,34) وانحراف معياري قيمته (1,11)، وفي الأخير حلت العبارة (16) وبمتوسط حسابي قدره (3,29) وانحراف معياري قيمته (1,08).

تفسر هذه النتائج أن الاهتمام بتطوير العمليات التشغيلية الأساسية، يعكس التزامًا بتحقيق أداء متميز في تلك العمليات. كما أن تحقيق البنوك محل الدراسة استمرارية في تقديم الخدمات دون انقطاع يعكس توظيف استخدام التكنولوجيا المالية في تقديم هذه الخدمات. ومع ذلك يبدو أن جهود التسويق والتوعية بخدمات البنوك مازالت دون المستوى المطلوب لعدة تحديات وعلى رأسها التحديات المتعلقة بوعي الزبائن أنفسهم، كما يمكننا القول أن أتمتة (Automation) العمليات والخدمات ما زالت بحاجة إلى دراسة فعلية في آلية تنفيذها.

5. بالنسبة لبعد القيادة الرقمية: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة الرقمية:

الجدول رقم (4-05) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: القيادة الرقمية.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الترتيب
2 <td>درجة متوسطة</td> <td>1,024</td> <td>3,31</td> <td>تشجيع وتحفيز الموظفين على تطوير حلول رقمية مبتكرة</td> <td>19</td>	درجة متوسطة	1,024	3,31	تشجيع وتحفيز الموظفين على تطوير حلول رقمية مبتكرة	19
4 <td>درجة متوسطة</td> <td>1,201</td> <td>3,22</td> <td>توفير بيئة عمل مريحة وأوقات عمل مرنة للموظفين طالما أن المهام يتم إنجازها</td> <td>20</td>	درجة متوسطة	1,201	3,22	توفير بيئة عمل مريحة وأوقات عمل مرنة للموظفين طالما أن المهام يتم إنجازها	20
1 <td>درجة مرتفعة</td> <td>0,996</td> <td>3,60</td> <td>تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لتنفيذ المبادرات (المشاريع) الرقمية</td> <td>21</td>	درجة مرتفعة	0,996	3,60	تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لتنفيذ المبادرات (المشاريع) الرقمية	21
3 <td>درجة متوسطة</td> <td>0,965</td> <td>3,28</td> <td>نشر ثقافة تقبل التغيير والتكيف مع بيئة الأعمال الرقمية</td> <td>22</td>	درجة متوسطة	0,965	3,28	نشر ثقافة تقبل التغيير والتكيف مع بيئة الأعمال الرقمية	22
	درجة متوسطة	0,885	3,35	مستوى القيادة الرقمية حسب وجهة نظر أفراد العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد القيادة الرقمية**: بلغ ($\bar{x} = 3.35$) بانحراف معياري بلغ (0.88) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن **مستوى القيادة الرقمية هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم**. أما بالنسبة لترتيب عبارات البعد المتعلقة بقياس مستوى القيادة الرقمية نلاحظ أن أكثر فقرة عبرت عن بعد القيادة الرقمية هي العبارة رقم (21) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3,60) وانحراف معياري قيمته (0,96)، بينما جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (3,31) وانحراف معياري قيمته (1,024)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي قدره (3,28) و انحراف معياري قيمته (0,96)، بنما حلت في المرتبة الرابعة الفقرة (20) بمتوسط حسابي قدره (3,22) مع انحراف معياري قيمته (0,96) و(1,024).

تفسر هذه النتائج أن القيادة في البنوك محل الدراسة تعتمد منهجاً منظماً وفعالاً في إدارة أنشطة التحول الرقمي. ومع ذلك يبدو أن البنوك محل الدراسة مازلت بحاجة لتعزيز ثقافة التغيير والتكيف مع بيئة الأعمال الرقمية. وتعزو الباحثة هذا المستوى من القيادة الرقمية إلى كثرة الإجراءات الرسمية التي تميز المؤسسات العمومية في التعامل مع الموظفين، وهذا ما يفسر وجود ما يسمى بالفجوة الجيلية بين الموظفين حيث أن معظم المناصب القيادية للإدارة العليا من الجيل التقليدي (ما قبل الرقمنة)، في مقابل أن معظم المرؤوسين من الجيل الجديد الذي يميل للتعاملات الرقمية التي توفر له المرونة في العمل.

6. **بالنسبة لبعد نموذج الأعمال**: في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد نموذج الأعمال:

الجدول رقم (4-06) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: نموذج الأعمال.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة من خلال جهوده في التحول الرقمي قام بنكمم بـ:	رقم
درجة مرتفعة	1	0,902	3,91	طرح خدمات ومنتجات جديدة في السوق	23
درجة مرتفعة	3	0,929	3,62	ابتكار طرق جديدة للأعمال ساهمت في تقليل التكاليف	24
درجة مرتفعة	2	0,862	3,80	زيادة القيمة المضافة لمنتجاته وخدماته	25
درجة مرتفعة	4	1,137	3,55	التوسع في سوق قطاعه مقارنة بمنافسيه	26
درجة مرتفعة		0,705	3,71	مستوى نموذج الأعمال حسب وجهة نظر أفراد العينة	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **نموذج الأعمال**: بلغ ($\bar{x} = 3.71$) بانحراف معياري بلغ (0.70) وهذا الأخير أقل من

الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (74.2%) على أن مستوى نموذج الأعمال هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم. وبالنسبة لترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى نموذج الأعمال نلاحظ أن أبرز فقرة عبرت عن بعد نموذج الأعمال هي الفقرة رقم (23) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3,91) وانحراف معياري قيمته (0,90)، بينما جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره (3,80) وانحراف معياري قيمته (0,86)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي قدره (3,62) وانحراف معياري قيمته (0,92)، بينما العبارة (26) حلت في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,55) وانحراف معياري قيمته (1,137).

تفسر هذه النتائج أن البنوك محل الدراسة حققت نجاحًا ملموسًا في طرح خدمات ومنتجات جديدة من خلال انخراطها في عمليات التحول الرقمي، مما يعكس زيادة التنافسية في السوق. ونظرًا لأنّ البنوك مؤسسات موجهة بالدرجة الأولى نحو العملاء. فقد استثمرت جهودها في التحول الرقمي لزيادة القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها.

وللمقارنة أبعاد التحول الرقمي من حيث ترتيبها تم إعداد الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (4-07): ترتيب أبعاد التحول الرقمي حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	0,705	3,71	نموذج الأعمال
2	مرتفعة	0,800	3,67	التكنولوجيا الرقمية
3	مرتفعة	0,705	3,60	تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية
4	مرتفعة	0,846	3,51	العمليات والخدمات
5	مرتفعة	0,783	3,47	تجربة العملاء
6	متوسطة	0,885	3,35	القيادة الرقمية

من الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمعظم أبعاد التحول الرقمي جاءت بدرجات مرتفعة، وقد حل بعد (نموذج الأعمال) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3,71)، بينما بعد التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,67)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (تنفيذ استراتيجية الأعمال الرقمية) بمتوسط حسابي بلغ (3,60)، بينما جاء بعد (العمليات والخدمات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,51)، بينما كانت المرتبة الخامسة لبع (تجربة العملاء) بمتوسط حسابي بلغ (3,47)، وفي المرتبة السادسة جاء بعد (القيادة الرقمية) بمتوسط حسابي قدره (3,35). وبشكل عام ترى الطالبة أن البنوك محل البحث تمارس أنشطة التحول الرقمي في جميع جوانب العمل مرتكزة على التكنولوجيا الرقمية خاصة في تحسين تجربة العملاء.

الفرع الثاني: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية):

1. بالنسبة لقدرة الإستشعار (SC): في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد قدرة الاستشعار:

الجدول رقم (4-08) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: قدرة الإستشعار.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
27	يجري بنكم باستمرار عمليات مسح (فحص) لبيئته الخارجية لتحديد فرص الأعمال الجديدة	3,66	1,089	3	درجة مرتفعة
28	يراقب بنكم التغيرات السوقية بهدف التعرف على أثرها المحتمل على سلوك زبائنه	3,68	0,941	2	درجة مرتفعة
29	يقوم بنكم بمراجعة جهود تطوير خدماته للتأكد من أنها تتماشى مع متطلبات زبائنه	3,72	0,987	1	درجة مرتفعة
30	يخصص بنكم ميزانية محددة لبحوث السوق (دراسة وتحليل اتجاهات السوق، دراسة وتحليل سلوك العملاء)	3,44	0,841	4	درجة مرتفعة
	مستوى قدرة الإستشعار حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,62	0,809		درجة مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: قدرة الإستشعار (SC) بلغ ($\bar{x} = 3.62$) وانحراف معياري بلغ (0,80) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي يقع ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (72,4%) على أن مستوى قدرة الإستشعار مرتفعة حسب وجهة نظرهم. أما فيما يتعلق بترتيب عبارات بعد قدرة الإستشعار نلاحظ أن أبرز الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القدرات الديناميكية من خلال قدرة الاستشعار هي الفقرة رقم (29) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3,72)، وانحراف معياري قيمته (0,98) وبأهمية نسبية قدرها (74.4%)، تليها الفقرة رقم (28) بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,94) وبأهمية نسبية قدرها (73.6%)، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3,66) وانحراف معياري قيمته (1,08) وبأهمية نسبية قدرها (73.2%)، بينما جاءت العبارة رقم (30) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,44) وانحراف معياري (0,84) وبأهمية نسبية قدرها (68.8%).

تُفسّر هذه النتائج بأن البنوك التجارية محل الدراسة تمتع بقدرة جيدة من التكيف مع التغيرات في البيئة من خلال استشعار متطلبات الزبائن وتقييم تأثير العوامل الخارجية على سلوكهم. حيث أظهرت البنوك محل الدراسة اهتماماً جيداً بتحديث خدماتها ومراقبة السوق بشكل عام، إلا أنه ومن

جهة أخرى قد تحتاج هذه البنوك إلى التركيز أكثر على تخصيص الموارد الخاصة ببحوث السوق لكي تمتلك قدرات استشعار قوية.

2. بالنسبة لقدرة التعلم (LC): في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد قدرة التعلم:

الجدول رقم (4-09) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: قدرة التعلم.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
31	يملك بنكم آليات خاصة لتحصيل المعارف الجديدة	3,98	0,901	1	درجة مرتفعة
32	يستغل بنكم المعارف الجديدة في تطوير خدمات جديدة	3,97	0,859	2	درجة مرتفعة
33	في بنكم يتشارك الموظفون فيما بينهم أفضل الممارسات في تنفيذ المهام	3,53	0,891	3	درجة مرتفعة
34	يعتبر بنكم الزبائن مصدرًا هاماً لتجديد أنشطته	3,46	0,855	4	درجة مرتفعة
	مستوى قدرة التعلم حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,73	0,680		درجة مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد قدرة التعلم: بلغ $(\bar{x} = 3,73)$ بانحراف معياري بلغ $(0,68)$ وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي كان ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة $(74,6\%)$ ، أي أن مستوى قدرة التعلم هي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم. أما فيما يتعلق بترتيب عبارات بعد قدرة التعلم نلاحظ أن أبرز الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القدرات الديناميكية من خلال قدرة التعلم هي العبارة رقم (31) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي $(3,98)$ ، وبانحراف معياري قيمته $(0,90)$ ، تليها عبارة رقم (32) بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي $(3,97)$ وبانحراف معياري $(0,85)$ ، وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي مرتفع قدره $(3,53)$ وانحراف معياري قيمته $(0,89)$ ، وفي المرتبة الأخيرة حلت العبارة (34) بمتوسط حسابي قدره $(3,46)$ وانحراف معياري $(0,85)$. تفسر هذه النتائج أن البنوك محل الدراسة تمتلك قدرات تعلم جيدة، حيث تُركز على تحصيل المعرفة الجديدة بشكل فعال، ورغم التباين الطفيف في مشاركة الموظفين لأفضل الممارسات، وكذا في الاستفادة من العملاء كمصدر لتجديد الأنشطة، إلا أنه يمكننا

القول أنّ هناك فرص لتعزيز التواصل الداخلي وتعميق الاستفادة من تفاعل العملاء في تحسين الخدمات في البنوك محل الدراسة.

3. بالنسبة لقدرة التكامل أو الدمج (IC): في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد قدرة التكامل:

الجدول رقم (4-10) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: قدرة التكامل أو الدمج.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
35	قام بنكم بإجراءات فعالة لربط وتنظيم أنشطته بشكل متكامل	3,57	0,923	2	درجة مرتفعة
36	يعتمد بنكم على أسلوب فرق العمل المتخصصة لإنجاز أعماله	3,69	0,882	1	درجة مرتفعة
37	لدى بنكم القدرة على إعادة تشكيل خدماته بما يتناسب ورغبات زبائنه	3,54	0,969	3	درجة مرتفعة
مستوى قدرة التكامل أو الدمج حسب وجهة نظر أفراد العينة		3,59	0,760	درجة مرتفعة	

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد قدرة التكامل أو الدمج: بلغ (3.59 = \bar{x}) بانحراف معياري بلغ (0,76) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي كان ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (71,8%) أن مستوى قدرة التكامل أو الدمج هي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم. أما فيما يتعلق بترتيب عبارات بعد قدرة التكامل أو الدمج نلاحظ أن أهم الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القدرات الديناميكية من خلال قدرة التكامل أو الدمج هي العبارة رقم (36) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3,69) وبانحراف معياري قيمته (0,88)، تليها العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي (3,57) وبانحراف معياري (0,92)، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (37) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3,54) وبانحراف معياري قيمته (0,96).

وتعكس هذه النتائج أن البنوك محل الدراسة تعتمد وبشكل ملموس على فرق العمل المتخصصة، مما يعزز من قدرتها على إنجاز المهام بكفاءة. كما أن وجود مستوى مرتفع من التكامل بين الأنشطة وإعادة تشكيل الخدمات لتلبية رغبات العملاء يعكس أيضاً اهتماماً لا بأس به بقدرات التكامل أو الدمج.

4. بالنسبة لقدرة التنسيق (CC): في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول بعد قدرة التنسيق:

الجدول رقم (4-11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: قدرة التنسيق.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقييم
38	ينسق بنككم أنشطته مع أنشطة باقي فروع بنكه الرئيسي (الفروع الجهوية والوكالات التجارية الأخرى)	3,85	0,808	2	درجة مرتفعة
39	يتميز بنككم بالقدرة على التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل	3,92	0,997	1	درجة مرتفعة
40	يساهم موظفو بنككم بفعالية في تحسين كفاءة موارده	3,80	0,964	3	درجة مرتفعة
41	ينسق بنككم مع شركائه في باقي القطاعات الأخرى لضمان تنفيذ أعماله بكفاءة	3,77	1,075	4	درجة مرتفعة
	مستوى قدرة التنسيق حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,83	0,789		درجة مرتفعة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد قدرة التنسيق**: بلغ ($\bar{x} = 3.83$) وانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (76.6%) على أن **مستوى قدرة التنسيق هو بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم**. أما فيما يخص ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى قدرة التنسيق نلاحظ أن أبرز الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة القدرات الديناميكية من خلال قدرة التنسيق هي العبارة رقم (39) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3,92)، وانحراف معياري قيمته (0,99)، تليها العبارة رقم (38) بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,80)، وحصلت العبارة رقم (40) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,80) وانحراف معياري قيمته (0,96)، و في المرتبة الأخيرة حلت العبارة رقم (41) بمتوسط حسابي قدره (3,77) وانحراف معياري (1,075).

تفسر هذه النتائج إن حرص البنوك محل الدراسة على تعزيز التخصيص الملائم للموارد والتنسيق بين الأنشطة الداخلية مع باقي البنوك الجهوية والوكالات، وكذا شركائها في القطاعات الأخرى مما يعكس أهمية التكامل في العمليات لضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق الأداء الأمثل، يساهم في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة نجاحها في السوق.

ولمقارنة أبعاد القدرات الديناميكية من حيث ترتيبها تم إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): ترتيب أبعاد القدرات الديناميكية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	0,789	3,83	قدرة التنسيق
2	مرتفعة	0,680	3,73	قدرة التعلم
3	مرتفعة	0,809	3,62	قدرة الاستشعار
4	مرتفعة	0,760	3,59	قدرة التكامل

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات الديناميكية جاءت بدرجات مرتفعة، وقد حل بعد (قدرة التنسيق) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3,83)، بينما حل بعد (قدرة التعلم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,73)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (قدرة الاستشعار) بمتوسط حسابي بلغ (3,62)، بينما جاء بعد (التكامل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,59). تفسر النتائج بشكل عام إلى أن البنوك المبحوثة تُظهر أداءً جيداً في قدراتها الديناميكية.

الفرع الثالث الوصف الاحصائي للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي): في الجدول أدناه سيتم تقديم نتائج آراء اتجاهات افراد عينة الدراسة حول متغير التجديد الاستراتيجي:

الجدول رقم (4-13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: التجديد الاستراتيجي

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
5	درجة مرتفعة	1,032	3,52	يعتبر المحيط الاقتصادي لبنككم في وضع يجعله يستجيب للمنافسة بسرعة	42
3	درجة مرتفعة	0,952	3,77	يركز بنككم على اكتشاف فرص جديدة تزيد من قوته التنافسية	43
1	درجة مرتفعة	0,749	3,96	يحرص بنككم على استثمار الفرص قبل منافسيه	44
2	درجة مرتفعة	0,964	3,80	يوازن بنككم بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الفرص الحالية	45
7	درجة متوسطة	0,944	3,28	يشجع بنككم المبادرات الريادية من إطارته لإحداث تغيير في وضعه التنافسي.	46
6	درجة متوسطة	1,128	3,35	تشارك قيادات بنككم مع مختلف الإطارات في صياغة قرارات تعزز من مكانته التنافسية	47
4	درجة مرتفعة	0,958	3,54	يحرص بنككم على التجديد في تقديم خدماته بهدف المحافظة على زبائنه الحاليين واستقطاب زبائن جدد.	48
	درجة مرتفعة	0,716	3,60	مستوى التجديد الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة	

من خلال الجدول السابق نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: **بعد التجديد الاستراتيجي**: بلغ ($\bar{x} = 3.60$) بانحراف معياري بلغ (0,71) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة موافقون بنسبة (72%) على أن مستوى التجديد الاستراتيجي هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم. بالنسبة لترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التجديد الاستراتيجي نلاحظ أن أكثر العبارات تعبيراً عن محور التجديد الاستراتيجي كانت العبارة رقم (44) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,96) وانحراف معياري قدره (0,74)، تليها العبارة رقم (45) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,80) وانحراف معياري قدره (0,96)، تليها العبارة رقم (43) وبمتوسط حسابي بلغ (3,77) وانحراف معياري قدره (0,95)، ثم العبارة رقم (48) وبمتوسط حسابي بلغ (3,54) وانحراف معياري قدره (0,95)، ثم تليها العبارة رقم (42)، بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (1,032)، ثم العبارة رقم (47) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,12)، بينما كانت العبارة رقم (46) الأقل تعبيراً عن محور التجديد الاستراتيجي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (0,94).

تفسر هذه النتائج أن البنوك التجارية محل الدراسة تعمل في محيط تنافسي، طالما أن القطاع المصرفي في الجزائر شهد زيادة من حيث عدد البنوك الخاصة، الأمر الذي يضع البنوك العمومية أمام ضرورة اكتشاف واستثمار الفرص التنافسية قبل المنافسين، هذا ما ساهم في تجديد الخدمات بهدف المحافظة على شريحة الزبائن الحاليين والعمل على استقطاب شريحة جديدة من الزبائن. ولكن من جهة أخرى عكست النتائج مستوى متواضع من مشاركة القيادة فيما يخص بصياغة القرارات التي تعزز الوضع التنافسي، ويرجع هذا لكون هذه البنوك تخضع لتوجهات وإستراتيجيات نفس الجهة المالكة لها وهي الدولة، كما عكست النتائج مستوى متواضع من ريادة الأعمال في البنوك محل الدراسة ويرجع هذا لكون هذه البنوك تجسد المخططات العمومية، وذلك حسب مجالات الأنشطة المخصصة لكل بنك.

الفرع الرابع: التحقق من أسئلة الدراسة: بعدما تأكدنا سابقاً من أن توزيع بيانات المستجوبين حول متغيرات الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعي، نقوم في هذا الجزء بالتحقق من المستويات السائدة لمتغيرات الدراسة عن طريق استخدام الاختبار اللامعلمي "ويلكسون" لعينة واحدة (One sample Wilcoxon) لفحص مدى وجود فرق دال إحصائياً (معنوي) بين المتوسط الحسابي المحسوب للمستجوبين والمتوسط الفرضي (3) (*). وجاءت نتائج اختبار "Wilcoxon" كما هو موضح في الجدول (4-14) كما يلي:

الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار "Wilcoxon" للتحقق من مستويات ممارسة متغيرات الدراسة

القرار	مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	القيمة الافتراضية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
دال	0.000	4278.50	3	0.589	3.75	القدرات الديناميكية
دال	0.000	4512.00	3	0.466	3.53	التحول الرقمي
دال	0.000	3859.00	3	0.716	3.71	التجديد

(*) المتوسط الفرضي: يتم الاستعانة به عند استخدام اختبار (One sample Wilcoxon) حيث يهدف إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي (Significant Difference) بين متوسط إجابة المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل محور من محاور الاستبيان والمتوسط الفرضي (Constant) بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم والقيمة الثابتة (المتوسط الفرضي). ويتم تحديد القيمة النظرية للمتوسط الفرضي وفقاً للعلاقة التالية: المتوسط الفرضي = $\frac{(H+L)}{2}$ حيث H: تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ L: تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس وفي دراستنا فإن سلم القياس استجابات المستجوبين هو سلم الخماسي:

$$\frac{(H + L)}{2} = a = \frac{(5 + 1)}{2} = 3$$

والرقم 3 أيضاً يمثل القيمة الوسطى في سلم الخماسي لمقياس المستخدم في الاستبيان.

☑ نلاحظ من خلال نتائج اختبار "ويلكيسون" لقياس مستوى التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة أن هذه البنوك تحقق مستوى أعلى من المتوسط الافتراضي المحدد. المتوسط الحسابي (3.53) يعكس مستوى جيداً من التحول الرقمي، بينما يشير الانحراف المعياري (0.466) إلى تجانس نسبي في نتائج البنوك المختلفة. قيمة الاختبار المحسوبة (4512.00) تعزز من دلالة الفرق الإحصائي، حيث جاءت النتائج دالة بشكل كبير عند مستوى دلالة 0.000. وهو ما يعزز فرضية أن هناك اختلافات في تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة، فضلاً عن المستوى المرتفع لهذا التطبيق.

☑ أظهرت نتائج اختبار "ويلكيسون" إلى أن مستوى القدرات الديناميكية في البنوك التجارية محل الدراسة يفوق القيمة الافتراضية المحددة، حيث أظهر المتوسط الحسابي للقدرات الديناميكية قيمة أعلى تقدر بـ (3.75) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.589). وقيمة الاختبار المحسوبة (4278.50) تعكس وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، مما يعني أن القدرات الديناميكية في هذه البنوك أعلى من المتوسط المتوقع، وهو ما يعزز فرضية أن هناك اختلافات في الممارسة للقدرات الديناميكية في البنوك التجارية محل الدراسة، فضلاً عن المستوى المرتفع لهذه الممارسة.

☑ أظهرت نتائج اختبار "ويلكيسون" إلى أن مستوى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة يتجاوز القيمة الافتراضية بشكل ملحوظ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) مع انحراف معياري (0.716)، مما يعكس تماسكاً في استراتيجيات التجديد عبر هذه البنوك. قيمة الاختبار

المحسوبة (3859.00) تدل على وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.000، مما وهو ما يعزز فرضية أن هناك اختلافات بين البنوك التجارية محل الدراسة في ممارستها للتجديد الاستراتيجي، فضلاً عن المستوى المرتفع لهذه الممارسة.

المبحث الثاني: تقييم نموذج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتقييم مخرجات الدراسة النموذج القياسي (Measurement Model) والنموذج الهيكلي/ البنائي (Structural Model) للدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Smartpls V4)، والذي يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (PLS-SEM).

المطلب الأول عرض وتقييم النموذج القياسي

من أجل التأكد من صحة النموذج ينبغي علينا أولاً تقييم نموذج القياسي، بعدها نشرع في تقييم النموذج الهيكلي، ولتقييم نموذج القياس نستخدم مؤشرات الصدق التقاربي والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي وكذا الصدق التمايزي. ويتم ذلك كما يلي:

أولاً الصدق التقاربي وتقييم الموثوقية:

1. **تقييم الصدق التقاربي:** ويقصد به مدى تمثيل العبارات (المؤشرات) للمتغير الذي تنتمي إليه ومدى ارتباطها به ويتم التقييم من خلال فحص قيم معاملات التحميل (Factor Loadings)، ومعيار متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted)، هذا الأخير يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50) لكل متغير كامن (Latent variable)، حتى يمكن أن نقرر أن المتغير يتمتع بالصدق التقاربي، أما القاعدة العامة في تقييم معاملات التحميل للمؤشرات المعمول بها هي أن تكون قيمة التحميل (FL) لكل مؤشر أكبر من القيمة 0.70، وفي حالة ما إذا كانت القيمة أقل من 0.70، فعلى الباحث بعناية في أثر إزالة المؤشر (العبرة) على قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، وبصفة عامة فإنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات بين 0.4 و 0.7 من النموذج إلا عندما يؤدي حذف المؤشر المعني إلى زيادة في قيمة متوسط التباين المفسر (AVE) لتصبح أعلى من القيمة (0.50)، وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي دائماً إزالة المؤشرات ذات معاملات التحميل المنخفضة جداً أقل من 0.40. (Hair et al., 2017, p. 622)

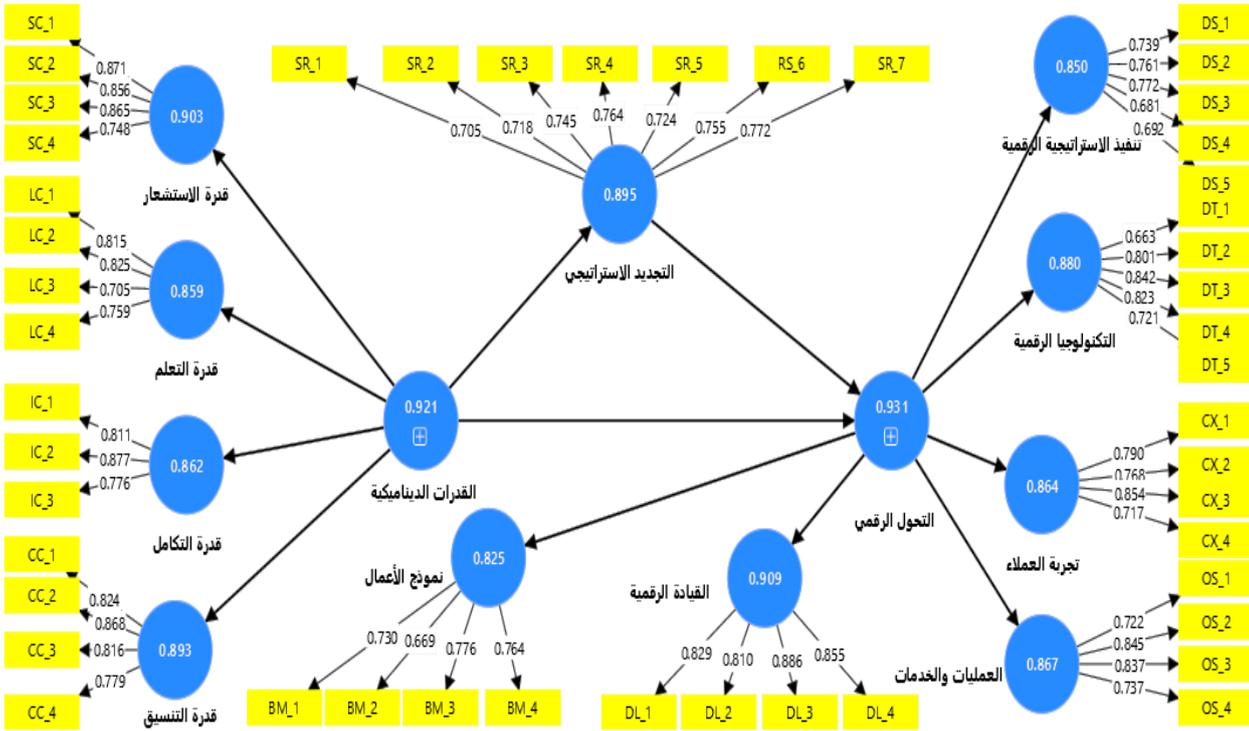
2. **مقياس الموثوقية:** يُعد دوره أساسياً في قياس مدى استقرار واتساق نتائج الاستبيان عند تطبيقه أكثر من مرة في ظروف مشابهة، حيث يعكس درجة استقرار القياس وقدرته على تقديم نتائج دقيقة تحت ظروف متعددة. يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة وقياس الاتساق الداخلي بين عناصرها، وتُعتبر القيمة المرتفعة للمؤشر دليلاً على مستوى عالٍ من الثبات، إذ تتراوح قيمته بين 0 و 1. تُعد القيمة مقبولة إذا تجاوزت 0.6، إلا أن هذا المؤشر لا يُعتبر كافياً عند استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. لذلك، يُوصى بالاعتماد على مقياس الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، والتي يجب أن تكون قيمتها أعلى من 0.7 لتحقيق مستوى موثوق من الثبات. (طيبة، 2021). نلخص نتائج الصدق التقاربي وموثوقية النموذج لمتغيرات الدراسة في الشكل والجدول التاليين:

الجدول (4-15): تقييم الصدق التقاربي والموثوقية للنموذج القياسي

المؤشرات	العوامل	المؤشرات	معاملات التشبع	متوسط التباين المفسر (AVE)	معامل Cronbach's alpha	الموثوقية المركبة Composite Reliability
التحول الرقمي	تنفيذ إستراتيجية الرقمية	DS1	0.739	0.533	0.781	0.850
		DS2	0.761			
		DS3	0.772			
		DS4	0.681			
		DS5	0.692			
	التكنولوجيا الرقمية	DT1	0.663	0.598	0.831	0.880
		DT2	0.801			
		DT3	0.842			
		DT4	0.823			
		DT5	0.721			
	تجربة العملاء	CX1	0.790	0.614	0.789	0.864
		CX2	0.768			
		CX3	0.854			
		CX4	0.717			
	العمليات والخدمات	OS1	0.722	0.620	0.795	0.867
		OS2	0.845			
		OS3	0.837			
		OS4	0.737			
	القيادة الرقمية	LD1	0.829	0.714	0.867	0.909
		LD2	0.810			
LD3		0.886				
LD4		0.855				
نموذج الأعمال	BM1	0.730	0.541	0.718	0.825	
	BM2	0.669				
	BM3	0.776				
	BM4	0.764				
القرارات الديناميكية	قدرة الاستشعار	SC1	0.871	0.699	0.857	0.903
		SC2	0.856			
		SC3	0.865			
		SC4	0.748			
	قدرة التعلم	LC1	0.815	0.604	0.781	0.859
		LC2	0.825			
		LC3	0.705			
		LC4	0.759			
	قدرة التكامل	IC1	0.811	0.677	0.762	0.862
		IC2	0.877			
		IC3	0.776			
	قدرة التنسيق	CC1	0.824	0.676	0.840	0.893
CC2		0.868				
CC3		0.816				
CC4		0.779				

0.895	0.864	0.549	0.705	SR1	التحديد الاستراتيجي
			0.718	SR2	
			0.745	SR3	
			0.764	SR4	
			0.723	SR5	
			0.755	SR6	
			0.772	SR7	

الشكل (4-06): تقييم النموذج القياسي للدراسة بعد توظيف أدلة الصدق التقاربي والموثوقية



استنادا إلى مخرجات الجدول والشكل السابقين يمكن ملاحظة أن معظم معاملات التشبع (Factor Loading) الخاصة بالعبارات (المشاهدات) المرتبطة بمتغيرات الدراسة هي مقبولة وذات دلالة، حيث تجاوزت جميعها العتبة (0.70) باستثناء بعض العبارات المشاهدة وعددها 04 وهي: العبارتان (DS4,DS5) التي تنتمي إلى المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية الرقمية)، بالإضافة إلى العبارة (DT1) التي تنتمي إلى المتغير التابع (التكنولوجيا الرقمية)، بالإضافة إلى العبارة (BM2) التي تنتمي إلى المتغير التابع (نموذج الأعمال)، حيث جاءت معاملات تلك العبارات تتراوح بين (0.664 إلى 0.692)، وتم الاحتفاظ بها وقبولها حيث أظهرت نتائج مقبولة للمتغيرات المتعلقة بها، وذلك من خلال مراجعة قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability) إذ تعتبر هذه الأخيرة جيدة إذا تجاوزت القيمة (0.7)، حيث نلاحظ أن جميع المقاييس تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.7) وقد تجاوزت جميعها القيمة (0.8)، وهذا يظهر موثوقية جيدة وممتازة لهذه المقاييس. بالإضافة إلى مراجعة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) والذي يشترط أن يكون أكبر من (0.5). حيث نلاحظ أن جميع متوسطات التباين المستخرج (AVE) لجميع الأبعاد قد حصلت على

قيم مقبولة وذات معنوية تجاوزت (0.5). هذه القيم تعكس مستوى جيد من الصلاحية المتقاربة وتشير إلى أن المتغيرات الكامنة قادرة على شرح أكثر من (50%) من تباين المؤشرات المستخدمة في البناء، وهذا يعني أن المقياس الذي تم استخدامه يمتلك صلاحية مقاربة جيدة، حيث يمكن للمتغيرات الكامنة أن تفسر جزءاً كبيراً من التباين في المؤشرات. هذا يزيد قدرة المقياس على قياس المتغيرات بدقة وتفصيل. ويمكننا القول أن كل المتغيرات، متغير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) متغير التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، القيادة الرقمية، نموذج الأعمال)، ومتغير التجديد الاستراتيجي بمؤشراته تتمتع بمستويات عالية من الموثوقية وكذلك مستويات عالية من الصدق التقاربي (المصادقية التقاربية لنماذج القياس محققة)، أي أن جميع المؤشرات تشرح متغيراتها بدرجة عالية، مما يدل ان بيانات المتغيرات ملائمة للتحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانياً الصدق التمايزي: ويقصد به المدى الذي يكون فيه المتغير متميزاً عن المتغير الآخر، ولتقييم الصدق التمايزي فإنه توجد ثلاثة معايير لحساب مدى تمتع المتغيرات الكامنة في النموذج بالمصادقية التمايزية وهي:

- المعيار الأول فورنيل لاركر (Fornell- Larcker)
- المعيار الثاني التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)
- المعيار الثالث معياراً لارتباطات غير المتجانسة (HTMT)

(1) **مقياس (Fornell-Larcker):** يُعد هذا المقياس أداة لتقييم صحة التمييز، حيث يعتمد على مقارنة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص لكل بُنية مع ارتباطاته مع باقي البنى في النموذج. ونتيجة لذلك، أظهرت القياسات النموذجية مستوى مقبولاً من صحة التمييز بين مختلف متغيرات بُنى المقاييس. كما هو مبين في الجدول رقم (4-16):

الجدول رقم (4-16) نتائج معيار الجذر التربيعي (Fornell-Larcker)

المتغيرات	الاستراتيجية	التكنولوجيا	تجربة العملاء	العمليات والخدمات	القيادة الرقمية	نموذج الأعمال	قدرة الاستشعار	قدرة التعلم	قدرة التكامل	قدرة التنسيق	التجديد الاستراتيجي
الاستراتيجية الرقمية	0.730										
التكنولوجيا الرقمية	0.540	0.773									
تجربة العملاء	0.711	0.467	0.784								
العمليات والخدمات	0.630	0.392	0.780	0.787							
القيادة الرقمية	0.338	0.255	0.375	0.367	0.845						
نموذج الأعمال	0.500	0.421	0.703	0.673	0.309	0.781					
قدرة الاستشعار	0.447	0.284	0.405	0.374	0.354	0.188	0.836				
قدرة التعلم	0.429	0.327	0.350	0.267	0.418	0.057	0.571	0.777			
قدرة التكامل	0.316	0.296	0.262	0.277	0.256	0.078	0.588	0.549	0.823		
قدرة التنسيق	0.421	0.389	0.446	0.379	0.594	0.138	0.547	0.640	0.391	0.822	
التجديد الاستراتيجي	0.356	0.292	0.395	0.339	0.552	0.212	0.480	0.517	0.429	0.634	0.741

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير في متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية

المتغيرات، وذلك أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا توجد مشكلة التداخل بين متغيرات الدراسة.

(2) معيار الارتباطات غير المتجانسة (HTMT): يعتبر هذا المعيار واحداً من المعايير الهامة لقياس الصدق التمايزي، ويتم ذلك من خلال حساب القيمة المتوسطة

الارتباطات المؤشرات عبر تركيبات غير متجانسة بالنسبة إلى القيمة المتوسطة لارتباطات المؤشرات أحادية الأسلوب (التي تقيس نفس المتغير). وفي هذا السياق،

يحدد معامل لتقييم صدق التمايز حيث يجب أن تكون قيمته أقل من (0.9) وفقاً لدراسة (Henseler et al., 2015).

الجدول (4-17): معيار الارتباطات غير المتجانسة الأحادية (HTMT)

المتغيرات	التجديد الاستراتيجي	الاستراتيجية الرقمية	التكنولوجيا الرقمية	تجربة العملاء	العمليات والخدمات	القيادة الرقمية	نموذج الأعمال	قدرة الاستشعار	قدرة التعلم	قدرة التكامل	قدرة التنسيق
التجديد الاستراتيجي											
الاستراتيجية الرقمية	0.386										
التكنولوجيا الرقمية	0.333	0.626									
تجربة العملاء	0.450	0.893	0.550								
العمليات والخدمات	0.381	0.780	0.455	0.901							
القيادة الرقمية	0.618	0.376	0.278	0.442	0.414						
نموذج الأعمال	0.244	0.653	0.474	0.897	0.798	0.388					
قدرة الاستشعار	0.526	0.528	0.305	0.481	0.439	0.394	0.227				
قدرة التعلم	0.627	0.531	0.382	0.432	0.358	0.501	0.278	0.678			
قدرة التكامل	0.522	0.377	0.366	0.321	0.359	0.300	0.144	0.697	0.704		
قدرة التنسيق	0.728	0.510	0.439	0.544	0.449	0.638	0.220	0.633	0.786	0.478	

يتضح من خلال مخرجات الجدول أعلاه أن أغلب القيم المسجلة لم تتجاوز الحد الأقصى المنصوص عليه وفق هذا المعيار باستثناء قيمتين وهما العلاقة بين (العمليات والخدمات، و تجربة العملاء)، والتي تشير بأنه لا يوجد مؤشر تمايز بالحد المطلوب بين كل من بعدي التحول الرقمي (العمليات والخدمات وتجربة العملاء) والذي بلغت قيمة مؤشر التمايز بينهما (0.901). وهذا بزيادة قليلة جدا عن الحد المطلوب، والتي تفسر نظريا على أنه يمكن أن تتضمن أبعاد التحول الرقمي وفق (Aaker,1996) عناصر مشتركة تتعلق بكل من (العمليات والخدمات وتجربة العملاء)، وهذا يمكن أن يؤدي إلى ارتباطات مرتفعة بينهم. وعموما بالنظر إلى جميع القيم فإن نموذج القياس يستوفي شروط الصدق التمايزي حسب معيار الارتباطات غير المتجانسة الأحادية (HTMT).

3) معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings): يمكن التأكد أيضا من صحة التمايز من خلال استخدام مؤشر الثاني وهو التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض كما بينه الجدول التالي:

الجدول (4-18): نتائج التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

المؤشرات	تنفيذ الإستراتيجية الرقمية	التكنولوجيا الرقمية	تجربة العملاء	العمليات والخدمات	القيادة الرقمية	نموذج الأعمال	فترة الاستيعاب	فترة التعلم	فترة التكامل	فترة التسويق	التحدي الإستراتيجي
DS1	0.740	0.327	0.516	0.478	0.143	0.286	0.236	0.270	0.144	0.048	0.157
DS2	0.761	0.320	0.515	0.527	0.416	0.400	0.330	0.338	0.281	0.391	0.378
DS3	0.772	0.271	0.407	0.368	0.156	0.301	0.354	0.366	0.297	0.243	0.230
DS4	0.681	0.362	0.460	0.393	0.177	0.384	0.242	0.201	0.107	0.241	0.263
DS5	0.692	0.626	0.563	0.453	0.334	0.495	0.430	0.380	0.322	0.333	0.444
DT1	0.664	0.303	0.451	0.501	0.233	0.181	0.286	0.364	0.276	0.197	0.481
DT2	0.801	0.326	0.320	0.515	0.527	0.416	0.400	0.330	0.338	0.281	0.391
DT3	0.842	0.455	0.512	0.549	0.636	0.610	0.627	0.439	0.591	0.335	0.491
DT4	0.823	0.555	0.447	0.405	0.218	0.411	0.295	0.384	0.511	0.262	0.471
DT5	0.721	0.294	0.324	0.404	0.390	0.277	0.407	0.354	0.366	0.500	0.217
CX1	0.791	0.569	0.647	0.613	0.603	0.649	0.603	0.600	0.572	0.692	0.440
CX2	0.768	0.198	0.551	0.191	0.429	0.405	0.405	0.447	0.329	0.603	0.281
CX3	0.854	0.312	0.605	0.605	0.519	0.657	0.335	0.686	0.511	0.721	0.428
CX4	0.716	0.267	0.378	0.562	0.526	0.526	0.345	0.555	0.498	0.501	0.448
OS1	0.723	0.452	0.661	0.483	0.355	0.523	0.523	0.612	0.579	0.527	0.310
OS2	0.845	0.395	0.410	0.507	0.199	0.349	0.349	0.277	0.215	0.354	0.602
OS3	0.837	0.591	0.505	0.657	0.619	0.602	0.602	0.661	0.668	0.671	0.622
OS4	0.737	0.427	0.390	0.407	0.354	0.354	0.366	0.500	0.217	0.454	0.519
LD1	0.829	0.250	0.551	0.483	0.390	0.390	0.485	0.510	0.636	0.585	0.544
LD2	0.809	0.344	0.502	0.422	0.681	0.681	0.676	0.490	0.580	0.671	0.355
LD3	0.886	0.319	0.613	0.613	0.591	0.300	0.300	0.603	0.605	0.642	0.556
LD4	0.855	0.347	0.627	0.627	0.535	0.249	0.249	0.677	0.587	0.561	0.582
BM1	0.731	0.586	0.510	0.541	0.528	0.474	0.474	0.586	0.502	0.500	0.612
BM2	0.669	0.466	0.439	0.439	0.326	0.518	0.518	0.514	0.444	0.591	0.534
BM3	0.776	0.621	0.579	0.504	0.504	0.512	0.512	0.477	0.335	0.458	0.500
BM4	0.762	0.324	0.277	0.407	0.366	0.366	0.366	0.500	0.217	0.645	0.319
SC1	0.871	0.386	0.383	0.659	0.621	0.621	0.621	0.685	0.344	0.671	0.428
SC2	0.856	0.592	0.657	0.538	0.417	0.417	0.417	0.367	0.524	0.295	0.517
SC3	0.865	0.401	0.582	0.445	0.391	0.391	0.391	0.218	0.355	0.411	0.278
SC4	0.748	0.414	0.525	0.577	0.497	0.497	0.497	0.501	0.539	0.577	0.501
LC1	0.815	0.392	0.311	0.311	0.452	0.452	0.452	0.591	0.217	0.498	0.330
LC2	0.825	0.535	0.224	0.447	0.411	0.411	0.411	0.542	0.542	0.556	0.426
LC3	0.705	0.324	0.187	0.407	0.354	0.354	0.354	0.366	0.561	0.582	0.377
LC4	0.759	0.218	0.401	0.572	0.488	0.488	0.488	0.502	0.623	0.615	0.324
IC1	0.811	0.520	0.310	0.514	0.401	0.401	0.401	0.514	0.514	0.444	0.487
IC2	0.877	0.335	0.402	0.381	0.619	0.369	0.559	0.411	0.411	0.212	0.324

0.677	0.650	0.776	0.518	0.510	0.682	0.329	0.458	0.546	0.206	0.186	IC3
0.543	0.824	0.516	0.736	0.582	0.697	0.501	0.627	0.378	0.657	0.633	CC1
0.345	0.868	0.493	0.521	0.498	0.639	0.418	0.298	0.435	0.655	0.320	CC2
0.442	0.816	0.611	0.615	0.547	0.393	0.229	0.605	0.197	0.465	0.602	CC3
0.339	0.779	0.441	0.300	0.613	0.613	0.287	0.407	0.619	0.605	0.535	CC4
0.705	0.631	0.513	0.644	0.387	0.500	0.199	0.520	0.493	0.555	0.561	SR1
0.718	0.255	0.417	0.324	0.510	0.370	0.604	0.622	0.413	0.233	0.430	SR2
0.745	0.349	0.377	0.543	0.301	0.487	0.457	0.425	0.541	0.518	0.425	SR3
0.764	0.616	0.241	0.507	0.359	0.415	0.635	0.612	0.422	0.454	0.601	SR4
0.723	0.429	0.455	0.311	0.169	0.213	0.447	0.405	0.692	0.205	0.337	SR5
0.755	0.641	0.400	0.528	0.455	0.411	0.331	0.185	0.589	0.320	0.210	SR6
0.772	0.420	0.228	0.160	0.214	0.333	0.429	0.371	0.313	0.369	0.548	SR7

تمثل القيم المظلمة باللون الأصفر في الجدول لقيم معاملات التحميل لكل متغير كامن، أما باقي القيم فهي تمثل قيم التحميلات المتقاطعة

تشير نتائج معيار (Cross Loadings) كما يوضح الجدول السابق، إلى أن كل مؤشر يرتبط مع المبنى التابع له أكثر من ارتباطه مع المباني الأخرى، فمثلاً مؤشر (DS1) المتعلق بقياس بعد (تنفيذ الاستراتيجية الرقمية) يمثل القيمة الأكبر للتحميل مقارنة مع قيم باقي المتغيرات في نفس الصف، وهكذا بالنسبة لجميع المؤشرات وهذا ما يحقق شرط التمايز بين المتغيرات.

بناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكننا القول بأن نموذج القياس يتمتع بالصدق التمايزي وفقاً لهذا المعيار. بمعنى آخر إن جميع المؤشرات تُظهر تميزاً واضحاً وقوياً في قياس الأبعاد المرتبطة بها بشكل حصري مما يعزز صدق التميز في النموذج.

المطلب الثاني تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

بعد التحقق من نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي والتأكد من صلاحيته، تأتي الخطوة التالية التي تركز على تقييم صلاحية النموذج الهيكلي. وذلك من خلال تحليل القدرات التنبؤية للنموذج، ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلى جانب تقييم نماذج الانحدار. ولإجراء هذا التقييم تم اعتماد مجموعة من المعايير التي تعد أساسية لاختبار النموذج الهيكلي وتشمل ما يلي:

- ✓ تقييم التداخل الخطي بين المباني (VIF)
- ✓ تحديد معامل التفسير (R^2) coefficient of determination
- ✓ تحديد حجم التأثير (f^2) Effect size
- ✓ تقييم القدرة التنبؤية (Q^2) predictive relevance
- ✓ تحديد مؤشر جودة المطابقة (GOF)
- ✓ تقييم ملاءمة معاملات المسار (Path Coefficients). والتي سنستخدمها في اختبار فرضيات

الدراسة.

أولا تقييم التداخل الخطي بين المباني (VIF): قبل القيام بتقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار لعلاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، يجب فحص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات، وهذا من خلال تقييم قيم (VIF) إذ يجب أن تكون أقل من القيمة (5)، والجدول التالي يبين نتائج تقييم التداخل الخطي:

الجدول (4-19): فحص مشكلة التداخل الخطي (VIF) بين المباني

التحول الرقمي	التجديد الاستراتيجي	
1,057	1,000	القدرة الديناميكية
1,700	_____	التجديد الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم (VIF) تقع ضمن الحد المسموح به، وهو أقل من 5، مما يشير إلى أن التداخل الخطي بين المتغيرات لا يشكل عائقاً عند تقييم النموذج الهيكلي. ثانياً تقييم معاملات التحديد (R^2): يُعد معامل التحديد (R^2) من أكثر المقاييس شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، حيث يُستخدم لقياس قدرة النموذج على التنبؤ. يتم احتسابه من خلال مربع العلاقة بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي والقيم المقدرّة بواسطة المتغير المتنبئ به. يعكس هذا المعامل التأثير الإجمالي للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، موضحاً نسبة التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة المباني الخارجية المرتبطة بها. وبما أن R^2 يمثل مربع العلاقة بين القيم الفعلية والمقدرة، فإنه يأخذ في الاعتبار جميع البيانات المستخدمة في تقدير النموذج لتحديد قوته التنبؤية (جوزيف هاير وآخرون، 2020) وفيما يلي نقدم قيم معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

الجدول رقم (4-20) معامل التحديد R^2

معامل التحديد المعدل (R^2 - Adj)	R-square R^2	المتغيرات التابعة
0.545	0.548	التحول الرقمي
0.678	0.681	تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
0.432	0.438	التكنولوجيا الرقمية
0.819	0.821	تجربة العملاء
0.750	0.753	العمليات والخدمات
0.292	0.300	القيادة الرقمية
0.595	0.599	نموذج الأعمال
0.406	0.412	التجديد الاستراتيجي

بالنظر للنتائج المقدمة في الجدول السابق، والتي تعكس قيم (R-square) للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج القياس للمتغيرات التابعة (أبعاد التحول الرقمي)، بالإضافة للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) يمكن أن نستنتج ما يلي:

للمتغيرات التابعة: حيث بلغت قيمة (R^2) لمتغير التحول الرقمي (0.548) أي أنه يمكن تفسير (54.8%) من التباين في المتغير التابع (التحول الرقمي) بواسطة المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في البنوك محل الدراسة، أما بالنسبة لقيم (R^2) لأبعاد التحول الرقمي نفسرها كما يلي:

← تنفيذ الاستراتيجية الرقمية: يمكن تفسير (68.1%) من التباين في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية الرقمية)

← التكنولوجيا الرقمية: يمكن تفسير (43.8%) من التباين في التكنولوجيا الرقمية بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (التكنولوجيا الرقمية)

← تجربة العملاء: يمكن تفسير (82.1%) من التباين في تجربة العملاء بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (تجربة العملاء)

← العمليات والخدمات: يمكن تفسير (75.3%) من التباين في العمليات والخدمات بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (العمليات والخدمات)

← القيادة الرقمية: يمكن تفسير (30%) من التباين في القيادة الرقمية بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (القيادة الرقمية)

← نموذج الأعمال: يمكن تفسير (59.9%) من التباين في نموذج الأعمال بواسطة القدرات الديناميكية ويشير هذا لوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع (نموذج الأعمال)

للمتغير الوسيط: بلغت قيمة (R^2) لمتغير التجديد الاستراتيجي بـ 0.412 أي أنه يمكن تفسير (41.2%) من التباين في التجديد الاستراتيجي، بواسطة المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في البنوك محل الدراسة.

ثالثاً تقييم حجم الأثر (F-Square): حجم التأثير (F^2) هو مقدار ومساهمة كل متغير مستقل في قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير تابع أي أنه يقيس حجم أو قوة العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ويشار إلى هذا المقياس باسم حجم الأثر (Effect size) وينصح باستعماله بشكل متزايد من قبل محرري المجلات والمراجعين (جوزيف هاير وآخرون، 2020)، وفي الجدول رقم (4-21) نقدم قيم معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

الجدول رقم (4-21) معامل حجم الأثر (F-Square)

حجم التأثير	f-square	علاقة التأثير بين المتغيرات
عالي	0.431	القدرات الديناميكية -> التجديد الاستراتيجي
قليل	0.137	التجديد الاستراتيجي -> التحول الرقمي
عالي	0.629	القدرات الديناميكية -> التحول الرقمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ حجم التأثير (F^2) للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي (0.679) وهي قيمة أكبر من (0.35) مما يدل على وجود حجم تأثير كبير، كما نلاحظ وجود تأثير عالي للقدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي بقيمة (0.431). بينما نلاحظ وجود تأثير قليل للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي بقيمة (0.137).
 رابعاً تقييم الملائمة التنبؤية للنموذج (Q^2): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة الأهمية التنبؤية للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة في نموذج الدراسة، ويوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبياً بمساعدة النموذج، فإذا كانت أكبر من الصفر فإن النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كانت القيمة أقل من الصفر فإن النموذج يفترق إلى القدرة التنبؤية.

الجدول (4-22): مؤشر القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة

المتغيرات	Q^2
قدرة الاستشعار	0.517
قدرة التعلم	0.520
قدرة التكامل	0.360
قدرة التنسيق	0.602
التحول الرقمي	0.530
استراتيجية الأعمال الرقمية	0.452
التكنولوجيا الرقمية	0.495
تجربة العملاء	0.363
العمليات والخدمات	0.474
القيادة الرقمية	0.521
نموذج الأعمال	0.506
التجديد الاستراتيجي	0.584

نلاحظ من الجدول السابق أن قيم محاور الدراسة جميعها كانت أكبر من الصفر وهذا يعني أن للنموذج القدرة التنبؤية، وهذا يشير إلى جودة النموذج الفرضي المعتمد ومطابقته الجيدة لبيانات العينة، أي أن النموذج المقترح يمثل جيداً بيانات عينة الدراسة.

خامساً مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة (GOF): إذ أن معيار جودة المطابقة Goodness of Fit (GOF) يقيس إمكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم

حسب المؤشر بدمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية للنموذج، وذلك حسب المعادلة التالية: (Wetzels et al., 2009)

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

يعتمد على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة صالحاً أم لا على معايير GOF (أقل من 0.1 يكون غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 تكون المطابقة صغيرة، من 0.25 إلى 0.36 تكون المطابقة متوسطة، أعلى من 0.36 تكون المطابقة كبيرة). ومن خلال جمع معاملات التحديد (R^2) للمتغيرات الكامنة/ عددها، ثم حساب متوسط (AVE) كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج ($GOF=0.583$) وهي قيمة عالية وعليه نقول إن جودة نموذج الدراسة جيدة.

الجدول (4-23): نتائج مؤشر جودة المطابقة (GOF)

AVE	R-square	المتغيرات التابعة
0.533	0.681	تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
0.598	0.438	التكنولوجيا الرقمية
0.614	0.821	تجربة العملاء
0.620	0.753	العمليات والخدمات
0.714	0.300	القيادة الرقمية
0.541	0.599	نموذج الأعمال
0.549	0.412	التجديد الاستراتيجي
0.595	0.572	المجموع
	0.583	$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

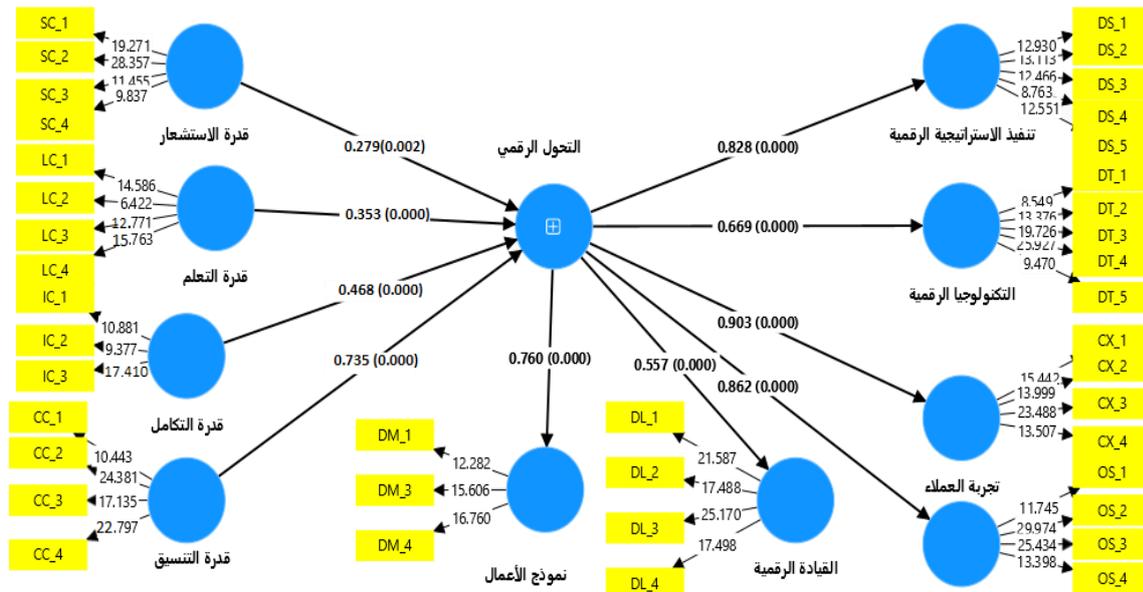
بعد تحقيق متطلبات الجودة والفعالية في نموذج الدراسة بشكل عام، بما في ذلك نموذج القياس والنموذج الهيكلي، سيتم من خلال هذا المبحث استكشاف مسار التحليل وذلك باختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

المطلب الأول اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا المطلب سيتم تقييم معاملات المسار المتمثلة في العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة من خلال تقنية Bootstrapping والتي تسمح باختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات المسار وتحديد العلاقة بين المتغيرات واحتمالية الخطأ من خلال قيم (P-Value) والتي يجب أن تكون أقل من (0.05) حتى تكون العلاقة ذات معنوية ودالة إحصائية، ومن خلال قيم (T-Value) والتي يجب أن تكون أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، بالإضافة لتحديد قوة ونوع الأثر من خلال معامل المسار الذي يتراوح بين (1- و 1+).

أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى في الدراسة على ما يلي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الإستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) مجتمعة على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. والشكل والجدول التاليين يوضحان نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الشكل (4-07): نموذج المسار لتفاعل أبعاد القدرات الديناميكية والتحول الرقمي



الجدول (4-24) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	العلاقة
0.002	4.103	0.068	0.279	0.279	قدرة الاستشعار -> التحول الرقمي
0.000	5.348	0.066	0.352	0.353	قدرة التعلم -> التحول الرقمي
0.000	7.802	0.060	0.465	0.468	قدرة التكامل -> التحول الرقمي
0.000	12.895	0.057	0.733	0.735	قدرة التنسيق -> التحول الرقمي

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق) لها تأثير إيجابي وملحوظ على التحول الرقمي، بحيث نجد أن:

- (قدرة الاستشعار) أظهرت تأثير إيجابي معنوي على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.279)، وكانت النتائج معنوية إحصائياً حيث أن قيمة (T) قدرت بـ (4.103) مدعومة بقيمة احتمالية (p=0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- (قدرة التعلم) أظهرت تأثير إيجابي معنوي على التحول الرقمي حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.353) وكانت النتائج معنوية أيضاً حيث بلغت قيمة (T) الإحصائية (5.348) مدعومة بقيمة احتمالية (p=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- (قدرة التكامل) أظهرت تأثير إيجابي معنوي على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.468) وكانت النتائج معنوية إحصائياً حيث أن قيمة (T) الإحصائية قدرت بـ (7.802) مدعومة بقيمة احتمالية (p=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- (قدرة التنسيق) كانت الأكثر تأثيراً على التحول الرقمي أين بلغت قيمة معامل المسار (0.735) مع قيمة (T) الإحصائية التي بلغت (12.895)، مدعومة بقيمة احتمالية (p=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) مجتمعة على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة.

وللتحقق من تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة، نقترح اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على التكنولوجيا الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على تجربة العملاء في البنوك التجارية محل الدراسة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على العمليات والخدمات في البنوك التجارية محل الدراسة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على القيادة الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على نموذج الأعمال في البنوك التجارية محل الدراسة.

وقبل الشروع في اختبار الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية الأولى نقوم أولاً بفحص المسارات بين القدرات الديناميكية ككل على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (4-25): اختبار تأثير القدرات الديناميكية على أبعاد التحول الرقمي

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	العلاقة
0.000	7.396	0.060	0.449	0.445	القدرات الديناميكية -> الاستراتيجية الرقمية
0.000	9.454	0.056	0.533	0.530	القدرات الديناميكية -> التكنولوجيا الرقمية
0.000	12.893	0.052	0.673	0.672	القدرات الديناميكية -> تجربة العملاء
0.000	7.651	0.059	0.453	0.452	القدرات الديناميكية -> العمليات والخدمات
0.000	5.995	0.067	0.402	0.403	القدرات الديناميكية -> القيادة الرقمية
0.002	3.342	0.085	0.284	0.285	القدرات الديناميكية -> نموذج الأعمال

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم المسارات بين (القدرات الديناميكية)، وأبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، العمليات والخدمات، القيادة الرقمية، نموذج الأعمال)، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$)، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن جميع قيم معامل (T) كلها تزيد عن القيمة الحرجة (1.96) لجميع المسارات. وعليه يمكننا إجراء الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة

التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على تنفيذ الاستراتيجية الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة:

الجدول رقم (4-26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	العلاقة
0.255	1.264	0.072	0.091	0.091	قدرة الاستشعار -> تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
0.000	4.817	0.060	0.290	0.289	قدرة التعلم -> تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
0.011	2.433	0.067	0.165	0.163	قدرة التكامل -> تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
0.000	7.895	0.057	0.448	0.450	قدرة التنسيق -> تنفيذ الاستراتيجية الرقمية

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم المسارات المباشرة بين أبعاد القدرات الديناميكية، وبعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن جميع قيم معامل (T) كلها تزيد عن القيمة الحرجة (1.96)، ما عدا بعد قدرة الاستشعار التي لم تظهر تأثيراً معنوياً دال احصائياً على بعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بدلالة قيمة ($T = 1.264$) وهي أقل من القيمة الحرجة (1.96)، وقيمة ($p = 0.255$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05). وبناء على ما سبق فإن الفرضية الفرعية العدمية الأولى مثبتة على قدرة الاستشعار فقط.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على التكنولوجيا الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة:

جدول رقم (4-27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	العلاقة
0.023	2.015	0.065	0.133	0.131	قدرة الاستشعار -> التكنولوجيا الرقمية
0.000	4.276	0.058	0.248	0.248	قدرة التعلم -> التكنولوجيا الرقمية
0.010	2.686	0.067	0.181	0.180	قدرة التكامل -> التكنولوجيا الرقمية
0.000	11.083	0.048	0.531	0.532	قدرة التنسيق -> التكنولوجيا الرقمية

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم المسارات المباشرة بين أبعاد القدرات الديناميكية، وبعد التكنولوجيا الرقمية، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن جميع قيم معامل (T) كلها تزيد عن القيمة الحرجة (1.96) وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على تجربة العملاء في البنوك التجارية محل الدراسة:

الجدول رقم (4-28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
قدرة الاستشعار -> تجربة العملاء	0.203	0.203	0.069	2.942	0.000
قدرة التعلم -> تجربة العملاء	0.330	0.332	0.067	4.925	0.000
قدرة التكامل -> تجربة العملاء	0.325	0.326	0.068	4.780	0.000
قدرة التنسيق -> تجربة العملاء	0.595	0.590	0.057	10.439	0.000

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم المسارات بين أبعاد القدرات الديناميكية، وبعد التكنولوجيا الرقمية، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن جميع قيم معامل (T) كلها تزيد عن القيمة الحرجة (1.96) وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على العمليات والخدمات في البنوك التجارية محل الدراسة:

الجدول رقم (4-29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
قدرة الاستشعار -> العمليات والخدمات	0.088	0.092	0.081	1.086	0.196
قدرة التعلم -> العمليات والخدمات	0.156	0.154	0.070	2.229	0.032
قدرة التكامل -> العمليات والخدمات	0.092	0.094	0.090	1.022	0.078
قدرة التنسيق -> العمليات والخدمات	0.322	0.317	0.065	4.954	0.008

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيم المسارات بين أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة التعلم، وقدرة التنسيق)، وبعد العمليات والخدمات، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن قيم معاملاتها (T) تزيد عن القيمة الحرجة (1.96). في حين لم تظهر أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار وقدرة التكامل) تأثيراً معنوياً دال احصائياً على بعد العمليات والخدمات بدلالة قيم (T) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وقيم (p) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية العدمية الرابعة جزئياً.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على القيادة الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة:

الجدول رقم (4-30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
قدرة الاستشعار -> القيادة الرقمية	0.110	0.112	0.077	1.429	0.074
قدرة التعلم -> القيادة الرقمية	0.081	0.087	0.067	1.209	0.228
قدرة التكامل -> القيادة الرقمية	0.212	0.215	0.069	3.072	0.000
قدرة التنسيق -> القيادة الرقمية	0.419	0.422	0.057	7.350	0.000

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيم المسارات بين أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة التكامل، وقدرة التنسيق)، وبعد القيادة الرقمية، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن قيم معاملاتها (T) تزيد عن القيمة الحرجة (1.96). في حين لم تظهر أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار وقدرة التعلم) تأثيراً معنوياً دال احصائياً على بعد القيادة الرقمية بدلالة قيم (T) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وقيم (p) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية العدمية الخامسة جزئياً.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بتأثير أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على نموذج الأعمال في البنوك التجارية محل الدراسة:

الجدول رقم (4-31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
قدرة الاستشعار -> نموذج الأعمال	0.140	0.141	0.064	2.188	0.029
قدرة التعلم -> نموذج الأعمال	-0.077	-0.076	0.080	0.963	0.692
قدرة التكامل -> نموذج الأعمال	0.081	0.080	0.075	1.080	0.285
قدرة التنسيق -> نموذج الأعمال	0.372	0.376	0.057	6.526	0.000

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيم المسارات بين أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التنسيق)، وبعد نموذج الأعمال، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن قيم معاملاتها (T) تزيد عن القيمة الحرجة (1.96). في حين لم تظهر أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة التكامل، وقدرة التعلم) تأثيراً معنوياً دال احصائياً على بعد نموذج الأعمال بدلالة قيم (T) وهي أكبر

من القيمة الحرجة (1.96)، وقيم (p) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية العدمية السادسة جزئياً.

ثانياً إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية في الدراسة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بدلالة أبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق) مجتمعة على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة".

الجدول رقم (4-32) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

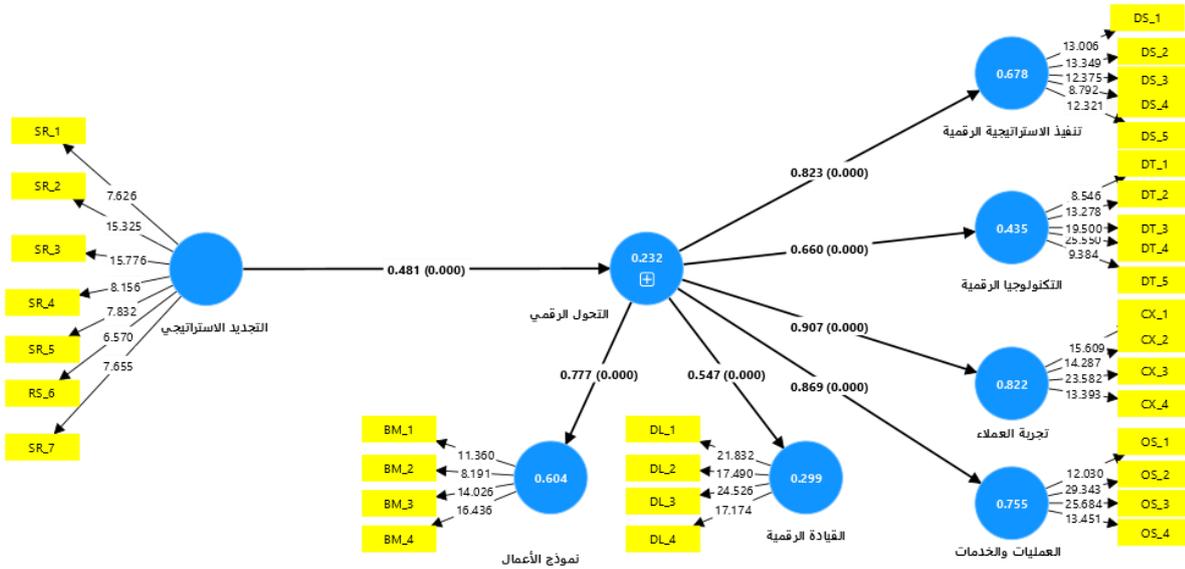
العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
قدرة الاستشعار -> التجديد الاستراتيجي	0.220	0.222	0.067	3.283	0.006
قدرة التعلم -> التجديد الاستراتيجي	0.251	0.253	0.065	3.862	0.000
قدرة التكامل -> التجديد الاستراتيجي	0.240	0.243	0.068	3.530	0.002
قدرة التنسيق -> التجديد الاستراتيجي	0.477	0.480	0.056	8.518	0.000

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيم المسارات بين التجديد الاستراتيجي وأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق)، لها دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) كما نلاحظ أن قيم معاملات (T) تزيد عن القيمة الحرجة (1.96). في حين لم تظهر أبعاد القدرات الديناميكية. وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية العدمية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة. ثالثاً إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة في الدراسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة". من خلال الشكل والجدول التاليين سنحاول التعرف على مدى تأثير التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل في هذه الفرضية على التحول الرقمي (المتغير التابع):

الجدول رقم (4-33) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

العلاقة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التجديد الاستراتيجي -> التحول الرقمي	0.481	0.480	0.056	8.590	0.000

الشكل (4-08): نموذج المسار لتفاعل التجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي (دون تأثير القدرات الديناميكية)



تظهر نتائج الشكل والجدول السابقين أن قيمة معامل المسار (0.481) تشير إلى العلاقة الموجبة بين (التجديد الاستراتيجي)، و (التحول الرقمي) والتي تدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الاحتمالية ($p < 0.05$) بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن قيمة معامل (T) بلغت (8.590) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96). كما نلاحظ من الشكل أنه يمكن تفسير (23.3%) من التباين في التحول الرقمي بواسطة التجديد الاستراتيجي في البنوك محل البحث. وعليه نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة لها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة".

رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: وتنص الفرضية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود التجديد الاستراتيجي كوسيط في البنوك التجارية محل الدراسة".

المقاربة المستخدمة في تحليل الوساطة: تم استخدام الوساطة الإحصائية بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين في مجالات علمية متعددة. وقد أشار الباحثون في مجال علم النفس إلى هذه الظاهرة بمصطلح "التأثير غير المباشر"، حيث يتم انتقال التأثير من المتغير المستقل (X) إلى المتغير التابع (Y) عبر متغير ثالث. وفي النماذج الهيكلية، يمكن التمييز بين نوعين من التأثيرات: التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة. يتمثل التأثير المباشر في العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) أما التأثير غير المباشر، فيحدث عندما يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال متغير وسيط (M)، والذي يُعرف بتأثير الوساطة

(جاسم و كمال، 2018، صفحة 456). ويتم اختبار الفرضية من خلال معاملات المسار للتأثير

المباشر وغير المباشر بثلاث خطوات كما يلي: (Preacher & Hayes, 2008)

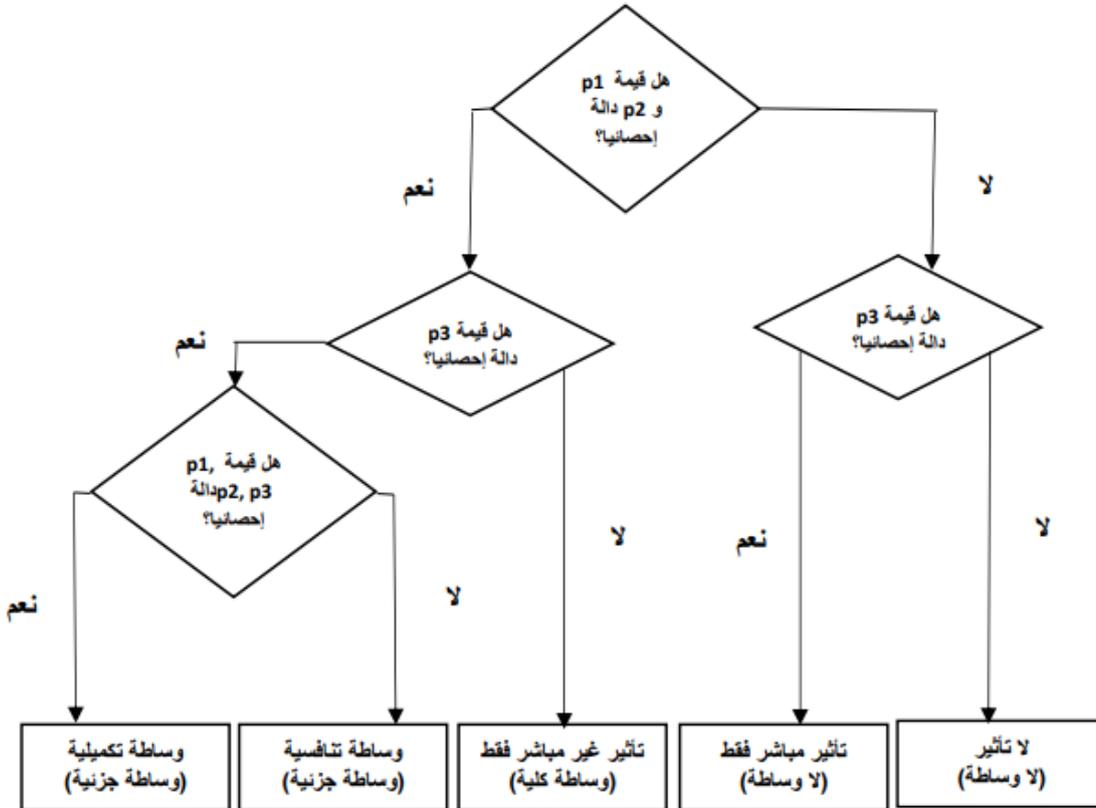
1. سنقوم بفحص التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع، إذا كانت العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، عندئذ يجب تقييم التأثير غير المباشر (تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، من خلال المتغير الوسيط).

2. إذا تم العثور على أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً، فإن التوسط موجود، غير ذلك فلا يوجد إمكانية للتوسط.

3. ثم التأكد من طبيعة التوسط (توسط كلي أو جزئي) من خلال تقييم التأثير المباشر (التأثير المتبقي للمتغير المستقل في المتغير التابع بعد تضمين المتغير الوسيط، على سبيل المثال، التأثير المباشر = التأثير الكلي - التأثير غير المباشر). إذا تم العثور على قيمة دالة إحصائياً للتأثير المباشر، فهناك حالة توسط جزئية. خلاف ذلك، توجد وساطة كلية.

والشكل التالي يبين إجراءات تحليل الوساطة:

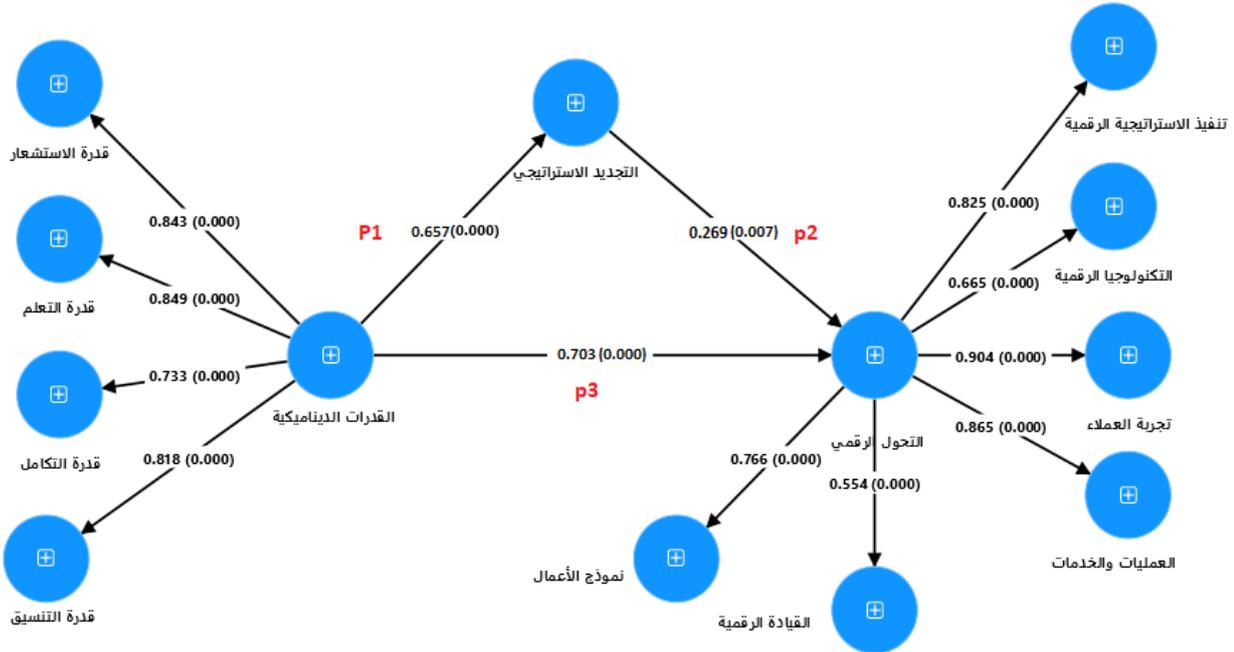
الشكل رقم (4-09) إجراءات تحليل الوساطة



المصدر: (Zhao et al., 2010)

ومن خلال الشكل والجدول التاليين نقدم نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

الشكل (4-10): معاملات مسار نموذج الدراسة



الجدول رقم (4-34) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	معاملات المسار للتأثيرات المباشرة
0.000	11.548	0.057	0.660	0.657	p1: القدرات الديناميكية -> التجديد الاستراتيجي
0.007	3.744	0.072	0.267	0.269	p2: التجديد الاستراتيجي -> التحول الرقمي
0.000	12.341	0.057	0.705	0.703	p3: القدرات الديناميكية -> التحول الرقمي
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	معامل المسار للأثر غير المباشر
0.009	2.588	0.068	0.173	0.177	القدرات الديناميكية -> التجديد الاستراتيجي -> التحول الرقمي
Confidence Interval مجال الثقة					
			97.5%	2.5%	
			0.325	0.0441	

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثيرات مباشرة إيجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة، حيث كان التأثير الأقوى بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي أين بلغ معامل المسار (0.703) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (12.341) مدعومة بقيمة احتمالية (p=0.000)، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في القدرات الديناميكية يؤدي بالزيادة في التحول الرقمي بالبنوك المبحوثة بقيمة (0.703) وحدة، كما بين الجدول أن للقدرات الديناميكية تأثير معنوي وإيجابي على التجديد الاستراتيجي بالبنوك محل الدراسة بدليل معامل المسار الذي بلغ (0.657) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (11.548) مدعومة

بقيمة احتمالية ($p=0.000$). أي أن الزيادة بوحدة واحدة في القدرات الديناميكية يؤدي بالزيادة في مستوى التجديد الاستراتيجي بالبنوك المبحوثة بقيمة (0.657) وحدة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط والتحول الرقمي كمتغير تابع حيث قدر معامل المسار بـ (0.269) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (3.744) مدعومة بقيمة احتمالية ($p=0.007$)، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في التجديد الاستراتيجي يؤدي بالزيادة في التحول الرقمي بالبنوك المبحوثة بقيمة (0.269) وحدة.

من جهة أخرى تظهر نتائج تحليل المسار للأثر غير المباشر بأن هناك تأثير معنوي وإيجابي بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي بوجود التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة معامل المسار المعياري (0.177). وبلغت قيمة (T) المحسوبة (2.588) مدعومة بقيمة احتمالية ($p=0.009$)، كما نلاحظ أن مجال الثقة [0.325, 0.0441] لا يتضمن الصفر، أي أن التجديد الاستراتيجي يلعب دور وسيط جزئي (**partial Mediation**) بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، لكنه ليس الوسيط الأساسي لأن التأثير المباشر لا يزال أكبر (0.703) مقابل الأثر غير المباشر (0.177). وبصيغة أخرى يمكننا القول أنّ التجديد الاستراتيجي يعزز العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي ولكنه ليس العامل الأساسي المسؤول عن هذا التأثير، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً في تحقيق التحول الرقمي لدى البنوك محل الدراسة.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية العدمية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة لها أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود التجديد الاستراتيجي كوسيط في البنوك التجارية محل الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض وتقييم مخرجات نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم في هذا المطلب مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: مناقشة توفر متغيرات الدراسة

أولاً بالنسبة لمتغير التحول الرقمي: أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي كان مرتفعاً من وجهة نظر إدارات البنوك التجارية محل الدراسة، وهذا يُفسر بأن هذه البنوك استغلت جزء من مواردها المالية في تطوير بنيتها التحتية الرقمية كما حرصت على مواكبة تطبيقات التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة عملياتها وتطوير خدماتها الرقمية. وبتحليل مستوى أبعاد التحول الرقمي ووفقاً لترتيبها من حيث متوسطاتها الحسابية نجد:

1) **بعد نموذج الأعمال:** أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من بعد نموذج الأعمال والذي يعد الإطار الاستراتيجي لتوليد القيمة، ويعزز هذه النتيجة ما أكدته دراسة (Matarazzo et al., 2021) والتي

أظهرت نتائجها أن الأدوات الرقمية مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية المدعومة بالتطبيقات الذكية أسهم وبشكل ملموس في ابتكار نماذج الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا، حيث اعتبر الباحثون تلك الأدوات كطرق وقنوات توزيع جديدة لخلق وتقديم القيمة في الشركات المبحوثة. وهذا ما أكدته أيضاً نتائج دراسة (Garrido , 2020) والتي بينت كيفية تنفيذ الوسائط الاجتماعية وإدارتها لتوليد القيمة التجارية في قطاع الفنادق الإسبانية.

(2) **بعد التكنولوجيا الرقمية:** أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من بعد التكنولوجيا الرقمية، ساهم هذا في دفع التحول الرقمي بالبنوك محل البحث، وتتوافق نتيجة الدراسة مع دراسة (Porfirio et al., 2024) والتي كان من بين نتائجها أن النتائج المتوقعة من التحول الرقمي في البنوك البرتغالية أسهم فيها استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة لهذا التحول، فالتكنولوجيا الرقمية لعبت دوراً رئيسياً لنجاح التحول الرقمي في تلك البنوك. فقد مكنت من تحسين الكفاءة التشغيلية، تقديم خدمات مبتكرة مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، وبالتالي تحسين تجربة العملاء. غير أنه ومن جهة أخرى أشارت نتائج المقابلة إلى نقص في مكون أساسي من مكونات التكنولوجيا الرقمية وهو تحليل البيانات حيث تبين أن البنوك محل الدراسة لم تستغل التقنيات العالية لإدارة البيانات لاسيما تقنية تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis)، وتعزو الطالبة هذا إلى ما أشارت إليه دراسة (سهير ثابت وعبير ثابت، 2022) أنه وبالرغم من أهمية التعامل مع البيانات الضخمة في تحقيق الكفاءة التشغيلية للبنوك، إلا أنها تواجه بعض التحديات المرتبطة بتطبيقها حيث تمر البيانات الضخمة بالعديد من التحديات بدءاً من النقاؤها ثم تخزينها ومعالجتها والتأكد من جودتها وحوكمتها حتى يتم الاستفادة منها والحصول على القيمة الحقيقية منها، إضافة إلى ضوابط حمايتها والتأكد من خصوصيتها وامتثالها للأنظمة والسياسات الوطنية والعالمية.

(3) **بعد تنفيذ الإستراتيجية الرقمية:** أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من بعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، مما أسهم في تحقيق التحول الرقمي بالبنوك محل البحث، تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Mishra et al., 2023) والتي ناقشت العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية التحول الرقمي، وتنفيذها في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) حيث كان من بين نتائجها أن دمج استراتيجية الأعمال مع الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة أدى إلى التنفيذ الفعال للتحول الرقمي وتحسين الأداء العام للشركات المبحوثة. وتوافقت أيضاً مع دراسة (كامل، 2022) والتي كان من نتائجها أن بناء استراتيجية التحول الرقمي تعد من أهم متغيرات هذا التحول التي تؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. ورغم أن نتائج الدراسة الحالية أظهرت مستوى مرتفع من تنفيذ الاستراتيجية الرقمية غير أنها بينت من جهة أخرى وجود بعض الصعوبات المرتبطة بهذا التنفيذ كضعف الآليات المرتبطة بمتابعة مراحل تطور التحول الرقمي، وهذا ما لمسناه من خلال في

المقابلة حيث لم يكن هناك تحديد لمؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع مراحل تطور التحول الرقمي في البنوك المبحوثة، بالإضافة لنقص الموارد الاستراتيجية مثل بناء وتدريب المهارات الرقمية وهذا ما لمسناه أيضا من خلال المقابلة. وفي هذا السياق توافقت هذه النتيجة مع دراسة (زاهد، 2023) والتي بينت أن هناك صعوبات بدرجات متوسطة تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لشركة الاتصالات السعودية مثل عدم توفر البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين.

(4) بعد تجربة العملاء: أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من بعد تجربة العملاء في البنوك محل الدراسة، وهذا ما يعزز أهمية تجربة العملاء في دفع التحول الرقمي بهذه البنوك، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Kao et al., 2024) والتي بينت نتائجها أهمية دمج تجارب العملاء المميزة في عمليات المؤسسة كمطلب أساسي لتحقيق الابتكار في نموذج الأعمال وبالتالي المساهمة في تحقيق التحول الرقمي بنجاح. كما توافقت نتيجة مع دراسة (Peter et al., 2020) والتي بينت أن التركيز على التفاعل مع العملاء يعد أحد إمكانات للتحوّل الرقمي السبعة في الشركات.

(5) بعد العمليات والخدمات: أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من بعد العمليات والخدمات، والذي أسهم في تحقيقه استغلال التكنولوجيا الحديثة جزئيا في بعض عمليات وخدمات البنوك المبحوثة، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الجهمي و عبد الله، 2023) والتي كان من بين نتائجها أنّ تكنولوجيا التحول الرقمي لعبت دوراً محوريا في جودة الخدمات المصرفية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية في مصرف الراجحي. ورغم هذا المستوى الذي حققه بعد (العمليات والخدمات)، إلا أن نتائج التحليل الوصفي أبانت عن مستوى متواضع فيما يخص جهود أتمتة (Automation) العمليات والخدمات ما أثر على مستوى البعد ككل، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (الشعبي و البيومي ، 2024) والتي بينت أن عدم وجود نظام أتمتة قوي للعمليات التشغيلية في محطة عدن للحاويات أثر بشكل سلبي على الإيفاء بالوعود المحددة مسبقا تجاه العملاء، وأن ضعف تبني التكنولوجيا الحديثة والتقنيات العالية في أتمتة العمليات أثر بشكل سلبي أيضا على تطوير خبرات وقدرات ومهارات العاملين. وبالتالي ترى الطالبة أن الأتمتة تعد أحد أهم محركات التحول الرقمي للعمليات التشغيلية والخدمات في جميع المنظمات بما فيها البنوك.

(6) بعد القيادة الرقمية: أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من بعد القيادة الرقمية في البنوك محل الدراسة ويشير هذا بحسب رأي الطالبة إلى أن القيادات في البنوك المبحوثة تمتلك مفهوما محددًا للتحول الرقمي وتدعم تبني التقنيات حديثة بشكل جزئي، ولكنها لم تصل بعد إلى تحقيق رؤية شاملة ومتكاملة. فقد تركز القيادة في البنوك المبحوثة على التحسينات الرقمية لكنها قد تقتصر إلى التنفيذ الفعّال لضمان التحول الرقمي الكامل. وهذا ما يتوافق مع دراسة (خوصة، 2022) والتي كان من بين نتائجها عدم امتلاك القيادة في المؤسسات الوطنية والأجنبية الناشطة في الجزائر للذهنيات الرقمية، وفي هذا السياق أيضا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (زمورة، 2024) والتي أكدت على أن جهود

التحول الرقمي في قطاع الصحة العمومية بالجزائر مرهون بوضع هياكل قوية للقيادة الرقمية، لأن المؤسسات التي تراعي ثقافة التحول الرقمي بوجود قادة رقميون متمكنون سيؤدي بهذه المؤسسات لتحسين أدائها بشكل عام.

كما تجدر الإشارة إلى أن نتائج المقابلة أكدت ضعف توظيف التقنيات العالية للتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وهذا ما تعارض مع دراسة كل من (Nguyen, 2022) والتي أظهرت نتائجها أن الشركات المتوسطة والصغيرة في هولندا تطبق مختلف التقنيات الرقمية الحديثة مثل تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analysis) كمؤشر يقيس مستوى التحول الرقمي في هذه الشركات. وفي هذا السياق أيضا كشفت دراسة (Brown, 2022) في نتائجها أن البنوك التجارية في دار السلام بتنزانيا تستخدم تقنية الحوسبة السحابية (Cloud Computing) والتي سهلت كثيرا في إنجاز عمليات هذه البنوك كما قلصت هذه التقنية كثيرا في التكاليف مقارنة بالاستثمارات المالية اللازمة للبنى التقنية التقليدية، رغم التحديات المتعلقة بها كتحدي أمن البيانات. وتؤكد الدراسة الحالية أن البنوك محل الدراسة لم تدمج بعد تقنية الحوسبة السحابية في استراتيجية أعمالها نظرا للاعتبارات التنظيمية والتشريعية، كما تبين إن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) كان محصورا وبشكل جزئي في البنك الوطني الجزائري (BNA) من خلال استخدام تقنية (chatbots) في منصته الرقمية، وبالنظر للتطبيقات الأساسية للذكاء الاصطناعي للقطاع المصرفي يمكننا القول أن البنوك العمومية في الجزائر مازالت بعيدة عن دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات أعمالها.

ثانيا بالنسبة لمتغير القدرات الديناميكية: أظهرت النتائج أن مستوى القدرات الديناميكية كان مرتفعاً من وجهة نظر إطارات البنوك التجارية محل الدراسة، وتحليل مستوى أبعاد القدرات الديناميكية وفقا لترتيبها من حيث متوسطاتها الحسابية نجد:

(1) **بعد قدرة التنسيق:** إن وجود مستوى مرتفع لقدرة التنسيق في البنوك محل الدراسة يعكس قدرة هذه البنوك على تنظيم وتوجيه مختلف الأنشطة والموارد بشكل فعال لتحقيق أهدافها، كما يعكس أن هذه البنوك تتواصل بفعالية وبشكل مستمر مع باقي شركاءها في القطاعات الأخرى ما يسهم في تنفيذ أهدافها بكفاءة. وهذا ما يتوافق مع نتيجة دراسة (Mandal, 2017) والتي أظهرت نتائجها أهمية قدرة التنسيق والتي يمثل جوهرها التنسيق الفعال لمهمات، الموارد، والأنشطة لنشر القدرات التشغيلية وإعادة تشكيلها، للمساهمة في خلق التعاون بين المستشفيات والموردين وأداء سلسلة التوريد في المستشفيات بالهند. كما أن قدرة التنسيق تشير أيضا لقدرة على الاستحواذ وفي هذا السياق توافق نتيجة الدراسة الحالية إلى ما أشار إليه (Qvarfordt & Aadan, 2021) أن من بين القدرات الديناميكية الرقمية الحاسمة هي القدرة على الاستحواذ على أحدث التقنيات أو الخدمات وتجنب التهديدات. أين تبين لنا أيضا من خلال المقابلة والملاحظة أن البنوك محل البحث امتلكت هذه القدرة (الاستحواذ الرقمي) من

خلال تطوير منصتها الرقمية مدعمة إياها بالتطبيقات الذكية المدعومة بأنظمة الذكاء الاصطناعي على غرار البنك الوطني الجزائري ما مكنها من استقطاب شريحة جديدة من الزبائن.

(2) **بعد قدرة التعلم:** إن وجود مستوى مرتفع من قدرة التعلم بالبنوك محل الدراسة دليل على أن هذه البنوك قادرة على استيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة بشكل سريع وفعال، هذا يعني أن هناك اهتماما بتطوير منتجات وخدمات جديدة تستجيب لرغبات الزبائن. وفي هذا السياق فإن الخدمات المصرفية الرقمية في الجزائر تشهد بالفعل اهتماما من طرف السلطات الوصية خاصة مع ظهور بنوك خاصة منافسة، الأمر الذي وضع البنوك العمومية أمام ضرورة امتلاك قدرات تعلم عالية، لتكون أكثر استعداداً لمواجهة التحولات التكنولوجية المتسارعة، لتحسين أدائها العام وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهذا ما أكدته دراسة (Frank et al., 2017) والتي بينت نتائجها أن قدرات (البحث والتعلم) تزيد كلما زادت ديناميكية البيئة. كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عربيات وآخرون، 2020) والتي بينت نتائجها أن شركات الاتصالات الأردنية تسعى إلى أداء المهام بشكل أفضل وأسرع من خلال اكتساب المعرفة لإتمام العمليات والأنشطة بشكل يساهم في تحقيق أهداف الشركات والعملاء وأصحاب المصلحة، وضمان الميزة التنافسية.

(3) **بعد قدرة الاستشعار:** رغم أن قدرة الاستشعار جاءت في المرتبة الثالثة من حيث مستوى تطبيقها غير أنها كانت مرتفعة نوعا ما، وهذا يعكس قدرة البنوك محل الدراسة على مراقبة البيئة الخارجية بشكل استباقي، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية، تفضيلات العملاء، والمنافسين. قدرة الاستشعار المرتفعة تمكن البنوك من تحديد الفرص والمخاطر المحتملة في وقت مبكر، مما يسمح لها باتخاذ قرارات سريعة. وتعديل استراتيجياتها للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بشكل أكثر فعالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الباسط وآخرون، 2020) والتي كان من نتائجها أن حلت قدرة الاستشعار في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، من بين القدرات الديناميكية التي يتم ممارستها في البنوك المصرية، وفي هذا السياق أوصى الباحثون أن تعمل البنوك المصرية على تعزيز ممارسة قدرات الاستشعار نظرا لأهميتها في تحسس البيئة المصرفية التي تتميز بحالة عدم اليقين وبوجود درجة عالية من الديناميكية.

(4) **بعد قدرة التكامل أو الدمج:** جاءت قدرة التكامل أو الدمج بمستوى أقل نسبيا مقارنة بباقي القدرات الأخرى ولكن يبقى هذا المستوى مرتفع نوعا ما في البنوك محل الدراسة، ما يعني أن هذه البنوك قادرة على دمج مختلف الأنشطة والموارد في العمليات الأساسية بكفاءة. إن هذا المستوى الذي حققته قدرة التكامل أو الدمج قد يكون كافياً للحفاظ على ربط وتنظيم الأعمال بفعالية، لكنه قد يعوق البنوك المبحوثة من تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والمرونة، خاصة مع تنامي التكنولوجيا الرقمية بشكل سريع. وتتفق الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (خطيب و الشوابكة، 2022)، (أمانة وآخرون، 2021)، (الحيلة وآخرون، 2020)، (حامد و حنان، 2019)، (العبيدي، 2020)، والتي كان من نتائجها أن

قدرة التكامل كانت بدرجة مرتفعة ولكنها الأقل نسبياً مقارنة بباقي القدرات الديناميكية الأخرى، رغم أن هذه الدراسات أجريت في سياقات وقطاعات مختلفة، وتعزو الطالبة هذا التوافق في هذه النتيجة إلى درجة الصعوبة التي قد تواجهها هذه المؤسسات في دمج مواردها وأنشطتها بشكل فعال، مما يؤدي لبطء تحسين الابتكار لاسيما الابتكار الرقمي الذي تفتقر إليه البيئة العربية. وعموماً إن فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراسة كل من ((القرم، 2022). (اسماعيل و طه، 2023). (منصور و يعكوب، 2021)) (Singh), (Ferreira et al., 2020), (Pattanasing et al., 2021), (et al, 2019) فالبنوك التجارية تحتاج إلى وجود القدرات الديناميكية كضرورة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، عن طريق اتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق في الوقت المناسب، وإعادة تكوين مواردها واستغلالها بالشكل الأمثل.

3) بالنسبة لمتغير التجديد الاستراتيجي:

أظهرت النتائج أن مستوى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية كان مرتفعاً. وتتوافق هذه النتيجة ما أظهرته نتائج دراسة (الشريفي، 2017) أن التجديد الاستراتيجي يحصل بفعل عوامل وقوى داخلية وخارجية تؤثر في عملية التغيير، وأن التجديد الاستراتيجي ظهر بفعل التغيرات التي طرأت في البيئة. وفي إطار الدراسة الحالية نشير إلى أن هذه التغيرات فرضها النمو السريع للتكنولوجيا خاصة في القطاع المصرفي. وفي هذا السياق تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Kearney, & Morris, 2015) باعتبار التجديد الاستراتيجي كآلية لتعزيز المرونة والكفاءة داخل مؤسسات قطاع العام. كما توافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة من (العفيري، 2023) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع من ممارسة التجديد الاستراتيجي ساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية، وإنجاح المنظمات في المؤسسات المبحوثة.

من جهة أخرى نشير أن التشجيع على إحداث المبادرات الريادية من إطارات البنوك محل الدراسة لم يكن بمستوى مرتفع نظراً لكون هذه البنوك تنفذ السياسات العامة باعتبارها مؤسسات حكومية، وهذا ما تمت الإشارة إليه من خلال المقابلة، كذلك بالنسبة لمشاركة القيادة والذي ظهر بمستوى متوسط، وهذا ما تعارض مع دراسة (Herbane, 2019) والتي أظهرت نتائجها أن مشاركة القيادة لعب دوراً كبيراً في بناء التجديد الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة. كما نشير إلى أن نتائج الدراسة الحالية تعارضت مع دراسة (اسماعيل و طه، 2023) والتي كان من بين نتائجها وجود مستوى متوسط للتجديد الاستراتيجي في البنوك الحكومية المصرية مما أثر على تحسين أداءها العام. وتعزو الطالبة الفرق بين هذه النتيجة ونتيجة الدراسة الحالية إلى الفرق بين حجم العينتين.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة: سيتم مناقشة نتائج الأثر المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة كالتالي:

أولا مناقشة نتائج أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي، ويُفسر هذا بقدره هذه البنوك على التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا، مما ساعدها على استشعار الفرص الرقمية واستغلالها. توافقت نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الحالية مع دراسة (خطيب و الشوابكة، 2022) ، ودراسة (Matarazzo et al., 2021) والتي أظهرت نتائجها أهمية القدرات الديناميكية (قدرة الإستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، وقدرة التنسيق) كمحفزات للتحول الرقمي. وهذا ما أكدته أيضا دراسة (Parameswara et al., 2023) التي أظهرت نتائجها أن القدرات الديناميكية ساعدت كثيرا في إعادة هيكلة شركات التصنيع بتايلاند، لتمكينها من (الاستشعار والاستحواد) على فرص جديدة وتجنب التهديدات، وهذا ما خلق تأثير إيجابي كبير على التحول الرقمي، ما دعا الباحثين إلى تأكيد ضرورة تطوير القدرات الديناميكية باعتبارها كمطلب استراتيجي للمديرين على مستوى الإدارة الوسطى والعليا بتلك الشركات.

بينما تعارضت نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة الحالية مع دراسة (Civelek et al., 2023) والتي لم تجد نتائجها علاقة إيجابية بين أبعاد القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة والمتوسطة بالتنشيك وعملية التحول الرقمي لديها، علما أن هذه الدراسة حددت أبعاد القدرات الديناميكية ب(مخاوف المعرفة الرقمية، والأنشطة المتعلقة بالمعرفة الرقمية، والأنشطة المتعلقة بالأمن السيبراني). وفسر الباحثون أن نقص الموارد المالية ونقص خبرة التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة قد يكونان السبب وراء العلاقات السلبية أو غير المهمة التي تم العثور عليها في الدراسة.

لكن أما بالنسبة لأثر أبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي فقد بينت النتائج تفاوت في هذا الأثر، ويمكن مناقشتها كالآتي:

(1) أظهرت النتائج إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية التالية: (التعلم، التكامل، والتنسيق) ساهمت بشكل إيجابي في تنفيذ الإستراتيجية الرقمية في البنوك التجارية محل الدراسة. قدرة التنسيق كانت الأكثر تأثيراً مما يعكس أهمية التوجيه والتكامل بين الفرق والأنشطة لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية. كما تُبرز قدرات التعلم والتكامل دورهما أيضا في تعزيز هذا التنفيذ. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Marx et al., 2021) والتي أظهرت نتائجها أن تطوير واستخدام القدرات الديناميكية ساهم في تحقيق النضج الرقمي للشركات الألمانية المختصة في إدارة مرافق الطاقة، وذلك من خلال مجموعة من العمليات من بينها تنفيذ استراتيجيات الأعمال رقميا.

(2) أظهرت النتائج أن أبعاد القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على التكنولوجيا الرقمية، حيث تُعد قدرة التنسيق الأكثر تأثيراً، وقد يعكس هذا دورها في توحيد الجهود الرقمية بالبنوك المبحوثة، كما أن تأثير قدرة التعلم الاستشعار يعكس أهمية الاستجابة للفرص التكنولوجية في هذه

البنوك. بينما لم تُظهر قدرات التكامل تأثيرًا على التكنولوجيا الرقمية في البنوك المبحوثة، إلا أنها تظل كعامل داعمة لجهود التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (Ghosh et al., 2022) والتي كان من بين نتائجها أن التحول الرقمي هو عملية معقدة، وتحتاج من المؤسسات إلى تطوير قدرات ديناميكية محددة للاستشعار والاستحواد، وإعادة تشكيل مواردها للتكيف مع التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الناشئة. ومن جهة أخرى يمكننا أن نربط هذه النتيجة مع ما لمسناه من خلال الملاحظة والمقابلة التي أجريناها حيث يمكننا القول أن التحول الرقمي أدى لإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية للبنوك محل البحث، وذلك باستحداث ما يسمى بالفضاءات الرقمية. وهذا ما يتوافق مع ما أشار إليه (Ellstrom et al, 2022) بأن مفهوم القدرات الديناميكية ومفهوم التحول الرقمي مرتبطان بحيث يمكن أن تعيد التكنولوجيا الرقمية تشكيل الأعمال والهياكل التقليدية جوهريا.

(3) أظهرت النتائج إلى أن أبعاد القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي ومعنوي على تحسين تجربة العملاء. قدرة التنسيق هي الأكثر تأثيرًا، مما يعكس أهميتها في تحقيق تجربة عملاء متكاملة ومميزة في البنوك محل الدراسة. كما أن قدرة الاستشعار قدرة التعلم وقدرة التكامل أظهرت تأثيرًا ملموسا بدورها ساهم في فهم احتياجات العملاء في هذه البنوك، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Martínez et al., 2022) أن رضا العملاء في شركات السيارات في الاتحاد الأوروبي تحقق من خلال تأثير القدرات الديناميكية خاصة قدرة الاستشعار على التحول الرقمي، فقد نفذت تلك الشركات الأدوات التكنولوجية التي تسمح بالاتصال الوثيق بالعملاء مما ساعد كثيرا في خلق تجربة عملاء مميزة ساهمت في اكتشاف احتياجاتهم وأولوياتهم. كما توافقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Cheng et al., 2023) والتي أكدت نتائجها أن القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة التحويل أو إعادة التشكيل) في البنوك التجارية الصينية، ساعدت على الاستجابة بشكل أفضل لطلبات العملاء المتغيرة ومتطلبات التكنولوجيا مقارنة بمنافسيها، مما ساهم في تأسيس قاعدة قوية لتمكينها من النقاط المعلومات المتعلقة بالتغيير الرقمي في الوقت المناسب، ودمج التقنيات الرقمية والعمليات التجارية بسرعة، وتحقيق تحول رقمي عالي.

(4) أظهرت النتائج أن أبعاد القدرات الديناميكية مجتمعة لها تأثير جزئي على القيادة الرقمية في البنوك محل الدراسة من خلال قدرات (التنسيق، والتكامل). حيث تعكس نتائج قدرة التنسيق أهمية القيادة الرقمية من حيث التنسيق بين الفرق والمستويات الإدارات المختلفة، أما أثر قدرة التكامل فهو يعكس أيضا أهمية تأثير القيادة على دمج الموارد مع الأنشطة والعمليات الداخلية للبنوك محل الدراسة. توافقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Qvarfordt & Aadan, 2021) والتي أشارت أن القدرات الديناميكية تعكس قدرة القيادة الرقمية على إنشاء الموارد التنظيمية ودمجها وتكييفها بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، وينطبق ذلك بشكل خاص على التحول الرقمي.

5) أظهرت النتائج أن أبعاد القدرات الديناميكية مجتمعة لها تأثير جزئي على نموذج الأعمال في البنوك محل الدراسة من خلال قدرات (التنسيق، والاستشعار). يمكن تفسير ذلك بأن قدرات (التنسيق والاستشعار) تؤثران مباشرة على كفاءة تنفيذ نماذج الأعمال في البنوك التجارية من خلال تحويل المعرفة المستشفرة إلى تغييرات عملية في نماذج أعمالها وتنسيق الموارد. في المقابل.

6) أظهرت النتائج تأثير قدرات التعلم والتنسيق فقط على العمليات والخدمات، فقد يشير ذلك إلى أن التحسينات التشغيلية تأتي من تطوير المهارات الداخلية وتنظيم الموارد، بينما لا تزال قدرات الاستشعار والتكامل غير مفعلة بشكل كافٍ لتحسين هذا البعد. وهذا قد يكون مؤشراً على الحاجة إلى تعزيز الربط بين قدرات الاستشعار والتكامل وبين التحسينات العملية، بحيث لا تبقى هذه القدرات غير مستغلة في تطوير الخدمات.

ثانياً مناقشة نتائج أثر القدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لممارسة القدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة، هذا يعكس أن البنوك العمومية التي تستثمر في قدراتها الديناميكية (الاستشعار، التعلم، التكامل، والتنسيق)، قادرة على تحسين أدائها وضمان استدامة عملياتها من خلال تبني نهج استراتيجي أكثر مرونة وتكيفاً مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية. توافقت نتائج مع دراسة (Kearney, & Morris, 2015) التي اعتبرت التجديد الاستراتيجي محاولة للرد على البيئة الخارجية أو التكيف معها، حيث بينت النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن نجاح التجديد الاستراتيجي تحقق من خلال تطوير القدرات الديناميكية للمنظمات العمومية التي قامت بإحداث التغيير والتكيف وإعادة تشكيل نفسها. كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية إلى ما أشارت إليه دراسة (عواد، 2019) والتي أظهرت نتائجها أن إدارة جامعة الفلوجة بالعراق تمكنت من استعمال القدرات الديناميكية في تعزيز فرص ادخال التجديد الاستراتيجي في كافة الكليات والأقسام. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (ساجت، 2023) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة تأثير موجبة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي. وأن الشركة العامة للإسمنت العراقية يمكنها بما هو متاح لديها من موارد أن تجدد استراتيجية عملياتها وتتفوق على منافسيها بتحسين قدراتها الديناميكية خاصة قدرة إعادة التشكيل.

ثالثاً مناقشة أثر التجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي بين التجديد الاستراتيجي والتحول الرقمي في البنوك محل الدراسة غير أنه يمكن القول أنّ هذا الأثر كان متوسطاً نوعاً ما، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أنّ التجديد الاستراتيجي يساهم وبشكل متوسط نوعاً ما في أنشطة التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة. وتعزو الطالبة هذه النتيجة لكون البنوك المبحوثة تنتهج أسلوب التجديد التدريجي، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة أين تبين لنا أن البنوك المبحوثة وفي إطار تحولها الرقمي تعتمد في استراتيجيتها على تحديث خدماتها وتبني تقنيات جديدة

بشكل تدريجي وفقا لتعليمات السلطات العمومية، وهذا لتتمكن من التوفيق بين تحولها الرقمي الكامل والمحافظة على استقرارها. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Bughin & Zeebroeck, 2024) التي أظهرت نتائجها أهمية تأثير التجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي، وذلك أن الشركات التي تقوم بتجديد استراتيجياتها لتنفيذ التحول الرقمي تحصل على عوائد أكبر من التحول الرقمي مقارنة بالشركات التي لا تغير استراتيجياتها بشكل جذري.

وعموما يتوافق رأي الطالبة مع ما أشار إليه (Shah et al., 2020) إلى ضرورة أن تتبنى المنظمات التجديد الاستراتيجي لاستكشاف تقنيات وخدمات جديدة لمواجهة التهديدات الناتجة عن التقدم التكنولوجي، مع التركيز على الابتكار وإعادة تعريف السوق والعمليات استعدادًا للتغيرات المستقبلية. حيث أن النجاح سيكون حليف المنظمات التي تتخذ موقفاً استباقياً وتبني ثقافة التجديد المستمر. وهذا ما يوافق رأي (Schildt et al, 2023) والذي يعتبر أن التحول الرقمي يعد كنوع من التجديد الاستراتيجي، ذلك أن التكنولوجيا الرقمية تخلق فرصاً لتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة.

رابعا مناقشة أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي:
أظهرت نتائج الدراسة وجود وساطة جزئية للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي. أي أن التجديد الاستراتيجي ليس هو العامل الأساسي في نقل أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي وربما توجد عوامل أخرى أكثر تأثيرا كالالتزام التنظيمي للبنوك المبحوثة. وتعكس هذه النتيجة أن البنوك محل الدراسة حريصة على دمج عمليات التحول الرقمي في استراتيجيتها وعملياتها الأساسية ولكن بنهج تدريجي بطيء مرهون بجهود وقرارات السلطات العمومية، ما أدى إلى بطء في تحسين الابتكار الرقمي كاعتماد حلول التكنولوجيا المالية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتها المصرفية. وفي هذا السياق توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خطيب و الشوابكة، 2022) والتي أظهرت أن عمليات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية كانت تسير في طريق مخطط ولكن بوتيرة بطيئة كون التجديد الاستراتيجي في تلك الجامعات تدريجي تراكمي بطيء.

بينما تتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع ما أكدته دراسة (Warner & Wäger, 2019) أن بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي للمنظمات هي عملية متجددة ومستمرة أي أن التحول الرقمي هو عملية مستمرة من التجديد الاستراتيجي وليست مجرد مبادرة مؤقتة. تُتيح هذه العملية الاستجابة لبيئة سريعة التغير من خلال عقلية ريادية ومرنة، حيث ركزت الدراسة على أهمية التجريب والتكيف المستمر، وبينت أنه لا يوجد مسار واحد مثالي للتحول الرقمي، بل يتطلب الأمر منهجاً تكرارياً (Iterative Approach) يتضمن التعلم من التجارب السابقة وتجديد الاستراتيجيات بناءً على ذلك. كما أكدت أن القادة الرقميين يلعبون دوراً محورياً في تطوير القدرات الديناميكية، حيث يجب عليهم دعم بيئة تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. كما تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة (Qvarfordt & Aadan, 2021) والتي بينت أن التجديد الاستراتيجي هو العامل الوسيط الأساسي الذي يربط بين

القدرات الديناميكية الرقمية ونجاح التحول الرقمي. أي أنه لا يكفي امتلاك القدرات الديناميكية الرقمية، بل يجب أن يكون هناك تناغم بين استراتيجيات التجديد والتحول الرقمي. وتعزو الطالبة هذا الاختلاف في النتائج كون الدراساتين الأجنبيتين المذكورتين سابقا أجريت عن طريق (مقابلات شبه منظمة) مع عدد من كبار خبراء وقادة التحول الرقمي في الشركات المبحوثة، في المقابل ركزنا في دراستنا على إجراء المقابلة مع عدد محدود (03) من إطارات البنوك في الإدارة العليا، كما استهدفنا عدد كبير من المستجوبين عن طريق الاستبانة الموجهة إلى مستوى الإدارة العليا والوسطى.

كما ترى الباحثة أن اختلاف البيئتين العربية و الأجنبية يلعبا دورا أيضا في اختلاف النتائج مع دراستنا الحالية، فمثلا دراسة (Warner & Wäger, 2019) أجريت على مجموعة من كبرى الشركات الألمانية المختصة في صناعات متعددة، والتي تميزت بدعمها للابتكار الرقمي ومشاركة القيادة وتشجيع للمبادرات الريادية وغيرها من العوامل التي مكنت من عمليات التجديد الاستراتيجي الجذري في تلك الشركات، كما أن هذه الشركات طورت قدرتها الديناميكية باستغلال التكنولوجيا العالية بشكل فعال لاستشعار الفرص و الاستحواذ عليها وكذا إعادة تشكيل أصولها ومواردها، ما أسهم بقوة في دفع التحول الرقمي فيها.

خلاصة الفصل:

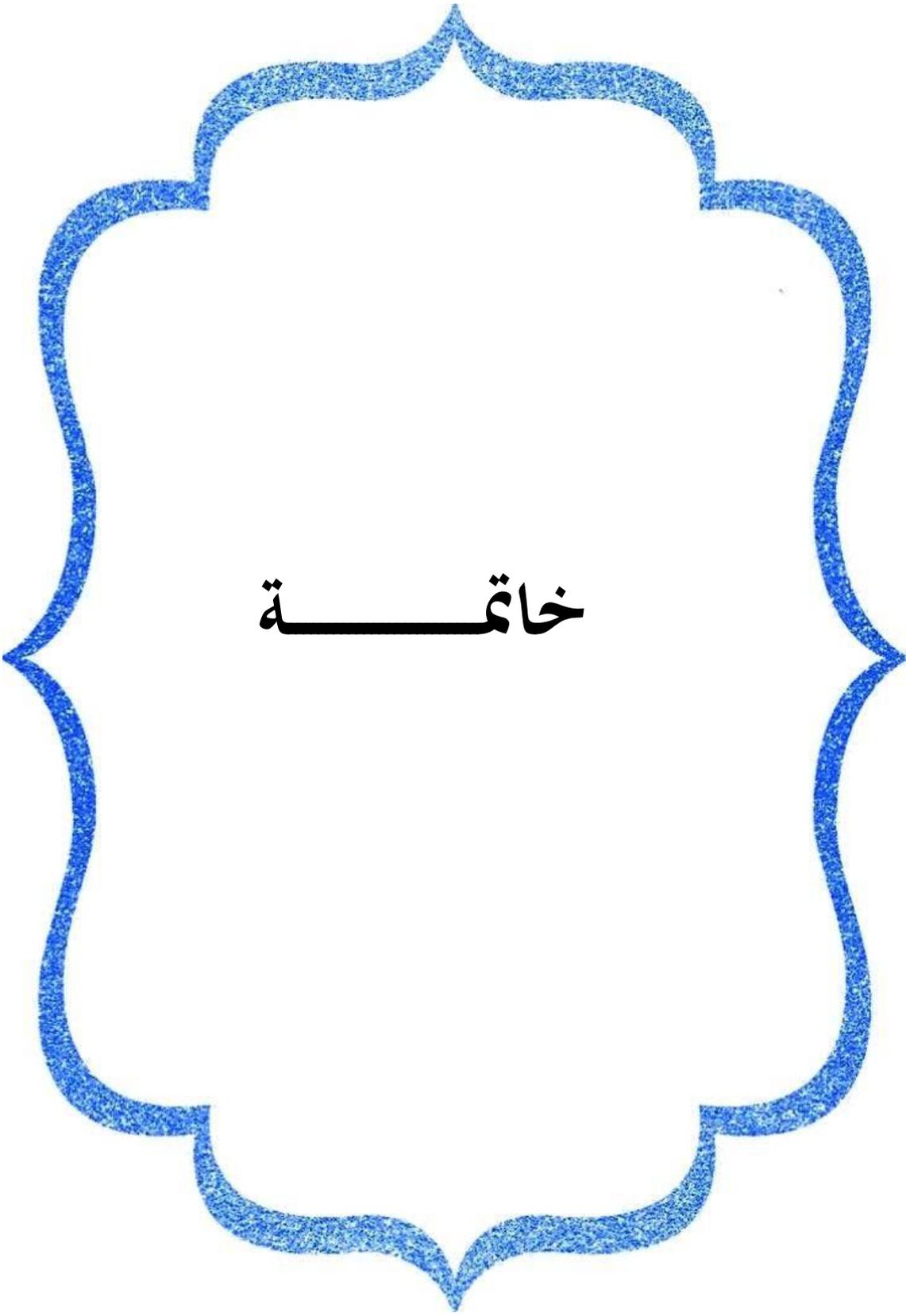
في هذا الفصل ومن خلال المبحث الأول قمنا بتحليل الاحصائي لنتائج الإستبيان من خلال عرض الوصف الاحصائي لأجزائه والتي تضمنت تحليل المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، تحديد مستوى متغيرات وأبعاد الدراسة والتي جاءت جميعها بمستوى مرتفع ماعدا بعد القيادة الرقمية الذي كان مستوى ممارسته متوسط؛

قمنا في المبحث الثاني من هذا الفصل بعرض وتقييم نموذج الدراسة بشقيه القياسي والهيكل من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SmartPLS) أين تم التأكد من أدلة الصدق التقاربي والموثوقية لنموذج الدراسة، بعدها تم الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي للدراسة من خلال أهم مؤشرات مثل معامل التحديد، معامل التضخيم وقيم التسامح، حجم التأثير وغيرها من المؤشرات؛

في المبحث الثالث من هذا الفصل انتقلنا إلى مرحلة مهمة أيضا في تحليل النموذج الهيكلي وهي تقييم معاملات المسار أين قمنا باختبار فرضيات الدراسة والتي أظهرت نتائجها:

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود مستوى مرتفع من ممارسة القدرات الديناميكية في البنوك محل الدراسة؛
- وجود مستوى مرتفع من التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ومعنوي للقدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود أثر إيجابي ومعنوي للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود أثر للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي في وجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي بالبنوك محل الدراسة.

في المبحث الثالث تمت مناقشة وتفسير النتائج المتوصل اليها ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وربطت العلاقات بينها، أين توافقت نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، باستثناء بعض النتائج خاصة فيما يتعلق نتيجة اختبار الوساطة أين لم تتوافق دراستنا مع الدراسات التي أجريت في البيئة الأجنبية، حيث أن هذه الدراسات أثبتت دور التجديد الاستراتيجي كعامل أساسي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، بينما أثبت نتائج دراستنا دور الوساطة الجزئية للتجديد الاستراتيجي في تلك العلاقة. وعموما يمكننا القول أن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة يتوافق مع الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة ويدعمها إلى حد ما.



خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، والتي هدفت أساساً لمعرفة أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في وجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي، وعلى مدى توافر ممارسات أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد التحول الرقمي، بالإضافة لمستوى التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر إطارات البنوك العمومية (البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك (Cnep-banque)) على مستوى ولاية غرداية، بالإضافة لاختبار فرضيات هذه الدراسة والتي حاولنا من خلالها تحليل متغيرات الدراسة و التأكد من وجود العلاقات والتأثيرات فيما بينها، وبعد تتبعنا للخطوات العلمية المتعارف عليها توصلنا للنتائج التالية:

(1) نتائج الدراسة:

أ. استنتاجات الإطار النظري:

1. إن التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية الدولية فرضت الكثير من التغييرات على المؤسسات الاقتصادية ونشاطاتها وخاصة في التوجه نحو التحول الرقمي الكامل، والذي يتطلب تحقيقه مجموعة من المحركات التنظيمية منها والتكنولوجية، والعلاقاتية (البيئة الخارجية)، وعبر عدة مراحل حتى تصل المؤسسات إلى هذا التحول الكامل؛
2. تعتبر القدرات الديناميكية عملية تنظيمية مستمرة تستطيع من خلالها المنظمات إعادة تنظيم مواردها سواء كانت موارد بشرية أم مادية، أم مالية، ولكن بمنظور استراتيجي يعمل على تقويم هذه الموارد، يعالج نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة فيها، من خلال تطوير استشعار الفرص والتحديات وبمشاركة المعارف المستخلصة من التعلم المستمر، بالإضافة لتنسيق جميع المهام والأنشطة. لتحقيق هدف الميزة التنافسية.
3. إن عملية التجديد الاستراتيجي بما فيها التوجه نحو الابتكار أصبحت ضرورة تضمن بها البنوك بقائها واستمرارها في ظل بيئة تتجه نحو المنافسة الشديدة خاصة في ظل استمرار توسع القطاع المصرفي في الجزائر.
4. تلعب القدرات الديناميكية دوراً مهماً في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة الرقمية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق التحول الرقمي. من خلال تعزيز عمليات الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق، تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها وتبني تقنيات جديدة بفعالية. كما أن التجديد الاستراتيجي يُعد حلقة وصل بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، حيث يسمح بإعادة صياغة الاستراتيجيات التقليدية لتناسب مع

متطلبات العصر الرقمي. وبهذا، فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية وتتبنى استراتيجيات متجددة تكون أكثر قدرة على تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

5. يعد قطاع البنوك من بين أكثر القطاعات تأثراً بالتحول الرقمي خاصة في مجال إدارة البيانات عن طريق الأنظمة والتقنيات العالية بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي أثبتت فعاليتها في تحقيق الكفاءة في أداء البنوك ما مكنها من تحقيق العديد من المزايا من بينها تقليل التكاليف، تحسين إدارة المخاطر، اتخاذ القرارات المستندة للبيانات... وغيرها من المزايا.

ب. النتائج المستخلصة من الجانب التطبيقي:

1. تقييم إطارات البنوك محل الدراسة لمستوى ممارسة (تطبيق) القدرات الديناميكية في بنوكهم كان مرتفعاً؛
2. تقييم إطارات البنوك محل الدراسة لمستوى ممارسة (تطبيق) التحول الرقمي في بنوكهم كان مرتفعاً؛
3. تقييم إطارات البنوك محل الدراسة لمستوى التجديد الاستراتيجي في بنوكهم كان مرتفعاً؛
4. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
5. وجود تأثير جزئي لأبعاد القدرات الديناميكية على تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بالبنوك محل الدراسة؛
6. وجود تأثير لجميع أبعاد القدرات الديناميكية على التكنولوجيا الرقمية بالبنوك محل الدراسة؛
7. وجود تأثير لجميع أبعاد القدرات الديناميكية على تجربة العملاء بالبنوك محل الدراسة؛
8. وجود تأثير جزئي لأبعاد القدرات الديناميكية على العمليات والخدمات بالبنوك محل الدراسة؛
9. وجود تأثير جزئي لأبعاد القدرات الديناميكية على القيادة الرقمية بالبنوك محل الدراسة؛
10. وجود تأثير جزئي لأبعاد القدرات الديناميكية على نموذج الأعمال بالبنوك محل الدراسة؛
11. وجود تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) مجتمعة على كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، تجربة العملاء، العمليات والخدمات، القيادة الرقمية، نموذج الأعمال) في البنوك محل الدراسة؛
12. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل أو الدمج، قدرة التنسيق) على التجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛
13. وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة؛
14. وجود أثر للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي بوجود الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؛

15. إجماع النسبة الكبيرة من إطارات البنوك محل الدراسة على أن مقاومة التغيير يعد أبرز تحديات التحول الرقمي في بنوكهم.

(2) التوصيات:

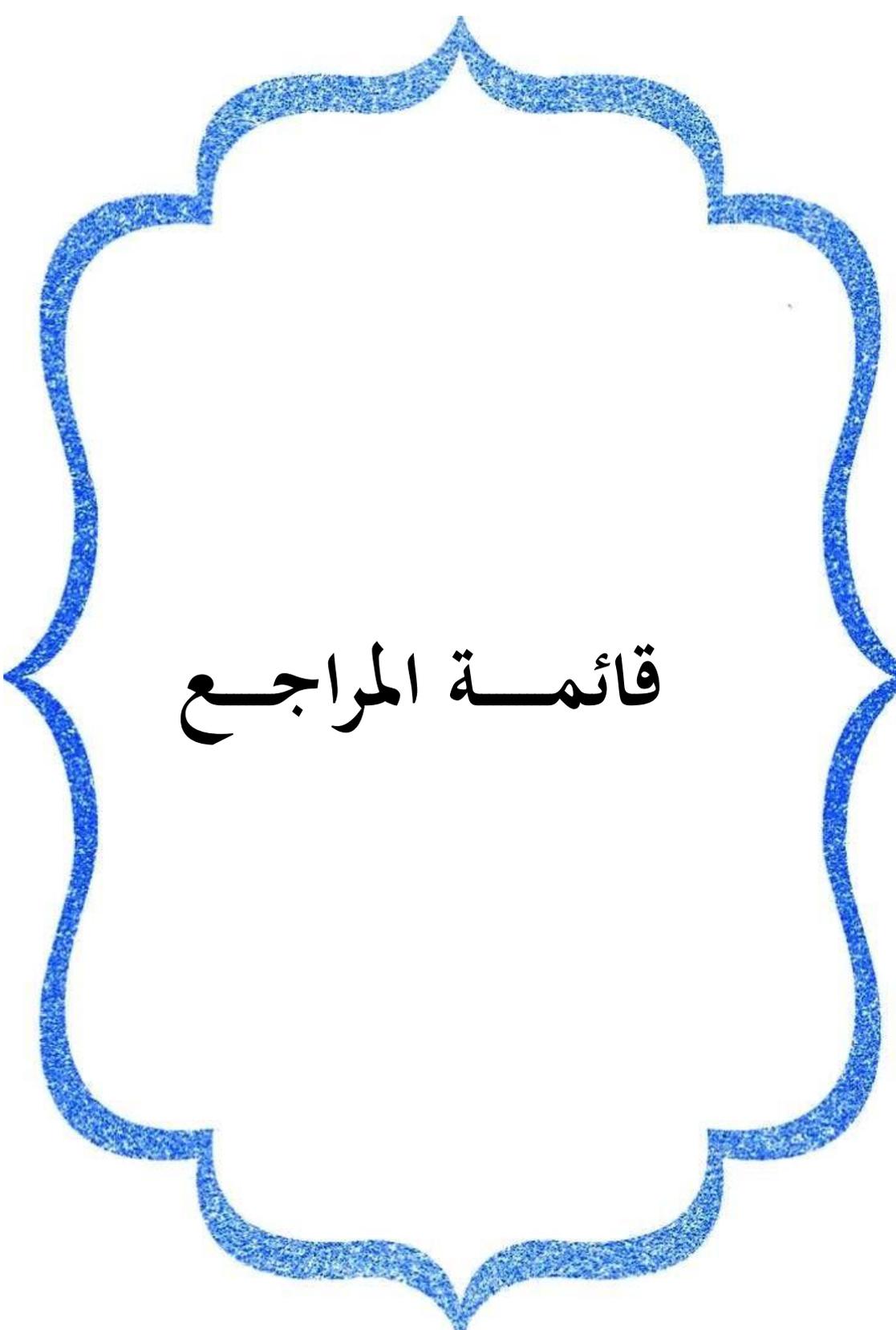
في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة تطوير البنوك محل الدراسة من قدراتها الديناميكية للاستفادة من انعكاساتها في تحقيق التحول الرقمي الكامل؛
2. الاهتمام بتطوير قدرات الاستشعار الرقمي عن طريق تبني التقنيات العالية مثل تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) والحوسبة السحابية (Cloud Computing)، لضمان اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك العمومية، وكذا ضمان الامتثال للمعايير الدولية؛
3. التركيز على ثقافة التعلم المستمر عبر تقديم تدريبات متخصصة في التقنيات الحديثة وتشجيع تبادل المعرفة داخليًا، لزيادة القدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل المتغيرة؛
4. بناء فرق العمل المتخصصة تهتم بدراسة التغييرات في البيئة الخارجية، وتعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف، وتشجع تبادل الخبرات لتحقيق التكامل الفعال بين العمليات والأنشطة المختلفة؛
5. العمل على تطوير قدرات الدمج أو التكامل الرقمي مع شركاء النظام البيئي الرقمي المحلي، من خلال رقمنة وادماج الخدمات المصرفية التكميلية في المنصات الرقمية للشركاء؛
6. ضرورة وضع هياكل قوية للقيادة والحوكمة، للإشراف على جهود التحول الرقمي في قطاع البنوك العمومية؛
7. تنظيم ندوات وفعاليات لتوعية الزبائن والمتعاملين بأهمية الأدوات الرقمية واستخدامها والتكيف معها على نطاق واسع؛
8. التركيز على عمليات التجديد الاستراتيجي كمنهج وممارسة، من خلال تجسيد ثقافة البنوك نحو الابتكار عن طريق إنشاء برامج لدعم الأفكار الريادية بين الموظفين وتحفيزهم على تقديم حلول رقمية مبتكرة لتحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءة في العمليات والخدمات؛
9. التركيز على أتمتة العمليات المتكررة مثل معالجة البيانات وخدمة العملاء، مع التأكد من تكامل الأنظمة المؤتمتة مع البنية التحتية الرقمية الحالية لضمان كفاءة العمليات والخدمات؛
10. تبني التجديد الاستراتيجي الجذري كمنهج لمواكبة التغييرات السريعة في تكنولوجيا القطاع المصرفي، للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية؛

11. حتمية انفتاح الجهاز المصرفي الجزائري على آفاقه الدولية بتوسيع الشراكات مع البنوك والمؤسسات المالية العالمية للاستفادة من الخبرات والتجارب، خاصة في مجال التكنولوجيا الرقمية؛
12. إشراك الموظفين في عملية التغيير خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي وإتاحة الفرصة لهم لاقتراح حلول متنوعة، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية،
13. على أصحاب القرار في القطاع المصرفي، أن يأخذوا منظوراً واسعاً وشاملاً ينظر إلى الذكاء الاصطناعي استراتيجياً كمصدر للتحول والميزة التنافسية، وعليهم مراعاة أسس ومتطلبات هذا المنظور الاستراتيجي؛
14. تعزيز الحوكمة والأمن السيبراني، عن طريق إنشاء هيئات متخصصة في إدارة التكنولوجيا داخل البنوك تضمن توافق الابتكارات التكنولوجية مع الاستراتيجيات العامة؛
15. التوجه نحو الاستدامة كدعم المشاريع التي تركز على الحلول البيئية والطاقة المتجددة، مما يفتح فرصاً جديدة للبنوك في مجالات التمويل المستدام.

(3) آفاق الدراسة:

1. تطبيق نموذج الدراسة الحالي في قطاعات ومنظمات أخرى مثل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر،
2. البحث في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي وبإدخال متغيرات أخرى مثل ريادة الأعمال كمتغير وسيط أو معدل. وتوسيع البحث ليشمل المؤسسات الصناعية الكبرى مثل الإنتاج الصيدلاني بما أن الجزائر أصبحت من أهم منتجي الأدوية في إفريقيا؛
3. توسيع البحث في منظور القدرات الديناميكية (DC) ضمن إطار عمل (TOE) لاستكشاف التحول الرقمي (DT) والابتكار في المنظمات. ويشير إطار عمل TOE إلى الأبعاد الثلاثة التالية: التكنولوجيا (Technology)، التنظيم (Organization)، والبيئة (Environment) وهذا لتحليل العوامل التي تؤثر على تبني التكنولوجيا داخل المنظمات،
4. دراسة القدرات الديناميكية كآلية لتحقيق النضج الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في بناء وتكوين الكوادر والإطارات، خاصة، الجيل الجديد الذي يتميز بتفضيله التعامل مع الأدوات والمستجدات الرقمية؛
5. البحث في الاستدامة الرقمية وكيف يسهم التحول الرقمي في خلق نماذج أعمال مستدامة بيئياً واقتصادياً.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. جوزيف هاير، وآخرون. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية . (ترجمة، زكرياء بلخامسة). عمان: الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
2. عبد المجيد، قدي. (2009). أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع.
3. علي محمد، الخوري. (2018). الحكومة الرقمية، المفاهيم والممارسات. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
4. عيسى، حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى عين مليلة.
5. محمد، بوزيان. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومناهجها بتوظيف حزمة (LISREL) و (SPSS) الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. مصطفى، طويطي. (2018). التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel. تلمسان، الجزائر: دار النشر الجامعي.

ثانياً: المجلات والدوريات

7. إسماعيل، عمار فتحي موسى، وطه، منى حسنين (2023)، التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والإدارية، 15(2)، 1-54.
8. أمانة وآخرون. (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، 10(40)، 1-16.
9. أيمن سليمان القهوجي، و فريال أبوعواد. (2018). النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج (أموس). الأردن: وائل للنشر و التوزيع ط1.
10. بدوي و آخرون. (2019). تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لإتصالات الهاتف النقال. المجلة العربية للإدارة، 237-252.
11. بسمة الحداد، و محمود إبراهيم. (2018). منشآت الأعمال و التحول الرقمي. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحساب، 24-31.
12. بشرى سعد جاسم، و غفران اسماعيل كمال. (2018). اختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 23(98)، 453-472.
13. ثامر علي النويران. (2022). ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة، دراسة

- تطبيقية على المصارف الإسلامية السعودية. *مجلة التحولات الاقتصادية*، 2(1)، 20-40.
14. حمدان منصور، و نجوى يعكوب. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الإستراتيجية (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل). *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 375-394.
15. الحيلة وآخرون. (2020). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين ذكاء قدرات الأعمال دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICTB2020)، (الصفحات 1-29).
16. رأفت عاصي حسين العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 145-161.
17. زاهد. (2023). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 1-18.
18. سهير ثابت، و عبير ثابت. (2022). أثر تحليل البيانات الضخمة على الكفاءة التشغيلية للبنوك باستخدام تحليل مغلف البيانات: بالتطبيق على البنك التجاري الدولي. *مجلة البحوث المالية*، 23(1)، 1-40.
19. سهير حامد، و صفاء حنان. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(111)، 138-159.
20. صلاح رشيد، و علي العبودي. (2015). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 11(45)، 57-91.
21. عارف حسن عبد الله الشعبي، و أسامة فوزي البيومي . (2024). أثر أتمتة العمليات التشغيلية ودورها في رفع القدرة التنافسية لمحطة عدن للحاويات. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 4(11)، 81-130.
22. عبد الباسط وآخرون. (2020). أثر القدرات الديناميكية على الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية على البنوك المصرية". *مجلة الدراسات المالية و التجارية*، 30(2)، 174-194.
23. عبد العزيز المطيري. (2020). تأثير إدارة تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(4)، 437-465.
24. عبدالعزيز تركي شتوي الجهمي، و عزت كمال عبد الله. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات (دراسة حالة مصرف الراجحي). *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، 4(13)، 121-131.
25. عماد ناصيف مكي. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة تكرير الببتروكيميويات، تقرير منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوبك).

26. عمار فتحي اسماعيل، و منى حسنين طه. (2023). التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(2)، 1-54.
27. فاطمة حكيم ساجت. (2023). تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي لعينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، 128-149.
28. فيصل علوان الطائي، و أكرم محسن الياسيري. (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية). مجلة لإدارة وإقتصاد، 6(24)، 51-87.
29. كامل، علام كامل. (2022). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 52(1)، 159-220.
30. محمد الهادي. (2022). الذكاء الرقمي مدعما تكنولوجيا المعلومات. مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات و تكنولوجيا الحسابات، 28(28)، الصفحات 9-19.
31. محمد محمد ابراهيم. (2016). صدق المحتوى فى البحوث التربوية : الواقع والتطوير. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 26(92)، 218-247.
32. محمد وفيق السائح. (2021). مفهومها وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتوليد قيم تجارية من خلال التكنولوجيا المالية. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، 112(1)، 91-110.
33. مها شحادة. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية. مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، 2(1)، 53-106.
34. مها فهد الشمrani. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، 6(58)، 498-547.
35. نبيل أحمد محمد، العفيري. (2023). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 5(3).
36. النسور وآخرون. (2021). استراتيجيات العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 74-75.
37. هند عبد الفتاح مقرض. (2023). قياس الأثر الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي كآلية لتوجيه عوامل الأداء التكيفي لخدمات منظومة التأمين الصحي الشامل خلال جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 241-288.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

أ. الأطروحات:

38. إيمان محمد نعيم عبدالسلام ياسين، و فايز جمعة صالح النجار. (2016). The Impact of Organization's Dynamic Capabilities on Information Systems Project's Success, While Emphasizing the Mediating Role of Project Capabilities in the Jordanian Telecommunication Sector (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية (الأردن).

39. جمال زمورة. (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة القطاع الصحي بولاية باتنة. (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

40. عبد الرؤوف مسعودي. (2022). أثر صورة بلد المنشأ على الخطر المدرك حالة العلامة الدولية المصنعة في الجزائر (أطروحة دكتوراه). جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر.

41. عبير القرم. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان (الأردن).

42. عربيات وآخرون. (2020). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق الأولويات التنافسية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية لشركات الاتصالات الأردنية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

43. عهد يوسف محمد خطيب، و خالد محمود سليمان الشوابكة. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية. (أطروحة دكتوراه) غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية (عمان)، الأردن.

44. محمد رضا طيبة. (2021). أثر القياس المحاسبي للقوائم المالية المعدة للأغراض الجبائية وفق النظام المحاسبي المالي دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة أحمد دراية أدرار ، الجزائر.

45. مصطفى خوصة. (2022). التحول الرقمي و إشكالية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر (أطروحة الدكتوراه) ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر

ب. الرسائل:

46. علي كاظم حسن الشريفي. (2017). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية. (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء العراق

47. محمود جميل عواد. (2019). تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي - بحث ميداني. (رسالة ماجستير) غير منشورة، جامعة بغداد.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

48. صباح عياش. (2013). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. الملتقى الوطني حول: القياس النفسي و تحليل المعطيات. بقسم العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم.

خامساً: النشريات

49. دليل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) (2023) استراتيجية الذكاء الاصطناعي
50. دليل النضج المؤسسي للخدمات الرقمية لإمارة أبوظبي، (2020). دائرة الإسناد الحكومي.
51. رزان محمد المزروع. (2020). المدخل إلى تجربة العميل (ملف PDF). السعودية: العطاء الرقمي.
52. معهد الدراسات المصرفية. (مارس، 2023). دور البيانات الضخمة في إعداد الإحصاءات المصرفية. (دولة الكويت) إضاءات، السلسلة 15 العدد (4)، الصفحات 1-13.

سادساً: مواقع الانترنت العربية

53. بكة. (2023). تم الاسترجاع من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>: تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/11/14.

54. AppMaster.io. (2024). الدفع بواسطة الهاتف النقال. تم الاسترجاع من <https://appmaster.io/ar/glossary/ldf-bwst-lhtf-lnql> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/10).
55. Bank of Algeria. (2024). Le gouverneur de la Banque d'Algérie, Mr. Salah Eddine Taleb, réunit les banques et les établissements financiers. تم الاسترجاع من <https://www.bank-of-algeria.dz/le-gouverneur-de-la-banque-dalgerie-mr-salah-eddine-taleb-reunit-les-banques-et-les-etablissements-financiers-2> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/11/14).
56. BDL. (2024). Site officiel de la Banque de Développement Local. تم الاسترجاع من <https://www.bdl.dz/> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/15).
57. BNA. (2024). Site officiel de la Banque Nationale d'Algérie. تم الاسترجاع من <https://www.bna.dz> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/15).
58. CNEP. (2024). Accueil. Site officiel de la CNEP Banque. تم الاسترجاع من <https://www.cnepbanque.dz/web/> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/15).
59. CPA. (2024). Site officiel du Crédit Populaire d'Algérie. تم الاسترجاع من <https://www.cpa-bank.dz> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/17).
60. GIE Monétique. (2024). (ATM) نشاط السحب عبر أجهزة الصراف الآلي. تم الاسترجاع من <https://giemonetique.dz/ar/activite-retrait-sur-atm> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/20).
61. SATIM. (2021). خدمة الدفع الإلكتروني عبر بطاقة CIB. تم الاسترجاع من <https://www.satim.dz/index.php/ar/cib-khdm/2021-04-22-08-01-24> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/12/23).
62. UX Writing. أهمية تجربة العميل (بدون تاريخ). بالعربية. تم الاسترجاع من <https://uxwritingar.com/ux-writing/16475> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/10/21).

المراجع باللغة الأجنبية:

Firstly : Books

63. Johnson, G., Smith, R., & Doe, A. (2020). Exploring strategy. Pearson UK.
64. Westerman, et al. (2014). Leading Digital Turning Technology Into Business

- Transformation. HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.
65. Besson, M. (2018). *entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique*. Institut Mines-Télécom.
66. Bughin, J., & Zeebroeck, N. (2024). *Strategic Renewal and Corporate Return of Digital Transformation*. Bruxelles, Imes2-International Research Centre.
67. Bumann, & Peter. (2019). *Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation maturity Models and Frameworks*. *und andere Innovationsformen IM Management*, 13-40.

Secondly : Encyclopedia Entries

68. Ambrosini, V., & Altintas, G. (2019). *Dynamic managerial capabilities*. Oxford research Encyclopedia of business and management, pp. 1-18.
69. Vallabh, S., & Robert, W. (2017). *Guiding the digital transformation of organizations [Part 1 – Digital strategy, 2nd ed.]*. Dokumen.PUB.

Thirdly : Articles

70. Araujo et al. (2021). *Digital leadership in business organizations: an overview*. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
71. Atkinson, D. (2013). *Dynamic capabilities: Implications for marketing strategy formulation and implementation*. *International Journal of Business Environment*, 5(3), 252-267.
72. Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
73. Binns et al. (2013, 12 19). *The Art of Strategic Renewa* MIT Sloan Management Review. Récupéré sur l: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-art-of-strategic-renewal/>
74. Bonnet, D., & Westerman, G. (2020). *The New Elements of Digital Transformation*. Récupéré sur MIT Sloan Mangment Reveiw: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
75. Bonnici, S., & McGee, J. (2015). *Strategic renewal*. In *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 12, pp. 1-3). Wiley.
76. Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). *Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies*. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.
77. Brown, S. (2022). *Influence of Cloud Computing Adaption on Organization Performance: A Case Study of Selected Commercial Banks in Ilala Municipality*. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(4), 32-40.
78. Bughin et al. (2021). *Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation*. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 103-108.
79. Cheng et al. (2023). *Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach*. *Sustainability*, 1915.
80. Civelek et al. (2023). Civelek, M., Krajčik, V., & Ključnikov, A. (2023). *The impacts of dynamic capabilities on SMEs' digital transformation process: The resource-based view perspective*. *Oeconomia Copernicana*, 14(4), 1367-1392.
81. Ebert, c., & Duarte, c. (2018). *Digital Transformation*. *IEEE Software*, 35(4), 16-21. doi:<https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
82. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*

- Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.
83. Ellström et al. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286.
 84. Ferreira et al. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92(93), 217-238.
 85. Frank et al. (2017). Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 185-194. doi:<https://doi.org/10.1177/1465750317723219>
 86. Garrido , M. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 31(3), 313-343.
 87. Ghosh et al. (2022). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*, 113, 1-74.
 88. Hair et al. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*(45), 616-632.
 89. Hair et al. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc.
 90. Helfat, C., & Martin, J. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
 91. Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*,, 997-1010.
 92. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Developmen*, 476-495.
 93. Inan, G., & Bititci, U. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 310-319.
 94. Kane, & et al. (2015). MIT Sloan Management Review. Récupéré sur Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
 95. Kao et al. (2024). Unveiling the dimensions of digital transformation: A comprehensive taxonomy and assessment model for business. *Journal of Business Research*, 1-20.
 96. Kearney, , c., & Morris , M. (2015). Strategic renewal as a mediator of Environmental effects on public sector performance. *Small Bus Econ*, 425-445.
 97. Kotarba, M. (2018). DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS. *Foundations of Management*, 10, 123-142. doi: 10.2478/fman-2018-0011
 98. Lanzolla et al. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 341-350.
 99. Maharani et al. (2024). Learning-driven strategic renewal: systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743.
 100. Mandal, S. (2017). The influence of dynamic capabilities on hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 664-684.
 101. Martínez et al. (2022). Impact of Dynamic Capabilities on Customer Satisfaction through Digital Transformation in the Automotive Sector. *Sustainability*, 14(8), 1-19. doi:<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4772#>
 102. Matarazzo et al. (2021). Digital transformation and customer value creation in

- Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business research*, 123, 642-656.
103. Mathafena, R. B., & Msimango, M. (2023). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 538-565.
 104. Meyenberg. (2018). *Entreprise du futur: les enjeux de la transformation numérique des entreprises*. Terminal. Technologie de l'information, culture & société,.
 105. Mishra et al. (2023). "Better together": Right blend of business strategy and digital transformation strategies. *International Journal of Production Economics*, 266, 109040.
 106. Parameswara et al. (2023). Unleashing the Power of Dynamic Capabilities: Navigating Internal and External Environments for Successful Digital Transformation. 1-45. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.4539434>
 107. Pattanasing et al. (2021). The impact of dynamic capabilities and dynamic performance measurement on competitive performance: evidence from Thai hotel entrepreneurs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 10-28. doi:[http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(1\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(1))
 108. Pavlou, P., & El Sawy, O. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Institute*, 42(1), 239-273.
 109. Peter et al. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180.
 110. Pisano, G., & Tecce, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-567.
 111. Porfírio et al. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393.
 112. Praszkie, R. (2018). *Empowering leadership of tomorrow*. Cambridge University Press. Cambridge University Press. doi:<https://doi.org/10.1017/9781108380867>
 113. Preacher, & Hayes. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *40(03)*, 279-891.
 114. Reis et al. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*., 1(6), 411-421. Récupéré sur https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-77703-0_41
 115. Schallmo et al. (2017). Digital Transformation of Business Models –Best Practices, Enablers and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*(21), 1-18. doi:10.1142/S136391961740014X
 116. Schildt et al. (2023). Waking up to digital innovation: how organisational secrecy hampers top management focus on strategic renewal. *Innovation Organization & Management*, 1-27. doi:10.1080/14479338.2022.2162530
 117. Schilke, H., & Helfat, C. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.
 118. Schmitt et al. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
 119. Schmitt et al.,. (2016). Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361–376. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.004>
 120. Shah et al. (2020). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated mediation model. *Management Decision*, 58(2), 376-392.

121. Shanmugapriya, & Lakshmirani. (2021). Study on Customer Awareness towards Digital Banking Services. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 4599-4604.
122. Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 11-28.
123. Singh et al. (2019). Dynamic capabilities and responsiveness: moderating effect of organization structures and environmental dynamism. *Indian Institute of Management Calcutta*, 46(4), 301-319. doi:<https://doi.org/10.1007/s40622-019-00227-4>
124. Tecce, D. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
125. Tecce, D. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
126. Tecce, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms:an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
127. Tecce, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319–1350.
128. Tecce, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319–1350.
129. Tecce, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms. *Academy Of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
130. Tecce, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms. *Academy Of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. doi:10.5465/Amp.2013.0116
131. Tecce, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 40-94.
132. Tecce, D. (2023). TheEvolutionoftheDynamicCapabilitiesFramework. *Artificiality and sustainability in entrepreneurship*, vol 113
133. Tecce. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 40-94.
134. Tecce1. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European economic review*, 86, 202-216.
135. Tecee, D. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms. Advances in Strategic Management*, 37, 211-255. doi:<https://doi.org/10.1108/s0742-332220170000037008>
136. Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities In An (Economic) Theory Of Firms. *Academy Of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. doi:10.5465/Amp.2013.0116
137. Tratkowska, k. (2020). Digital transformation: theoretical backgrounds of digital change. *Management Sciences*, 24(4), 32-37 doi:<https://doi.org/10.15611/ms.2019.4.05>
138. Turyadi et al. (2023). The role of Digital leadership in Organizations to improve employee performance and Business success. *Journal Ekonomi*, Volume 12, No 02 Mei 2023, 12(2), 1671-1677.
139. Vila, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of strategic information systems review*, 13-66.
140. Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research

- agenda. International journal of management reviews, 9(1), 31-51.
141. Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
142. Wetzels et al. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*. 177-195.
143. Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
144. Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 991-995.
145. Yasir et al. (2020). Strategic renewal of hotel industry in developing countries through human capital development, ambidextrous learning and dynamic capabilities. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(4), 991-1011.
146. Yeow et al. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58.
147. Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.
148. Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
149. Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 339-351.

Fourthly: Conferences

- 150 . Alsheibani, S., & al. (2018). Artificial Intelligence Adoption: AI-readiness at Firm-Level. Twenty-Second Pacific Asia Conference on Information Systems, Japan 2018
- 151 . Klopper, F., Smith, J., & Doe, A. (2023). Digital business strategy implementation: Investigating the use of managerial actions by the leadership team. In Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6179-6188).
- 152 . Marx, F., Smith, J., & Doe, A. (2021). Dynamic capabilities & digital transformation: A quantitative study on how to gain a competitive advantage in the digital age. In Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS 2021) (pp. 1-. AIS Electronic Library (AISeL).
- 153 . Nwankpa, K., & Roumani, y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A. Thirty Seventh International Conference on Information Systems. Dublin.
- 154 . Osmundsen et al. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, 2018. Greece, Corfu: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)
155. Tkalich, S., Smith, J., & Doe, A. (2021). Digital transformation of a traditional business model: A case study from the maritime industry. In Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS 2021). AIS Electronic Library (AISeL).
- 156 . Uhlig, M., & Remané, G. (2017). A systematic literature review on digital business strategy. Récupéré sur AIS Electronic Library (AISeL):
<https://aisel.aisnet.org/do/search/?q=A%20systematic%20literature%20review%20on%20digital%20business%20strategy.&start=0&context=509156&facet=>

Fifth Reports:

157. Chantias, S., & Hess, T. (2016). How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. Management Report / Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, 1-14.

158. IDC. (2022). THE FOUR ELEMENTS YOUR AI STRATEGY TO SUCCEED
Retrieved from <https://info.idc.com/rs/081-ATC-910/images/IDC-The-Four-Elements-Your-AI-Strategy-Needs-to-Succeed.pdf>

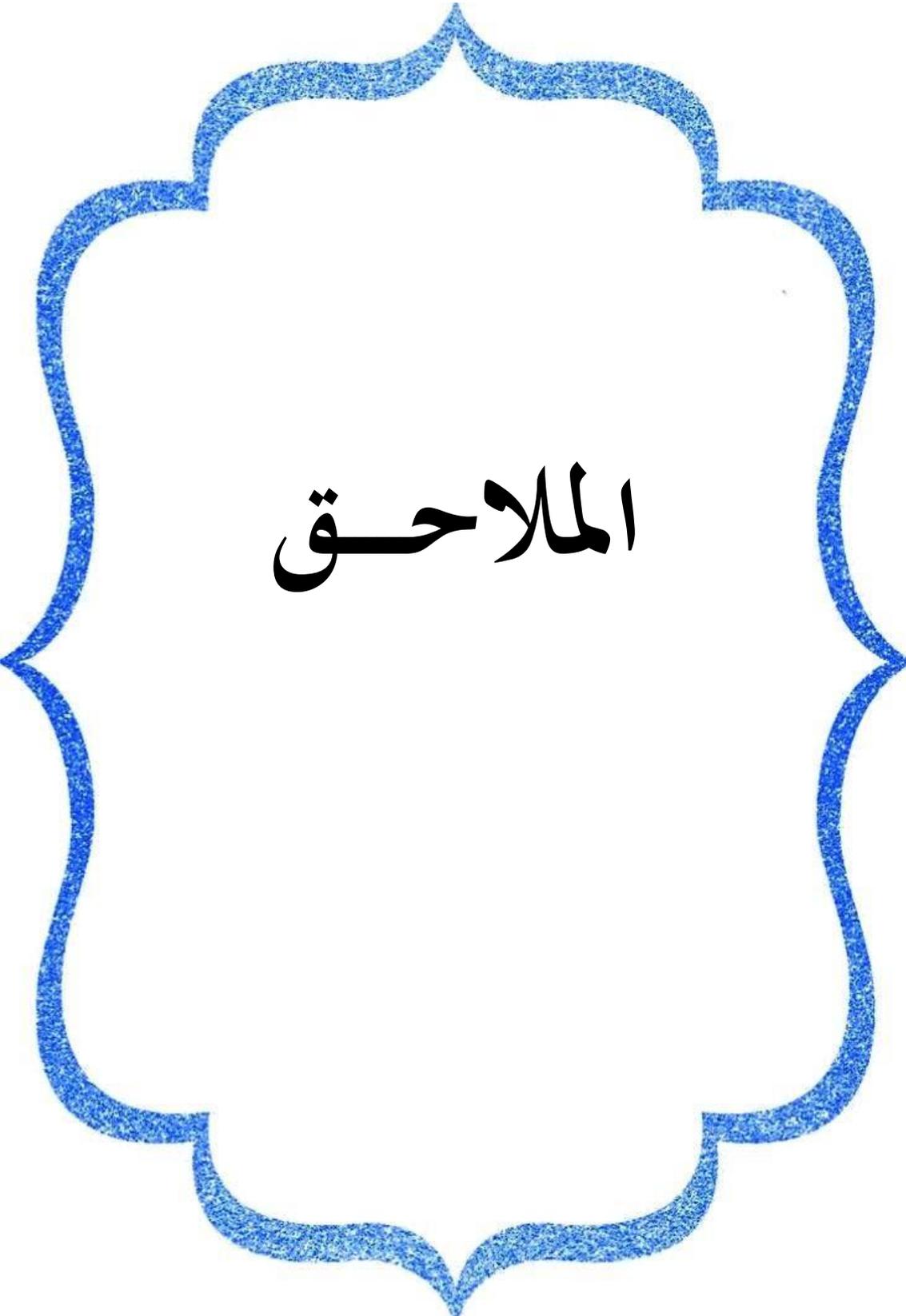
Sixth Dissertations /Theses :

159. Inamdar, T. (2020). Exploring strategies to improve the success of strategic change implementation at a telco company (Doctoral dissertation). The University of Liverpool, United Kingdom
160. Karlö, M. (2023). Leading strategic renewal with an engineering mindset (Doctoral dissertation). Aalto University.
161. Nguyen, K. (2022). Driving digital transformation: Integrative insights on organizational, environmental, and managerial drivers [Doctoral dissertation, University of Groningen]. University of Groningen, SOM research school.
<https://doi.org/10.33612/diss.248358184>
162. Qvarfordt, O., & Aadan, L. (2021). Digital dynamic capabilities for digital transformation in SMEs A qualitative case study across multiple industries. Department of informatics, Magister thesis, 15 hp, IT-Management (UMEA University). Retrieved from:
163. Wiemker, J. (2015). The digital transformation of the telecommunication industry: A qualitative benchmark study in the telecommunication industry to identify success factors for a new business model approach which best leverages digital technologies to improve customer inter. Magister thesis- University of Twente

Seventh Websites:

164. Campbell. (2024, march 24). Taking A Data-First Approach To Digital Transformation:*Forbes*. Récupéré sur <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/03/28/taking-a-data-first-approach-to-digital-transformation/>
165. Chaudhry, R. (2022, 3 12). How to achieve customer-centricity in your digital transformation Medium. Récupéré sur: https://medium.com/@razi_chaudhry/how-to-achieve-customer-centricity-in-your-digital-transformation-part-2-3f91303821b5#2519
166. CISCO. (2019). What Is Information Security? Récupéré sur: <https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/what-is-information-security-infosec.html>
167. Georgieva. (2022, 12 12). Goals of Digital Transformation Strategy resolute software. Récupéré sur: <https://www.resolute software.com/blog/goals-of-digital-transformation-strategy/>
168. Gratner. (2024). Gratner Récupéré sur: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
169. Hamilton, D. (2022). operations The immediate need for operational excellence Mckinsey. Récupéré sur On: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/rethink/2022/11/2022-11-30d.html>
170. Marr, B. (2023). The Impact Of Digital Transformation On Business Models: Opportunities And Challenges. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/10/12/the-impact-of-digital-transformation-on-business-models-opportunities-and-challenges/?sh=1812995944f8>
171. Mckinsey. (2023, 6 14). *What is digital transformation?* Mckinsey & Company, Récupéré sur: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what->

-
- [is-digital-transformation](#)
172. Muller, C. (2023, March 24). The Challenges of Implementing AI Récupéré sur: <https://www.linkedin.com/pulse/challenges-implementing-ai-case-muller>
173. Porter, T. (2024, October 4). Digital Transformation in Banking (2025 Guide)*visualsp*. Récupéré sur: <https://www.visualsp.com/blog/digital-transformation-in-banking/>
174. Sekar, N. (2024, 04 10). Strategic Renewal Navigating Change in Turbulent Times Medium. Récupéré sur: <https://medium.com/@nareshnavinash/strategic-renewal-ec88e19c248c#:~:text=Companies%20must%20continually%20evolve%20and,advancements%2C%20and%20evolving%20customer%20preferences.>
175. Singh, R. (2022, 12 19). Customer Experience vs. User Experience – The Ultimate Guide:Net solutions. Récupéré sur <https://www.netsolutions.com/insights/customer-experience-vs-user-experience/>



الملاحق

الملحق رقم (01): الإستثمارات الخاصة بطلب المقابلات

الاسم واللقب	عائشة بن أحمد
حالة مقدم المقابلة	طالبة دكتوراه جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جهة المقابلة	المديرية الجهوية للشبكة التجارية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- غرداية
طريقة التواصل	مقابلة مباشرة
تاريخ ومدة المقابلة	2024/06/04 المدة: 25 د
عنوان المقابلة	التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات التحول الرقمي في البنك
موضوع المقابلة	نود من خلال محاورتكم وسيادتكم الموقرة الوصول إلى: - تحديد تصوركم حول ماهية التحول الرقمي للبنوك - التعرف إلى المقومات الأساسية للتحول الرقمي في بنكم - التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسية التي يستخدمها بنكم لمراقبة تنفيذ تحوله الرقمي - رأيكم حول مستقبل البنوك العمومية في ظل تنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي

الاسم واللقب	عائشة بن أحمد
حالة مقدم المقابلة	طالبة دكتوراه جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جهة المقابلة	المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري- غرداية
طريقة التواصل	مقابلة مباشرة
تاريخ ومدة المقابلة	2024/06/05 المدة: 25 د
عنوان المقابلة	التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات القدرات الديناميكية في البنك
موضوع المقابلة	نود من خلال محاورتكم وسيادتكم الموقرة الوصول إلى: - تحديد تصوركم حول أهم القدرات التنظيمية التي تتوفر في

بنككم	
- التعرف على مدى توظيف التقنيات التكنولوجية العالية في	
بنككم	
- التعرف على مدى المرونة في التسيير الرقمي لبنككم	
- أثر تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة على أداء بنككم من	
حيث (الإستشعار الرقمي) على سبيل المثال	

عائشة بن أحمد	الاسم واللقب
طالبة دكتوراه	حالة مقدم المقابلة
جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
الوكالة التجارية (C-AG 128) لبنك التنمية المحلية	جهة المقابلة
مقابلة مباشرة	طريقة التواصل
2024/06/06 المدة: 25 د	تاريخ ومدة المقابلة
التعرف على مستوى التجديد الاستراتيجي في البنك	عنوان المقابلة
نود من خلال محاورتكم وسيادتكم الموقرة الوصول إلى:	
- تحديد تصوركم حول مفهوم التجديد الاستراتيجي في خضم	
التحولات والتغييرات في القطاع المصرفي	
- التعرف على مدى التوجه الريادي لبنككم فيما يخص تبني	
المبادرات التكنولوجية الحديثة	موضوع المقابلة
- التعرف على مدى دعم الابتكار الرقمي في بنككم	
- التعرف على مدى التكيف مع التوجهات العالمية الجديدة نحو	
الاستدامة.	

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اللقب والاسم الأستاذ (ة)	الرقم
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مولود معمري تيزي وزو	الأستاذة بوركاش فروجة	01
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهدي (أم بواقي)	الأستاذة مزيان سعديّة	02
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران 2- محمد بن أحمد	الأستاذة نقاز نور الهدى	03
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مولود معمري تيزي وزو	الأستاذة وحيدة شرياف	04
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي إيليزي	الأستاذ ستي سيد أحمد	05
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة - الجزائر	الأستاذ بن الطيب علي	06
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة التكوين المتواصل مركز البليدة	الأستاذ عرعار محمد	07
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية	الأستاذ مخنان عقبة	08
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة	الأستاذ رولامي عبد الحميد	09
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي سي الحواس بريكة	الأستاذ عريف عبد الرزاق	10



الملحق رقم (03): استمارة الاستبانة الخاصة بالدراسة

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الأخ / الأخت المحترم(ة)

في إطار إنجاز دراسة بعنوان " القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي، الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي " نضع بين أيديكم هذا الإستبيان. لذا فالرجاء منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية، علما أن اجابتم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير تقبلوا مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

اشراف: أ.د. إيمان بوقرة

إعداد الطالبة: عائشة بن أحمد

المساعد المشرف: أ.د. رميلة لعمور

benahmed.aicha@univ-ghardaia.dz

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

النوع الاجتماعي	ذكور <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>				
السن	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>		
المستوى التعليمي	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	شهادات أخرى يرجى ذكرها:		
المسمى الوظيفي	مدير جهوي <input type="checkbox"/>	مدير وكالة <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	رئيس دائرة <input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	من 5 أقل إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>			

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة					
(أبعاد القدرات الديناميكية، أبعاد التحول الرقمي، التجديد الاستراتيجي):					
المحور الأول التحول الرقمي: استخدام التكنولوجيا الحديثة بما فيها دمج التقنيات العالية لاسيما تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحويل أبعاد العمل " تجربة العميل، وتحسين العمليات التشغيلية والخدمات، توجيه الموظفين، وإعادة ابتكار نماذج الأعمال" بهدف استدامة الميزة التنافسية.					
البعد الأول تنفيذ الاستراتيجية الرقمية: قدرة البنك على تحويل خطته الرقمية إلى ممارسات فعلية تحقق أهدافه، ويشمل هذا التنفيذ تنسيق الجهود، تخصيص الموارد، وتوظيف التكنولوجيا بفعالية لضمان النجاح الرقمي. كما يتطلب المتابعة المستمرة والتكيف مع التغيرات لضمان تحقيق الميزة التنافسية					
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
01	قام بنكمم بإجراء تغييرات هيكلية (دمج/فصل) لبعض أقسامه نتيجة للتحول الرقمي				
02	نجح بنكمم في تنفيذ بعض البرامج والمشاريع الرقمية، والتي ساهمت في تحقيق أهدافه				
03	يوفر بنكمم ميزانية خاصة لتغطية الانفاق على مبادرات التحول الرقمي				
04	يحرص بنكمم على استقطاب المهارات الرقمية أو بنائها عن طريق التعليم والتدريب				
05	لدى بنكمم نظام خاص لمراقبة أداء أنشطة التحول الرقمي (متابعة مراحل تطور تحوله الرقمي)				
البعد الثاني التكنولوجيا الرقمية: تشير لبنية التحول الرقمي المادية والبرمجية في البنك، بما في ذلك درجة التكامل بين الأنظمة، والتطبيق التكنولوجي، ومعالجة البيانات وأمن المعلومات.					
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
06	قام بنكمم بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يلزم لتنفيذ البرامج والمشاريع الرقمية				
07	لدى بنكمم فريق عمل قادر على إدارة وصيانة البنية التحتية الرقمية				
08	تحتوي البنية التحتية المعلوماتية لبنكمم على مجموعة من الأنظمة المتكاملة مثل (نظام التحقق وإدارة هوية المستخدم، نظام الدفع الإلكتروني، نظام الإشعارات والتنبيهات)				
09	لدى بنكمم القدرة على إدارة البيانات بكفاءة (جمعها، تخزينها، تحليلها، استخراج القيمة منها)				

				10	وضع بنككم استراتيجية أمنية لضمان أمن المعلومات وحماية البيانات
<p>البعد الثالث تجربة العملاء: نهج البنك في التفاعل مع عملائه من خلال تعزيز كفاءة الأفراد والعمليات، مما يضمن تقديم تجربة سلسة، مبتكرة، ومرضية عبر مختلف قنوات التواصل. بهدف تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم، مما يساهم في زيادة الولاء وجذب عملاء جدد من خلال التوصيات الإيجابية.</p>					
الرقم	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة
11	يستخدم بنككم الأدوات والمنصات الرقمية مثل (مواقع الويب، وسائل التواصل الاجتماعي، والتطبيقات الذكية) لفهم زبائنه بشكل أفضل.				
12	يقدم بنككم لزبائنه خدمات استباقية قبل أن يطلبوها				
13	يقوم بنككم بتطوير وتحسين منصته الرقمية باستمرار لزيادة القدرة على التكيف مع تطلعات الزبائن				
14	يجري بنككم استطلاعات دورية إلكترونية لمعرفة مدى رضا زبائنه عن خدماته				
<p>البعد الرابع: العمليات والخدمات: مجموعة من القرارات والإجراءات التي يطبقها البنك، والمدعومة بتوفير الأدوات والأنظمة اللازمة لفريق التحول الرقمي، والتي تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وبالتالي تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء.</p>					
الرقم	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة
15	يعطي بنككم الأولوية لتطوير العمليات التشغيلية الأساسية مثل (إدارة الموارد البشرية، عمليات التسويق، إدارة العملاء...) بهدف تحسين كفاءة مخرجاته				
16	يعمل بنككم على أتمتة (Automation) معظم العمليات والخدمات (تحويلها من ورقية لإلكترونية/رقمية)				
17	وضع بنككم آلية محددة لضمان إدارة وتقديم الخدمات الرقمية دون انقطاع				
18	وضع بنككم آلية محددة لتوعية والتسويق لخدماته				
<p>البعد الخامس القيادة الرقمية: القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة من التكنولوجيا الرقمية وتعزيز التكيف مع بيئة الأعمال الرقمية.</p>					
الرقم	العبارة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق

			موافق على الاطلاق	موافق	يتميز بنكم بالممارسات الإدارية التالية:	
					تشجيع وتحفيز الموظفين على تطوير حلول رقمية مبتكرة	19
					توفير بيئة عمل مريحة وأوقات عمل مرنة للموظفين طالما أن المهام يتم إنجازها	20
					تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لتنفيذ المبادرات (المشاريع) الرقمية	21
					نشر ثقافة تقبل التغيير والتكيف مع بيئة الأعمال الرقمية	22
البعد السادس نموذج الأعمال: الإطار الاستراتيجي الذي تنفذه المؤسسة من أجل توليد القيمة في منتجاتها وخدماتها لتحسين أدائها.						
الرقم	العبارة				من خلال جهوده في التحول الرقمي قام بنكم بما يلي:	
	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الاطلاق		
					طرح خدمات ومنتجات جديدة في السوق	23
					ابتكار طرق جديدة للأعمال ساهمت في تقليل التكاليف	24
					زيادة القيمة المضافة لمنتجاته وخدماته	25
					التوسع في سوق قطاعه مقارنة بمنافسيه	26
المحور الثاني (القدرات الديناميكية): قدرة البنك على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتعامل مع البيئات التي تتغير بسرعة.						
البعد الأول قدرة الإستشعار: تشير إلى تحديد الفرص وتصفيته من خلال جمع المعلومات الجديدة، وبحث احتياجات العملاء، وتحديد شرائح السوق المستهدفة، وفهم التطور الهيكلي للقطاع المصرفي والأسواق.....						
الرقم	العبارة					
	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الاطلاق		
					يجري بنكم باستمرار عمليات مسح (فحص) لبيئته الخارجية لتحديد فرص الأعمال الجديدة	27
					يراقب بنكم التغيرات السوقية بهدف التعرف على أثرها المحتمل على سلوك زبائنه	28
					يقوم بنكم بمراجعة جهود تطوير خدماته للتأكد من أنها تتماشى مع متطلبات زبائنه	29

				يخصص بنكم ميزانية محددة لبحوث السوق (دراسة وتحليل اتجاهات السوق، دراسة وتحليل سلوك العملاء)	30
البعد الثاني قدرة التعلم: قدرة البنك على إعادة تكوين وتنظيم قدرتها من خلال المعرفة الجديدة المكتسبة					
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
					31
					32
					33
					34
البعد الثالث قدرة التكامل/الدمج: القدرة على دمج المعارف الجديدة المكتسبة في عمليات البنك بما فيها الخدمات المقدمة للزبائن					
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
					35
					36
					37
البعد الرابع قدرة التنسيق: قدرة البنك على تنظيم وتنسيق الأنشطة والموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال لتحقيق أهدافه بكفاءة.					
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
					38
					39
					40

41	ينسق بنكم مع شركائه في باقي القطاعات الأخرى لضمان تنفيذ أعماله بكفاءة			
<p>المحور الثالث: التجديد الاستراتيجي: التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تقوم بها المنظمة لإعادة توجيه استراتيجيتها، وتطوير مواردها وقدراتها، بما يحقق التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. يهدف إلى تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، وضمان استمرارية الأعمال في المدى الطويل.</p>				
الرقم	العبارة	غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة عالية
42	يعتبر المحيط الاقتصادي لبنكم في وضع يجعله يستجيب للمنافسة بسرعة			
43	يركز بنكم على اكتشاف فرص جديدة تزيد من قوته التنافسية			
44	يحرص بنكم على استثمار الفرص قبل منافسيه			
45	يوازن بنكم بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الفرص الحالية			
46	يشجع بنكم المبادرات الريادية من إطارته لإحداث تغيير في وضعه التنافسي.			
47	تشارك قيادات بنكم مع مختلف الإطارات في صياغة قرارات تعزز من مكانته التنافسية			
48	يحرص بنكم على التجديد في تقديم خدماته بهدف المحافظة على زبائنه الحاليين واستقطاب زبائن جدد.			

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء لمعرفة بعض التحديات التي يمكن أن تحول دون تحقيق التحول الرقمي بنجاح في بنكم، لذا فالمرجو منكم ترتيب العبارات التالية حسب درجة أهميتها من وجهة نظركم:

الترتيب	العبارة
	ضعف البنية التحتية الرقمية
	تكلفة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية
	مقاومة التغيير
	الاعتماد الكبير على الإجراءات الرسمية
	نقص وعي الزبائن بالخدمات الرقمية المتاحة
	نقص المهارات التي تتقن وتتحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
SR	,101	97	,016	,970	97	,026
DC	,137	97	,000	,927	97	,000
Dgt	,046	97	,200*	,991	97	,780
Glob	,123	97	,001	,957	97	,003

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق (05): الإختبارات اللامعلمية لمتغيرات الدراسة

Tests non paramétriques

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig. ^{a,b}	Décision
1	La médiane de DC est égale à 3,00.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	,000	Rejeter les hypothèses nulles.

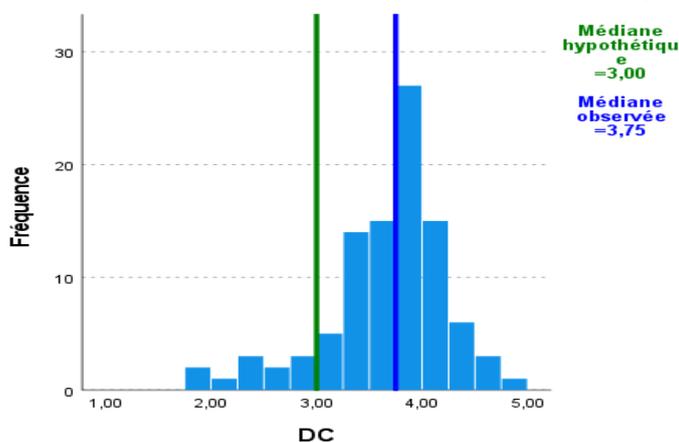
a. Le niveau de signification est de ,050.

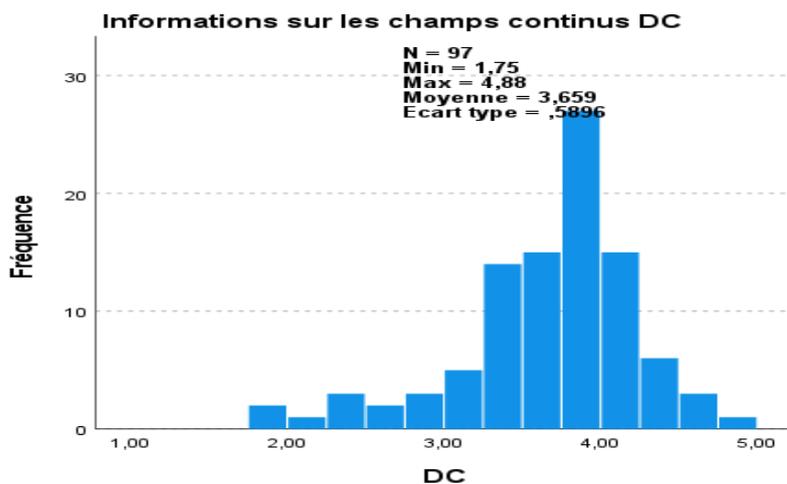
b. La signification asymptotique est affichée.

Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	97
Statistiques de test	4278,500
Erreur standard	273,626
Statistiques de test standardisées	7,128
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique





Tests non paramétriques

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig. ^{a,b}	Décision
1	La médiane de Dgt est égale à 3,00.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	,000	Rejeter les hypothèses nulles.

a. Le niveau de signification est de ,050.

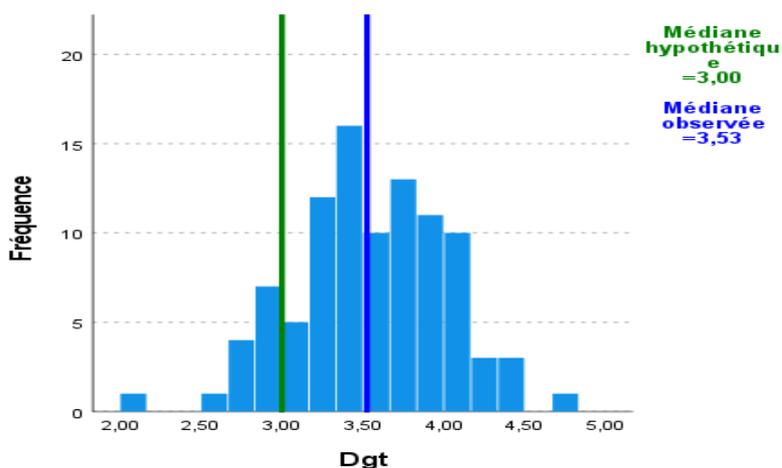
b. La signification asymptotique est affichée.

Dgt

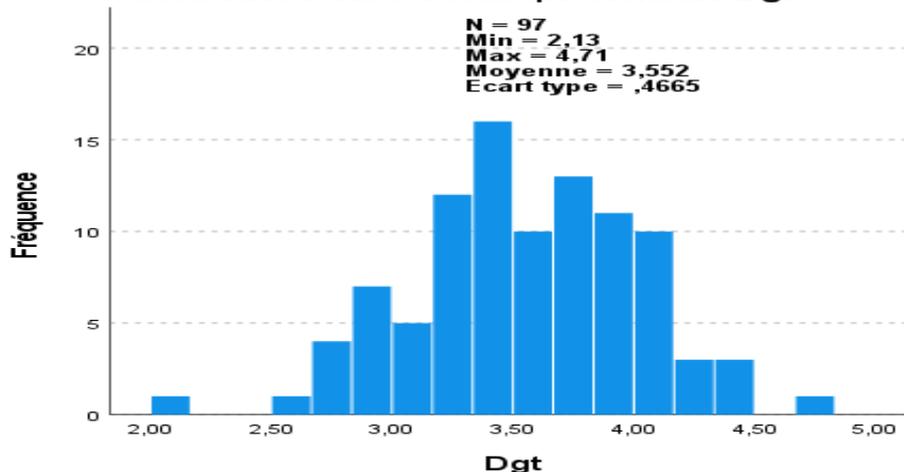
Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	97
Statistiques de test	4512,000
Erreur standard	277,908
Statistiques de test standardisées	7,684
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique



Informations sur les champs continus Dgt



Tests non paramétriques

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig. ^{a,b}	Décision
1	La médiane de SR est égale à 3,00.	Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique	,000	Rejeter les hypothèses nulles.

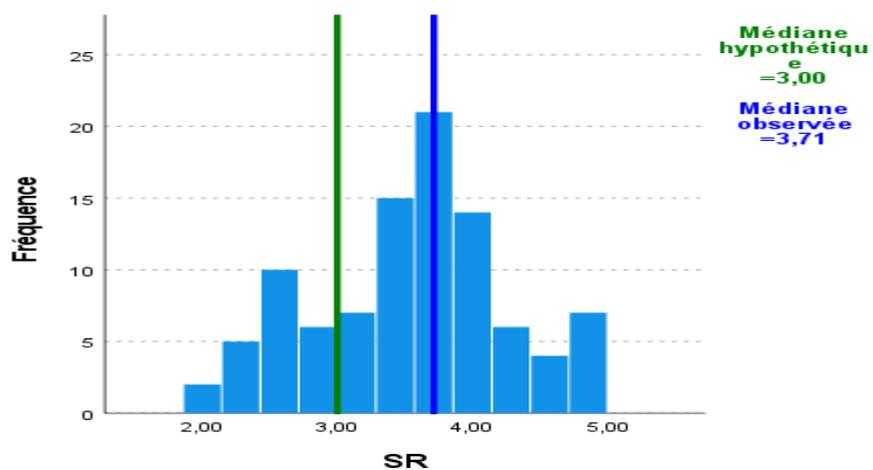
a. Le niveau de signification est de ,050.

b. La signification asymptotique est affichée.

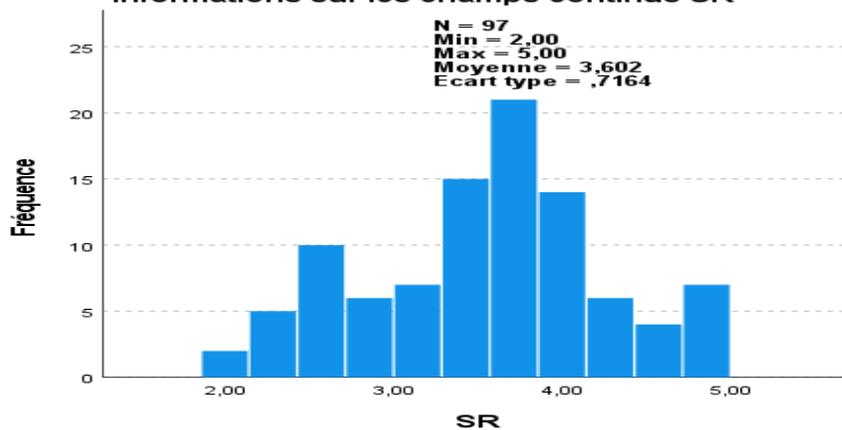
Récapitulatif du test Classement de Wilcoxon pour échantillon unique

N total	97
Statistiques de test	3859,000
Erreur standard	260,588
Statistiques de test standardisées	6,422
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,000

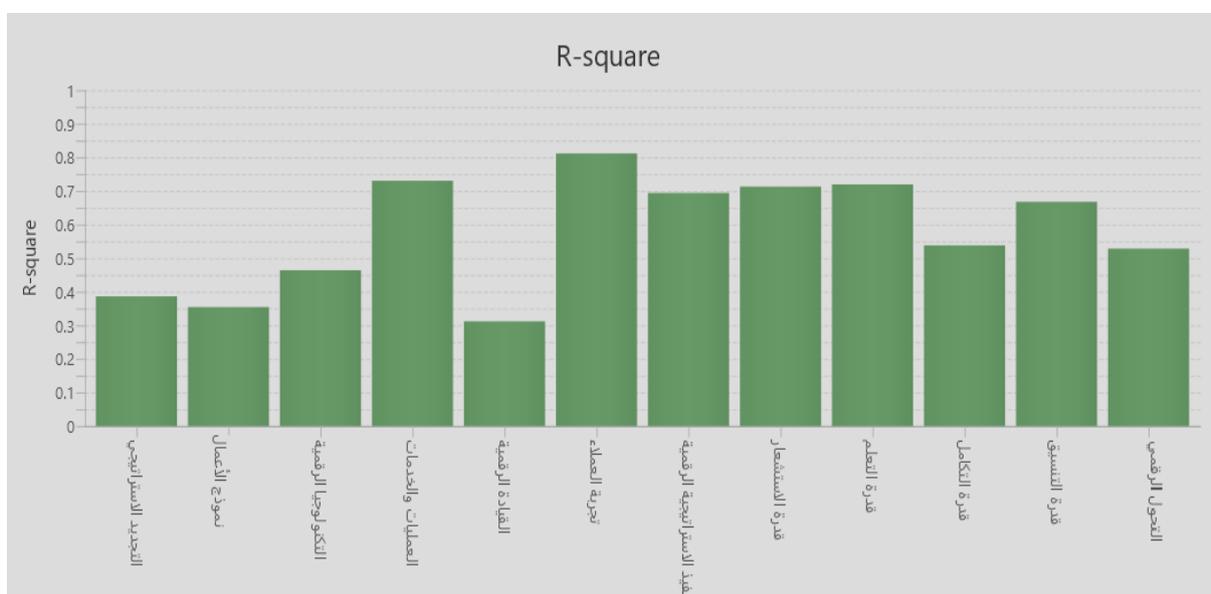
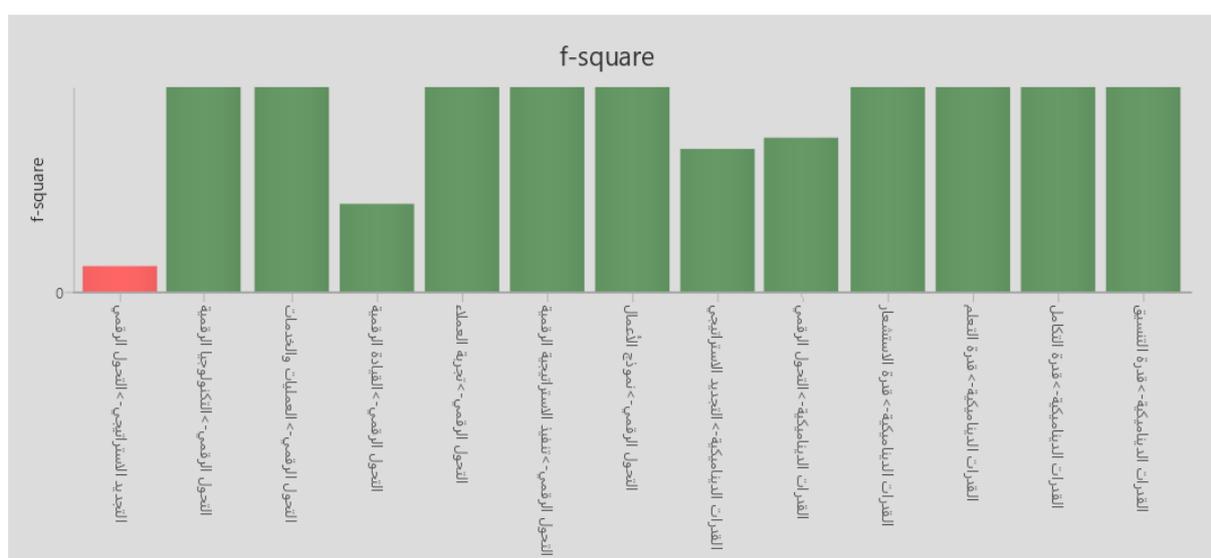
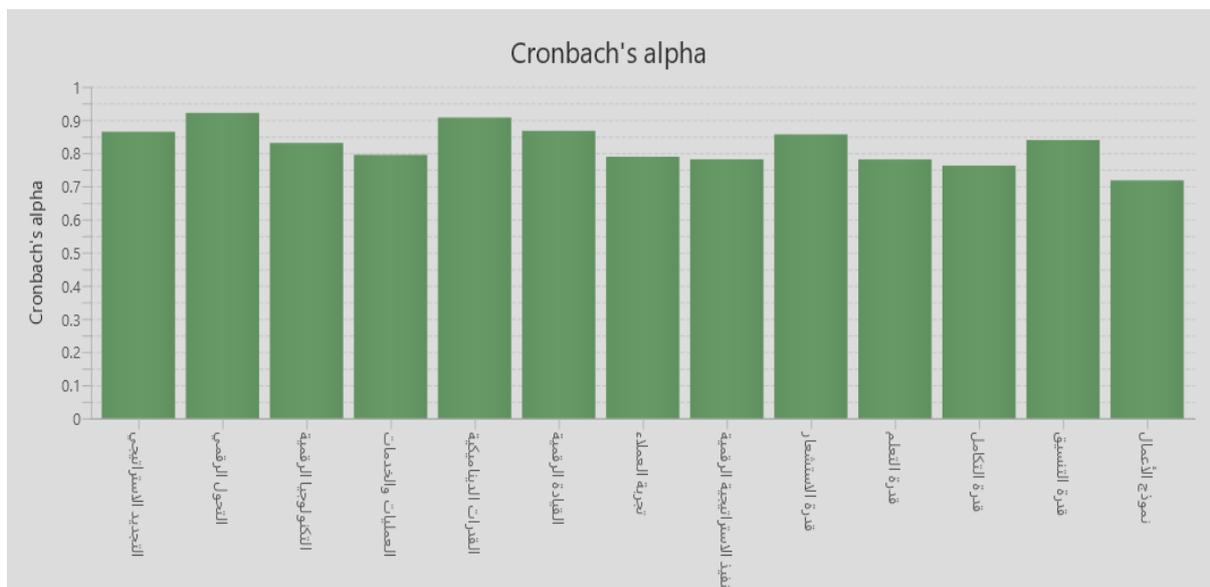
Test de classement de Wilcoxon pour échantillon unique

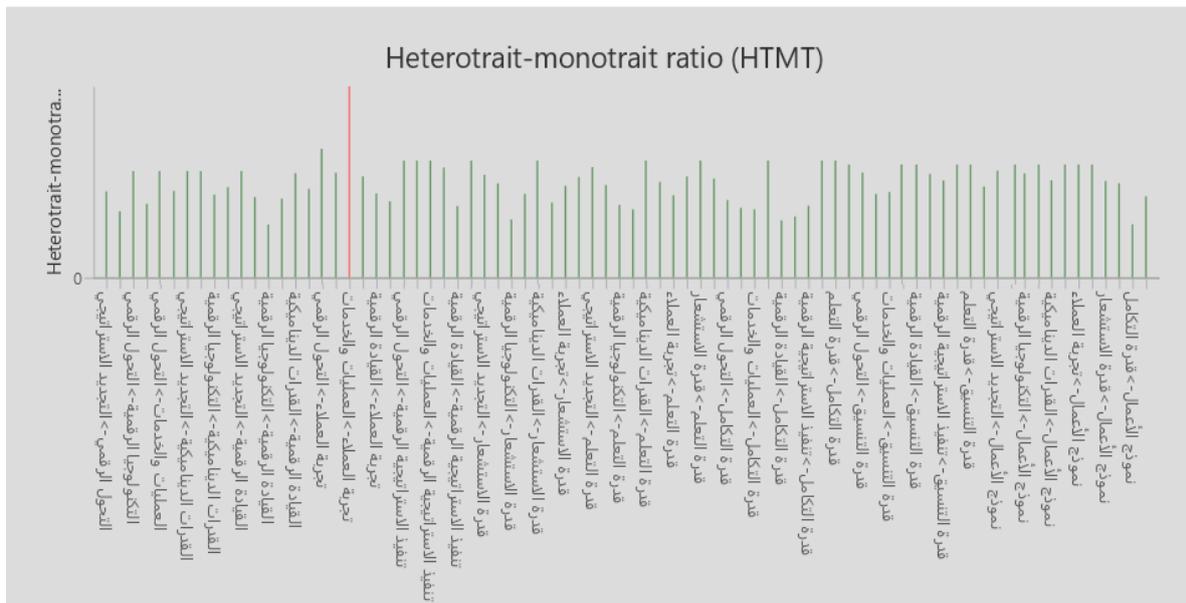
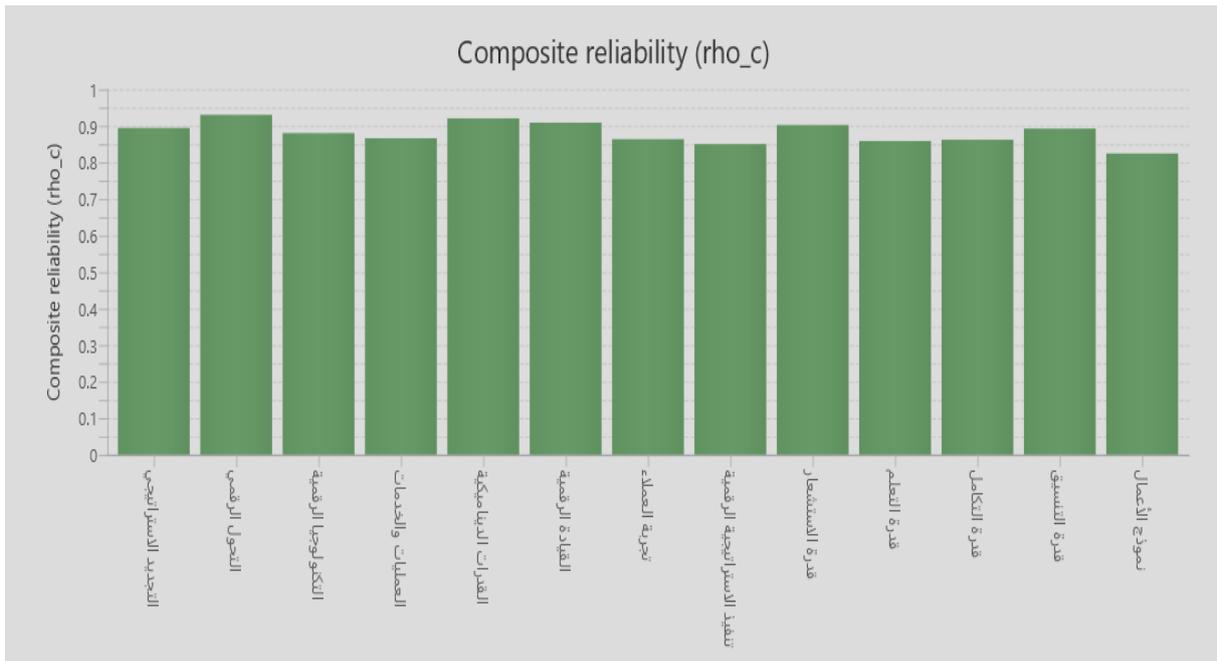


Informations sur les champs continus SR



الملحق رقم (06): الأعمدة البنائية لمعاملات النموذج القياسي للدراسة





ملحق رقم (07): الأعضاء في شبكة النقد بين البنوك



المصدر: <https://www.satim.dz/index.php/ar/alnshat-alnqdy/rmi> تم الاطلاع عليه

بتاريخ: 2024/12/22

الملحق رقم (08): النظام البيئي لشبكة النقد الآلي ما بين البنوك



المصدر: <https://www.satim.dz/index.php/ar/alnshat-alnqdy/ecosysteme-monetique-af> تم

الاطلاع عليه بتاريخ: 2024/12/22

الفهرس

رقم الصفحة	الفهرس
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XIII	قائمة المختصرات
(أ-خ)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي
10	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي (المفهوم، الأهمية، الأهداف والمزايا)
10	الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي
10	أولاً: تعريف المصطلحات: (الترقيم، الرقمنة، التحول الرقمي، النضج الرقمي)
11	ثانياً: تعريف التحول الرقمي
12	الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي ومجالاته وتقنياته
12	أولاً: أهداف التحول الرقمي
13	ثانياً: المجالات الرئيسية للتحول الرقمي
13	الفرع الثالث: تقنيات التحول الرقمي
15	المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي
15	الفرع الأول: بعد تنفيذ الاستراتيجية الرقمية
17	الفرع الثاني: بعد التكنولوجيا الرقمية
17	أولاً مفهوم التكنولوجيا الرقمية
18	ثانياً: مكونات التكنولوجيا الرقمية
19	الفرع الثالث: بعد تجربة العملاء
19	أولاً: مفهوم تجربة العميل
20	ثانياً: أهمية التركيز على العميل
21	الفرع الرابع: بعد العمليات والخدمات

21	أولاً أهمية تحسين العمليات والخدمات
22	ثانياً: تحقيق التميز التشغيلي
23	الفرع الخامس: بعد القيادة الرقمية
23	أولاً: مفهوم وخصائص القيادة الرقمية
24	ثانياً: أهمية القيادة الرقمية
24	الفرع السادس: بعد نموذج الأعمال
25	أولاً: مفهوم نموذج الأعمال
26	ثانياً: التحول الرقمي لنموذج الأعمال
26	المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي
27	الفرع الأول: التحديات التقنية
27	أولاً: تحدي البيانات
27	ثانياً: تحدي حوكمة تكنولوجيا المعلومات
27	ثالثاً: تحدي الأنظمة المتكاملة
28	الفرع الثاني التحديات الاقتصادية
28	الفرع الثالث: التحديات التنظيمية والبشرية
28	أولاً: مقاومة التغيير
28	ثانياً: دعم الإدارة العليا
29	ثالثاً: نقص المهارات
30	المبحث الثاني: الإطار النظري للقدرات الديناميكية
30	المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية
30	الفرع الأول: الجذور الفكرية للقدرات الديناميكية
31	الفرع الثاني: مفهوم القدرات الديناميكية وأهميتها
31	أولاً: مفهوم القدرات الديناميكية
33	ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية
34	المطلب الثاني: العلاقة بين مفهوم القدرات الديناميكية ومفهومي (القدرات التنظيمية، والقدرات الأساسية للمنظمة)
34	الفرع الأول: القدرات الديناميكية (DC) والقدرات التنظيمية (OC)
35	الفرع الثاني: القدرات الديناميكية وعلاقتها بالقدرات الأساسية للمنظمة
37	المطلب الثالث أبعاد القدرات الديناميكية
37	الفرع الأول: قدرة الاستشعار (Sensing capability)
38	الفرع الثاني قدرة التعلم (Learning capability)

39	الفرع الثالث قدرة التكامل أو الدمج (Integration capability)
40	الفرع الرابع: قدرة التنسيق (Coordination capability)
42	المبحث الثالث: الإطار النظري للتجديد الاستراتيجي
42	المطلب الأول: ماهية التجديد الاستراتيجي
42	الفرع الأول: تعريف وأهمية التجديد الاستراتيجي
42	أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي
43	ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي
44	الفرع الثاني: أنواع التجديد الاستراتيجي، وخصائصه
44	أولاً: أنواع التجديد الاستراتيجي
44	ثانياً خصائص التجديد الاستراتيجي
45	المطلب الثاني: دوافع ومتطلبات التجديد الإستراتيجي
45	الفرع الأول دوافع ومحفزات التجديد الاستراتيجي
45	الفرع الثاني: متطلبات التجديد الاستراتيجي
47	المطلب الثالث أبعاد التجديد الاستراتيجي وسياق نجاحه
47	الفرع الأول: أبعاد التجديد الاستراتيجي
47	أولاً بعد استكشاف الفرص
48	ثانياً بعد استثمار الفرص
48	ثالثاً بعد ريادة الأعمال
48	رابعاً بعد مشاركة القيادة
48	الفرع الثاني: سياق التجديد الاستراتيجي الناجح
49	أولاً التجديد الاستراتيجي مستمر
49	ثانياً الأهداف (تطوير الأعمال التجارية، والتوافق التنظيمي)
49	ثالثاً التأثيرات: (تحقيق الأهداف، تجديد القيادة، تعزيز الشعور الجيد)
50	المبحث الرابع: الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
50	المطلب الأول: العلاقة بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية
50	أولاً الإطار العام للعلاقة بين المتغيرين
51	ثانياً: العلاقة بين أبعاد القدرات الديناميكية والتحول الرقمي
52	ثالثاً: العلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد التحول الرقمي
53	المطلب الثاني : التجديد الاستراتيجي لفهم العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول
53	الفرع الأول علاقة القدرات الديناميكية بالتجديد الاستراتيجي
54	أولاً التجديد الاستراتيجي وقدرات الاستشعار
54	ثانياً التجديد الاستراتيجي وقدرات التعلم
54	ثالثاً التجديد الاستراتيجي وقدرات إعادة التشكيل
54	الفرع الثاني علاقة التحول الرقمي بالتجديد الاستراتيجي

54	أولا التجديد الاستراتيجي كدافع لنجاح تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي
55	ثانيا التكنولوجيا الرقمية كجزء من التجديد الاستراتيجي
55	الفرع الثالث: وساطة التجديد الاستراتيجي بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية
56	أولا الاستشعار الرقمي
56	ثانيا الاستحواذ الرقمي
56	ثالثا إعادة التشكيل الرقمي
58	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة
61	المطلب الأول: الدراسات التي بحثت في التحول الرقمي
61	الفرع الأول الدراسات العربية
64	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
68	المطلب الثاني: الدراسات التي بحثت في القدرات الديناميكية
68	الفرع الأول: الدراسات العربية
70	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
73	المطلب الثالث: الدراسات التي بحثت في التجديد الاستراتيجي
73	الفرع الأول: الدراسات العربية
75	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
77	المبحث الثاني: الدراسات التي بحثت في العلاقات بين متغيرات الدراسة
77	المطلب الأول: العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي
82	المطلب الثاني: العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي
83	المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي
86	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية
86	المطلب الأول: تلخيص الدراسات السابقة
97	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
97	الفرع الأول: مقارنة بالدراسات التي بحثت في أحد متغيرات الدراسة (أوجه الاختلاف وأوجه
98	الفرع الثاني: مقارنة بالدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (أوجه الاختلاف وأوجه
101	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)
102	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
104	تمهيد
105	المبحث الأول: أسلوب الدراسة ومتغيراتها
105	المطلب الأول: أسلوب وطبيعة الدراسة

105	الفرع الأول أسلوب الدراسة
105	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
105	المطلب الثاني متغيرات الدراسة وأنموذج الدراسة
105	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
106	الفرع الثاني: أنموذج الدراسة المقترح
107	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات في الدراسة
107	المطلب الأول: المقابلة
107	أولاً: التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات التحول الرقمي
109	ثانياً: التعرف على مدى تبني (تطبيق) ممارسات القدرات الديناميكية
110	ثالثاً: بيان مستوى ممارسة أبعاد التجديد الاستراتيجي
112	المطلب الثاني: الاستبيان
112	الفرع الأول: تحليل الاستبيان
112	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
112	أولاً: الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان)
113	ثانياً: وصف محاور الاستبيان
113	ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية
118	المبحث الثالث: المجتمع والعينة، والبنوك التجارية محل الدراسة
118	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
118	المطلب الثاني: عينة الدراسة
119	المطلب الثالث: التعريف البنوك التجارية محل الدراسة، ومظاهر التحول الرقمي فيها
120	الفرع الأول: نبذة تعريفية عن البنوك التجارية محل الدراسة
121	الفرع الثاني: مظاهر التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة
121	أولاً: وسائل الدفع الإلكتروني
125	ثانياً: فضاء الخدمات الرقمية
125	ثالثاً: المنصات الرقمية/ الإلكترونية
131	المبحث الرابع: الأساليب الإحصائية في الدراسة
131	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
132	المطلب الثاني: الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج (SPSSv.27)
132	المطلب الثالث: النمذجة بالمعادلات البنائية (الهيكلية) (SEM-PLS) باستخدام برنامج (SMART-PLS 4)
132	أولاً: برنامج (SmartPLS)

133	ثانياً: مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)
133	ثالثاً مبررات استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)
135	رابعاً: طريقة المعاينة مع الاستبدال (Bootstrapping)
137	خلاصة
الفصل الرابع الدراسة الميدانية	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: الوصف الاحصائي لأجزاء الاستبيان المتعلقة بمحاور الدراسة
140	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للجزء الأول في الاستبيان (الخصائص
140	أولاً: النوع الاجتماعي
140	ثانياً: الفئة العمرية
141	ثالثاً: المستوى التعليمي
142	رابعاً: المسمى الوظيفي
143	خامساً: الخبرة المهنية
143	المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة
143	الفرع الأول: الوصف الاحصائي للمتغير التابع (التحول الرقمي)
151	الفرع الثاني: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)
155	الفرع الثالث: الوصف الاحصائي للمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي)
156	الفرع الرابع: التحقق من أسئلة الدراسة
159	المبحث الثاني: تقييم نموذج الدراسة
159	المطلب الأول عرض وتقييم النموذج القياسي
159	أولاً الصدق التقاربي وتقييم الموثوقية
162	ثانياً الصدق التمايزي
166	المطلب الثاني تقييم النموذج الهيكل للدراسة
167	أولاً تقييم التداخل الخطي بين المباني (VIF)
167	ثانياً تقييم معاملات التحديد (R2)
168	ثالثاً تقييم حجم الأثر (F-Square)
169	رابعاً تقييم الملائمة التنبؤية للنموذج (Q2)
170	خامساً مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة (GOF)
171	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
171	المطلب الأول اختبار فرضيات الدراسة
171	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

177	ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
177	ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
178	رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
181	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
181	الفرع الأول: مناقشة توفر متغيرات الدراسة
186	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة
190	خلاصة الفصل
193	خاتمة
198	قائمة المراجع
210	الملاحق
228	الفهرس