



P-ISSN: 1680-9300

E-ISSN: 2790-2129

المجلد (24)، العدد (3)

ص.ص 29-40

تأثير التحول الرقمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل

زيد فوزي أيوب الشيخ، ومحمد عبدالرزاق محمد حمو خليل

قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق

المستخلص

يسعى البحث إلى اختبار العلاقة وقياس التأثير بين التحول الرقمي بأبعاده الفرعية المتمثلة بكل من (الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والموارد البشري والعمليات والتمويل) والمرونة الاستراتيجية. حيث تم توزيع استمارة الاستبانة على العاملين في الادارة العليا لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل، وتم اختبار علاقات التأثير والارتباط للفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث باعتماد حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS وتوصل البحث الى عدة استنتاجات ابرزها أنه يوجد تأثير لإبعاد التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية في المصارف قيد الدراسة، ومدلول ذلك ان ادارة المصارف تسعى الى تحقيق المرونة الاستراتيجية عبر النجاح في التحول الرقمي في هذه المصارف. كما قدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي كونه يعد من السبل الكفيلة في استدامة عمل المنظمات وبقاءها في دائرة المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المرونة الاستراتيجية، ابعاد التحول الرقمي.

1. المقدمة

الزبائن وتفوقها، وتزيد من فوائد الأعمال وتعزز الابتكار والريحية. ولقد اخذ مفهوم المرونة الاستراتيجية يحتل اهمية كبيرة خاصة في البيئات شديدة المنافسة وغير المستقرة، اذ يمكن عبر المرونة الاستراتيجية للمنظمة ان تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بشكل يجعلها قادرة على الاحتفاظ بموقعها وتميز منتجاتها في الأسواق بالمقارنة مع منتجات المنظمات الاخرى المنافسة لها. فضلاً عن حل المشاكل التي تواجه المنظمات عبر اتخاذ القرار المناسب من خلال توفير البدائل واختيار الافضل من بينها، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

1.1 مشكلة البحث

تظهر مشكلة البحث من واقع المنافسة في بيئة عمل القطاع المصرفي وذلك في ظل الاقبال العالمي نحو الاقتصاد والتحول الرقمي، وارتياح الزبائن لنمط الحياة المعاصرة، والحاجة الملحة لتفاعل المصارف مع متطلبات هذا العصر والثورة الرقمية، وذلك من اجل تحسين ادائها، والمحافظة على مكانتها السوقية وتعزيزها. ولتصبح المصارف رائدة في السوق عليها أن تهتم بشكل كبير في كيفية استيعاب الثقافات الرقمية وتوظيفها عبر تمتعها بالمرونة الاستراتيجية وتبنيها استراتيجية التحول الرقمي. وبالرغم من الإجماع حول أهمية التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية ونماذج الأعمال الجديدة، الا ان الكثير من المصارف ومنها المصارف قيد البحث لم تتبنى التحول الرقمي بشكلي كامل، وعليها ان تمتلك المرونة والقدرة لكي تتمكن من تحقيق اهدافها المنشودة، وأن تصبح مصارف ناضجة رقمياً.

يشهد العالم تغييرات كبيرة في طرائق أداء الأعمال بفعل التقدم السريع في التقانة الرقمية ويُدعى هذا التغيير بالتحول الرقمي اذ أصبح له دور مؤثر في المجتمعات والاقتصادات حول العالم. وبشكل التحول الرقمي تحدي كبير وفرصة للمنظمات للنمو والتطور في بيئة يسودها التعقيد والتقدم التكنولوجي والرقمي الكبير. ويعني التحول الرقمي تحويل العمليات التي تؤدي بشكل يدوي إلى عمليات تنجز بشكل رقمي في كل جوانب الأعمال من ضمنها تخطيط موارد المشروع وسلسلة التوريد والعمليات وخدمة الزبائن. ويعمل التحول الرقمي على مساعدة المنظمات على تحقيق نتائج أفضل عبر ربط الموارد ومواقع الاعمال والافراد العاملين مع بعضهم البعض. من بين الاسباب التي تدفع الى التحول الرقمي هي زيادة حدة المنافسة وفرص النمو وتغير في حاجات ورغبات الزبائن واللاحق بركب التطور التكنولوجي. ومهما كان السبب يمكن أن تتضمن النتائج مرونة للمنظمات في تقديم خدمات و السلع وتجارب رائعة تلبي توقعات

مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 24، العدد 3 (2024).

أُستلم البحث في 21 أيار 2024؛ قُبِل في 30 حزيران 2024

ورقة بحث منظمة: نُشرت في 17 تموز 2024

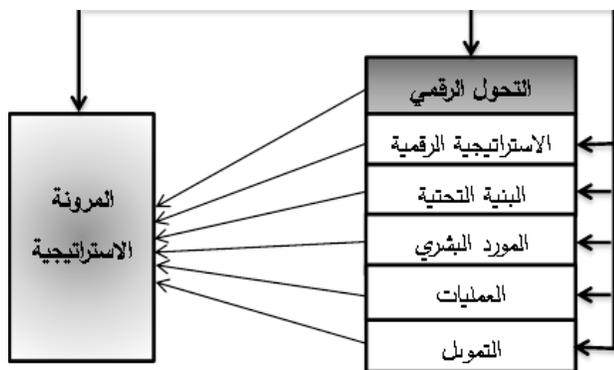
البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: zaid_fawzy@uomosul.edu.iq

- (2) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنية التحتية والمرورة الاستراتيجية.
- (3) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المورد البشري والمرورة الاستراتيجية.
- (4) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات والمرورة الاستراتيجية.
- (5) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمويل والمرورة الاستراتيجية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للتحويل الرقمي في المرورة الاستراتيجية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للاستراتيجية الرقمية في المرورة الاستراتيجية.
- (2) هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للبنية التحتية في المرورة الاستراتيجية.
- (3) هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للمورد البشري في المرورة الاستراتيجية.
- (4) هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للعمليات في المرورة الاستراتيجية.
- (5) هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للتمويل في المرورة الاستراتيجية.

1.5 نموذج البحث الفرضي



الشكل (1): نموذج البحث الفرضي
المصدر: من اعداد الباحثان.

1.6 أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على المصادر والمراجع العلمية المتنوعة في كتابة الجانب النظري، في حين تم الاعتماد على استشارة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي للبحث، إذ تمثل مجتمع البحث بالعاملين في عينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل، بينما تمثلت عينة البحث بالعاملين في الادارة العليا، تم توزيع (100) استبانة استبانة استرجع منها (87) استبانة تصلح للتحليل، وتم استعمال المؤشرات الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية) لتشخيص بيانات عينة البحث، كما استعمل (الوسط الحسابي) لغرض بيان مدى تمرکز اجابات افراد عينة البحث حول احد مقاييس Likert خاسي الأبعاد، بينما استعمل (الانحراف المعياري) لغرض تحديد مقدار التشتت في بيانات العينة، فضلاً عن استعمال (معامل الثبات ألفا كرونباخ) لغرض معرفة مدى الثبات والارتباط الداخلي ل فقرات الاستبانة، كما تم الاستناد الى (الانحدار والارتباط) لمعرفة قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث ومدى تأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) في المتغير المعتمد (المرورة الاستراتيجية) إضافة

مما تقدم يمكن طرح مشكلة البحث عبر تساؤل رئيس مفاده: ما تأثير التحويل الرقمي في المرورة الاستراتيجية لعينة من المصارف الحكومية في مدينة الموصل؟ والذي ينبثق عنه تساؤل اخر ما تأثير ابعاد التحويل الرقمي والمتمتلة بكل من (الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والمورد البشري والعمليات والتمويل) في المرورة الاستراتيجية؟ وما هو مستوى ادراك الافراد المبحوثين لمتغيرات البحث واهميتها؟

1.2 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث عبر تناوله لمفهوم التحويل الرقمي والمرورة الاستراتيجية في القطاع المصرفي لما لها من دور مهم في مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن، وعليه تحدد أهمية البحث بالتالي:

- قدم البحث توضيحاً لمفهوم وأهمية وابعاد متغيرات البحث المتتملة في (التحويل الرقمي والمرورة الاستراتيجية)، فضلاً عن اسهامات التحويل الرقمي في المرورة الاستراتيجية.
- محاولة لفت النظر نحو تأثير التحويل الرقمي بأبعاده الفرعية المتتملة بكل من (الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والمورد البشري والعمليات والتمويل) على المرورة الاستراتيجية.

- تظهر أهمية البحث ايضاً في نوعية الجهات المستفيدة منه، اذ من المتوقع ان يستفيد منه العاملون في الادارة العليا في المصارف قيد البحث.

- كما تظهر أهمية البحث في كونه يشخص مستوى تأثير التحويل الرقمي في المرورة الاستراتيجية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى ابعاده الفرعية في المصارف المبحوثة.

1.3 أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

- التعريف بأهمية التحويل الرقمي وايضاح دوره في مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية عبر تقديم خدمات جديدة ومتميزة تحقق التفوق على المنافسين.

- تسليط الضوء على ابعاد التحويل الرقمي والمرورة الاستراتيجية.

- تحديد تأثير التحويل الرقمي في المرورة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

- تقديم عدد من الاستنتاجات بناءً على تحليل نتائج البحث والتي في ضوءها قدم البحث عدة مقترحات والتي يمكن ان تستفيد منها المصارف المبحوثة، فضلاً عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع.

1.4 فرضيات البحث

من خلال نموذج البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحويل الرقمي والمرورة الاستراتيجية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والمرورة الاستراتيجية.

الى ابعاده الفرعية (الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والمورد البشري والعلميات والتمويل).

2. الاطار النظري للبحث

2.1 التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي امر مهم لكافة المنظمات التي تهدف الى تحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين لها، ولا يعني التحول الرقمي فقط تطبيق التقنية داخل المنظمة وإنما يعد برنامج متكامل بمس المنظمة واسلوب عملها داخلياً ككيفية تقديم الخدمات للمستفيدين منها بشكل سهل واسرع. ويمثل التحول الرقمي احد أهم دوافع النمو في المنظمات، مما يفرض عليها سباقاً لتطوير حلول مبتكرة لتقديم خدمات ذات جودة أفضل، وما لا شك فيه أن التحول الرقمي سيجعل نطاق التغيير والتطوير يأخذ بالاتساع ويؤدي الى حدوث تحول غير مسبوق في جميع المجالات.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي

يعرف (Feroz et al., 2021) التحول الرقمي على انه عملية مسنودة بالتقنيات الرقمية والتي تعمل على اجراء التغييرات في المنظمات وهي تأثر على التقييم التنظيمي بشكل كبير من خلال الذكاء الاصطناعي، واترنت الاشياء، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الهاتف المحمول. وتضيف (الطيب، 2023) ان التحول الرقمي هو استعمال المنظمات لتقانة المعلومات والتقانات الرقمية في تقديم خدماتها التي كانت تقدم يدوياً، من اجل تحسين اداء المنظمة وذلك وفق متطلبات الزبائن ورغباتهم فضلاً عن الموارد المتاحة لذلك. اما (الحميد، 2023) فيرى ان التحول الرقمي هو ذلك التحول الذي يحدث بشكل كلي او جزئي للإجراءات والممارسات الادارية سواء في القطاع الحكومي او منظمات القطاع الخاص، اذ تتحول تلك الممارسات والاجراءات الى عمليات تستند الى التقنية، تهتم بتقديم الخدمات بسرعة، وتهدف الى تخفيض التكاليف والتطوير ورفع الجودة، وسهولة الوصول.

ويبين (Varenne, 2020) ان التحول الرقمي هو عملية تحول شاملة تنتج عن مزيج من ثلاث امور هي الغاء الطابع المادي والائمة واعادة تنظيم نماذج الوساطة، اذ يؤثر هذا التحول على كافة العمليات والاعمال والانشطة الداخلية للمنظمة. وتعرف (شحاذ، 2022) التحول الرقمي في المصارف على انه تبني المصرف لاستراتيجية جديدة توظف التقانات الرقمية الحديثة، ويستفاد منها في العمل المصرفي بطرائق ينجم عنها منتجات رقمية وخدمات أكثر ابداعاً وابتكاراً وتلبية لاحتياجات الزبائن.

وعليه يمكن تقديم التعريف الاجرائي التالي: ان التحول الرقمي سواء يحدث بشكل كلي او جزئي، في المنظمات العامة او الخاصة ومنها المصارف، فهو يعني التحول من ممارسة الاعمال وانجاز المهام وطرح المنتجات وتقديم الخدمات بشكل تقليدي، والانتقال الى الممارسات الالكترونية لها. من اجل دعم العمليات الداخلية للمنظمة واعطائها المرونة في مواجهة التحديات والحالات الطارئة والمنافسين وعلى وجه التحديد المرونة الاستراتيجية. مما يتيح للمنظمات التطوير والتحسين المستمر لإدائها وتقديم الخدمات المميزة عبر تقنيات التحول الرقمي ومنها الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتطبيقات الهاتف المحمول، وغيرها.

2.1.2 اهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي اهمية كبيرة لكافة القطاعات التي تعمل على تطبيقه وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي، اذ تكمن اهميته في ما يلي:

- يعد فرصة لتحسين الاداء التنظيمي بأبعاده المتنوعة، بما في ذلك: الانتاجية، الابتكار، والاداء المالي، السمعة، نمو الشركة، فضلاً عن الميزة التنافسية. فهو يعد واحد من اهم المحفزات لنمو المنظمات في جميع القطاعات (Vial, 2019).
- تقديم نماذج للأعمال واشكال جديدة للخدمات المصرفية المقدمة من خلال الانترنت والشبكات الاجتماعية اضافة الى مبادرات التمويل الجماعي وغيرها (زاي وبعيطيش، 2021).
- تقليل الجهد والتكاليف بشكل كبير، كما يعمل على تسهيل الاجراءات للوصول الى الخدمات (Vaska et al., 2021).
- اعضاء الطابع الشخصي على الخدمات، اذ تتيح التقانات الرقمية الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، كما انها تسمح بدمج الزبائن في عملية انشاء وتقديم الخدمة (زاي وبعيطيش، 2021)، فهو يعد فرصة لتحسين تجربة ورضا الزبائن وكسب ولائهم، فهو يشمل استراتيجية تتركز حول الزبون، فضلاً عن توظيف التقانات الحديثة لزيادة القيمة الكلية لفاعدة الزبائن، وللاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ولاكتساب زبائن جدد (Schwertner, 2017).
- زيادة مستوى الشفافية والحوكمة، مما يقود الى تخفيض الأخطار والإنفاق معاً (خواترة، 2021).

2.1.3 ابعاد التحول الرقمي

حدد العديد من الكتاب والباحثين عدة ابعاد للتحول الرقمي ومنهم Schallmo and Williams (2018) و Bilyalova et al. (2019) و الكايد (2021) و زيد (2023) و المطرف (2020)، وفي ما يلي الابعاد التي تم اعتمادها في البحث الحالي:

- الاستراتيجية الرقمية: وهي الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لتصبح منظمة متحولة رقياً لمواكبة العالم الرقمي، ويعد بناء خطة استراتيجية بعيدة الامد احد الخطوات الاولى والمهمة لإنجاح برنامج او احداث تغيير، وبالتالي فان على المنظمة وضع رؤية للتحول الرقمي، فضلاً عن دعم الادارة العليا لتنفيذها من خلال عدة اجراءات منها: تطوير هيكلها التنظيمي وتخصيص الموارد المادية والمالية الكافية والكادر البشري المؤهل للقيام بذلك.
- البنية التحتية: تتطلب عملية التحول الرقمي وجود بنية تحتية تتضمن الأجهزة كالحاسبات، الطابعات، والمساحات ضوئية، يضاف لها انظمة التشغيل والبرمجيات المتنوعة ووسائط التخزين، التي تعمل من خلال قسم تقانة المعلومات في المنظمة. يسمح من خلاله استعمال الأصول (الاوراق الاصلية) بكفاءة، كما يضمن توفير الخدمة للجميع (متلقي الخدمة والافراد العاملين وموردتها) عبر فريق مهني تقاني مسؤول عن البنية التحتية وعن الشبكة التقانية سواء أكانت شبكة محلية أو سحابية.
- المورد البشري: يشكل المورد البشري جانباً مهماً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، اذ يجب توفير كادر مؤهل قادر على استعمال البيانات وتحويلها من اجل اتخاذ قرارات فعالة، وهذا يتطلب التخطيط وتحديد الرؤى

متمثلةً (بالتحول الرقمي)، فضلاً عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، تلبيةً لرغبات واحتياجات الزبائن المتجددة من المنتجات والخدمات.

2.2.2 أهمية المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية واحدة من القدرات الرئيسة الديناميكية للمنظمة مما يمكن المنظمات من المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة العمل المضطربة عبر بناء المرونة في الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة فضلاً عن العمليات التي تقوم بها. إذ إن المستوى العالي من الاضطرابات البيئية يعزز من توليد قيمة للمرونة الاستراتيجية كبدأ رئيس لتنسيق الموارد المتعددة، كما تجعل الوحدات الوظيفية في المنظمات قادرة على التعامل مع الموارد المتاحة وتصميم منتجات جديدة ومبتكرة دون تخطيط أو إعداد مسبق (Meng et al., 2020). كما اشار (Alabbadi and Al-Masaeed (2020) الى ان المرونة الاستراتيجية تعد ضرورية للمنظمات الخدمية الساعية الى تحقيق التفوق والنجاح والتميز. إذ تواجه هذه المنظمات الكثير من التحديات منها: الاقتصادية والإدارية والسياسية، فضلاً عن ازمة التغيرات البيئية والتقدم التكنولوجي السريع. وهنا تظهر الحاجة الملحة لبذل المزيد من الجهود الهادفة الى تعزيز المرونة الاستراتيجية لصناعة الخدمات. وبين أبا بكر وآخرون (2019) أهمية المرونة الاستراتيجية في ديمومة المنظمة في انجاز اعمالها وبقائها في سوق العمل الحالية والدخول الى اسواق جديدة بما يلي:

- تعطي المرونة الاستراتيجية امكانية النجاح والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها.
- تتمكن المنظمة عبرها من الالتزام بالايصائية الفردية.
- تجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- امكانية التنوع في تقديم المنتجات والخدمات والوصول الى اسواق متعددة.
- الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة.

2.2.3 ابعاد المرونة الاستراتيجية

تم تحديد عدة ابعاد للمرونة الاستراتيجية من قبل الكتاب والباحثين وفيما يلي ذكر لأهمها:

- المرونة السوقية: تعبر عن قدرة المنظمة على اعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير للاستجابة لتغيرات بيئة العمل، وتمثل ابعاد هذه المرونة بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، حصة السوق، والدخول الى اسواق جديدة (Friedli et al., 2015).
- المرونة الانتاجية: تعني قدرة المنظمة على تصنيع وتقديم منتجات في الاسواق الرئيسة حول العالم بتكاليف تنافسية وبوقت قصير. ويمكن قياسها عبر: تقديم منتجات وخدمات جديدة، تعديل المنتجات الموجودة، السيطرة على المخزون، تعديل الطاقة الانتاجية، والتطور التقني في العمليات الانتاجية (الشريف، 2015).
- المرونة التنافسية: هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين واعادة تكريس وترتيب مواردها الضرورية ونشرها في سوق الاتحاج، فضلاً عن تلبية رغبات الزبائن، وتميز بتعدد خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها لتنافس بشكل فعال وتستجيب لحاجة المستهلكين الفريدة (Elmaraghy and Arafa, 2012).

وتنفيذها من خلال الكفاءات البشرية والخبرات العملية والعلمية، فضلاً عن الايمان بالتطوير والتغيير.

- العمليات: يجب على المنظمات ارساء بناء تقني فعال، يمكن من خلاله تطوير الاداء على المستوى الداخلي والخارجي لضمان التنفيذ الامثل للتحويل الرقمي، وذلك يتضمن الموازنة الخارجية والداخلية، فضلاً عن الرقابة على انجاز العمليات.

- التمويل: تتطلب عملية التحويل الرقمي التمويل اللازم لشراء الاجهزة والمعدات والبرمجيات وتجهيز البنى التحتية فضلاً عن الصيانة والبرامج التدريبية، وهي بذلك تعد عملية مكلفة. لذلك يجب التغلب على شح التمويل الموجه لمشاريع التغيير والتطوير في الخدمات، وتخصيص جزء من الميزانيات لتطوير وتصميم البرامج.

2.2 المرونة الاستراتيجية

تعتبر المرونة الاستراتيجية احدى المفاهيم المهمة لمنظمات الاعمال بسبب ارتفاع حالة عدم التأكد البيئي التي تواجه المنظمات، خصوصاً المنظمات التي تعمل في السوق الدولي بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة العالمية. وكذلك بسبب عدة عوامل بعضها سياسي والبعض الاخر اقتصادي، فضلاً عن العامل التقني وثورة الاتصالات والمعلوماتية. وتمثل المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التغيرات البيئية المحيطة بها. مع ضرورة حفاظ المنظمة على قدرتها التنافسية لإداء اعمالها بابتكار وابداع وتحقيق اعلى استفادة من الافكار الجديدة المقدمة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات متميزة لزبائنها للحصول على ايرادات وارباح كبيرة.

2.2.1 مفهوم المرونة الاستراتيجية

يعرف المرنجي (2021) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية) عبر سرعة الاستجابة للتهديدات والفرص في البيئة الخارجية بأسلوب الفعل وردة الفعل، أو قدرة المنظمات على إدارة المخاطر عبر قدرتها على ربط مستوياتها التنظيمية المتعددة والتنسيق بين خططها للاستجابة لتغيرات البيئة والتأثير فيها. وبين (2014) Flanders ان المرونة الاستراتيجية تعني القدرة على التحويل من عملية إلى أخرى بشكل سريع، او القدرة على تغيير وتحويل وجهات النظر الى اتجاهات متنوعة. ويضيف Alabbadi and Al-Masaeed (2020) قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية والتنسيق الفاعل عبر الاستعداد والتحضير لتعديل استراتيجيتها، واستعمال طرائق مناسبة وفي الوقت الملائم للاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة ومواجهة المواقف الصعبة. كما اشار السدعي (2021) الى المرونة الاستراتيجية على انها قدرة المنظمة على التنقل فيما بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة ومواجهة متغيرات البيئة التنافسية، وذلك لتطوير وتحسين مخرجاتها كماً ونوعاً.

مما تقدم يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية على انها: القدرة والمرونة التي تتمتع بها المنظمات في التغيير والتعديل على استراتيجيتها والانتقال والاختيار فيما بين البدائل والخيارات الاستراتيجية التي تمكنها الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك بهدف استثمار الفرص ومواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وعلى وجه التحديد التغيرات التقنية

كما تشير دراسة (Chatterjee and Mariani (2022) الى ان عمليات التحول الرقمي تساعد على دمج التقنيات الرقمية في جميع أقسام المنظمات، بالإضافة إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية بشكل سريع في المنظمة. وقد يكون تعزيز الابتكار التنظيمي والكفاءة والقدرة التنافسية من بين نتائج التحول الرقمي. وإن الهدف الرئيس للدراسة هو دراسة تأثير التحول الرقمي على مرونة المنظمة وقدرتها التنافسية. وجدت الدراسة أن التحول الرقمي يساعد المنظمات على أن تصبح أكثر مرونة ويحسن في النهاية القدرة التنافسية للمنظمات.

وتبحث دراسة (Matalamäki and Joensuu-Salo (2022) في كيفية تأثير الرقمنة على ثلاثة جوانب لنمو الشركات والأهداف المحددة هي كما يلي:

- زيادة فهم كيفية تأثير الرقمنة على العوامل المسبقة للنمو
- دراسة كيفية تحويل الرقمنة لعملية النمو، وخاصة استراتيجيات النمو
- دراسة كيفية ظهور الرقمنة في العالم، نتيجة النمو.

بناءً على نتائج دراسات الحالة، حددت الدراسة العلاقات بين الرقمنة ونمو الأعمال والمرونة الاستراتيجية. وتقتصر الدراسة أن يتضمن نمو الأعمال ثلاثة جوانب للنمو: العوامل المسبقة للنمو، والنمو كعملية، والنمو كنتيجة. قد تؤثر الرقمنة على كل هذه الجوانب ويمكن أن تؤثر المرونة الاستراتيجية على نمو الأعمال. إن الرقمنة والمرونة الاستراتيجية متشابكتان؛ وتتيح المرونة الاستراتيجية تطبيق التكنولوجيا الجديدة، كما تتيح التكنولوجيا الرقمية المرونة.

كما هدفت دراسة (Alwaely et al. (2024) إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي وتحليل المعوقات والتحديات التي تواجه دمج التقنيات الرقمية في الجمارك الأردنية وتأثيرها اللاحق على تحقيق المرونة الاستراتيجية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بأبعاده الأربعة (الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية) في تحقيق الرقمنة الاستراتيجية في الجمارك الأردنية، وكشفت عن عدة تحديات متعددة الجوانب والسائدة داخل الجمارك الأردنية، بما في ذلك القيود الهيكلية، البنية التحتية، ومقاومة التغيير، ونقاط الضعف في الأمن السيبراني، وفجوات المهارات بين القوى العاملة. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتدريب العاملين ورفع قدراتهم على التعامل مع التحول الرقمي بشكل إيجابي وتحسين الخدمات.

3. الإطار العملي للبحث

3.1 وصف متغير التحول الرقمي

تبين نتائج الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لمتغير التحول الرقمي والمشار إليها (X₁-X₂₃).

- مرونة المعلومات: تمثل المعلومات على تعدد أشكالها وانواعها موارد استراتيجية ثمينة للمنظمة يجب ان يتم استثمارها وادارتها باستعمال وسائل تقانية متطورة تضمن تدفقها بسرعة كبيرة وكلفة منخفضة لتحقيق قيمة مضافة عبر توافرها وملائمتها مع الاساليب العلمية المرونة من اجل اتخاذ القرار (Michael et al., (2020).

- مرونة الموارد والقدرات: وهي قدرة المنظمة على الاستفادة بشكل كامل من المواد المتاحة لها والمثلة بالموجودات والامكانيات المادية والبشرية، فضلاً عن القدرات المهارية والمعرفية للتلبية لطلبات المستخدمين من منتجاتها وخدماتها، ويمكن ان يتحقق ذلك عبر القدرة على استثمار الافراد العاملين في عمليات التطوير، يضاف لها سرعة المنظمة في اعادة هيكلة القدرات التي تمتلكها تماشياً مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، فضلاً عن مقدرتها على التعامل والتصرف مع التحديات والمصاعب التي تواجهها (اللوغان، (2020).

2.2.4 اسهامات التحول الرقمي في المرونة الاستراتيجية

اصبح مفهوم التحول الرقمي يزداد اهمية لكافة المنظمات التي تسعى الى تقديم خدمات متميزة للمستخدمين في ظل بيئة عمل تتصف بشدة التعقيد والمنافسة، وتوضح اهميته عبر ابعاده الفرعية (الاستراتيجية الرقمية والبنية التحتية والموارد البشرية والعمليات والتطوير)، إذ تمكن هذه الابعاد من وضع خطة تنفيذية للاستراتيجية الرقمية تنفذ بطرائق ابداعية، وتوفر بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات والاستثمار الامثل لها، إضافة الى توفر العاملين المؤهلين لتنفيذ هذه الخطة. فضلاً عن، إيجاد بيئة ملائمة لعمليات التحول الرقمي ووجود تخصيصات مالية تدعم هذه العمليات لتمكين المصارف من التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والوصول الى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال المرونة الاستراتيجية التي تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بها، وإنتاج منتجات جديدة وتقديم خدمات مميزة لزبائنها وزيادة الاسواق التي تعمل فيها مما يجعلها تمتلك الميزة التنافسية والتقدم على المنافسين وتحقيق حصة سوقية اعلى منهم.

وتشير دراسة (Enrique et al. (2022) الى انه أجبرت الشكوك البيئية المتزايدة في مجال الأعمال الشركات على التركيز على تطوير سلاسل توريد أكثر مرونة. ويعتبر التحول الرقمي وسيلة رئيسة لتحقيق هذه المرونة، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة سلسلة التوريد الذكية (أي سلسلة التوريد المدعومة بالتحول الرقمي) في مرونة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي في البيئات المحاطة بعدم اليقين بين الزبائن والموردين. أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن سلسلة التوريد الذكية لديها ارتباط إحصائي بالأداء التشغيلي من خلال دور الوساطة المتسلسل لأبعاد مرونة سلسلة التوريد الثلاثة (استراتيجية التحول الرقمي والتقنيات الأساسية الرقمية والتقنيات الأمامية الرقمية).

الجدول (1): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحول الرقمي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لاأتفق بشدة | | لاأتفق | | محايد | | أأفق | | أأفق بشدة | | المتغيرات |
|----------------------|---------------|-------------|---|--------|---|-------|----|------|----|-----------|----|----------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| الاستراتيجية الرقمية | | | | | | | | | | | | |
| 0.82415 | 4.1724 | 0 | 0 | 1.1 | 1 | 23 | 20 | 33.3 | 29 | 42.5 | 37 | X ₁ |

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لائق بشدة | | لائق | | محايد | | أفق | | اتفق بشدة | | المتغيرات |
|-----------------------|---------------|-----------|---|-------|----|--------|----|--------|----|-----------|----|-----------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.68804 | 4.3908 | 1.1 | 1 | 0 | 0 | 4.6 | 4 | 47.1 | 41 | 47.1 | 41 | X ₂ |
| 0.99329 | 4.2184 | 1.1 | 1 | 8 | 7 | 9.2 | 8 | 31 | 27 | 50.6 | 44 | X ₃ |
| 0.95446 | 4.1379 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 18.4 | 16 | 31 | 27 | 44.8 | 39 | X ₄ |
| 0.86498 | 4.2299 | 0.8 | | 3.5 | | 13.8 | | 35.6 | | 46.3 | | المؤشر الكلي |
| البنية التحتية | | | | | | | | | | | | |
| 0.98681 | 3.8391 | 1.1 | 1 | 6.9 | 6 | 29.9 | 26 | 31 | 27 | 31 | 27 | X ₅ |
| 0.98681 | 3.8391 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 29.9 | 26 | 37.9 | 33 | 26.4 | 23 | X ₆ |
| 0.85987 | 4.0690 | 1.1 | 1 | 3.4 | 3 | 16.1 | 14 | 46 | 40 | 33.3 | 29 | X ₇ |
| 0.91236 | 4.0690 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 17.2 | 15 | 40.2 | 35 | 36.8 | 32 | X ₈ |
| 0.87191 | 4.2759 | 2.3 | 2 | 3.4 | 3 | 3.4 | 3 | 46 | 40 | 44.8 | 39 | X ₉ |
| 1.00971 | 3.8046 | 0 | 0 | 14.9 | 13 | 17.2 | 15 | 40.2 | 35 | 27.6 | 24 | X ₁₀ |
| 0.93791 | 3.9827 | 1.12 | | 6.32 | | 19 | | 40.22 | | 33.32 | | المؤشر الكلي |
| المورد البشري | | | | | | | | | | | | |
| 0.81354 | 4.4023 | 1.1 | 1 | 2.3 | 2 | 6.9 | 6 | 34.5 | 30 | 55.2 | 48 | X ₁₁ |
| 0.97906 | 4.2529 | 3.4 | 3 | 5.7 | 5 | 0 | 0 | 43.7 | 38 | 47.1 | 41 | X ₁₂ |
| 0.81846 | 3.8736 | 0 | 0 | 4.6 | 4 | 26.4 | 23 | 46 | 40 | 23 | 20 | X ₁₃ |
| 0.84260 | 3.8161 | 1.1 | 1 | 5.7 | 5 | 21.8 | 19 | 52.9 | 46 | 18.4 | 16 | X ₁₄ |
| 0.86341 | 4.0862 | 1.4 | | 4.575 | | 13.775 | | 44.275 | | 35.925 | | المؤشر الكلي |
| العمليات | | | | | | | | | | | | |
| 0.84402 | 3.9080 | 1.1 | 1 | 5.7 | 5 | 16.1 | 14 | 55.2 | 48 | 21.8 | 19 | X ₁₅ |
| 0.95193 | 4.2414 | 3.4 | 3 | 4.6 | 4 | 1.1 | 1 | 46 | 40 | 44.8 | 39 | X ₁₆ |
| 0.78750 | 4.3333 | 1.1 | 1 | 3.4 | 3 | 2.3 | 2 | 47.1 | 41 | 46 | 40 | X ₁₇ |
| 0.99073 | 3.8276 | 1.1 | 1 | 6.9 | 6 | 31 | 27 | 29.9 | 26 | 31 | 27 | X ₁₈ |
| 0.90898 | 3.8161 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 31 | 27 | 37.9 | 33 | 25.3 | 22 | X ₁₉ |
| 0.89663 | 4.0252 | 1.56 | | 5 | | 16.3 | | 43.22 | | 33.78 | | المؤشر الكلي |
| التحويل | | | | | | | | | | | | |
| 0.86142 | 4.0460 | 1.1 | 1 | 3.4 | 3 | 17.2 | 15 | 46 | 40 | 32.2 | 28 | X ₂₀ |
| 0.91470 | 4.0230 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 19.5 | 17 | 40.2 | 35 | 34.5 | 30 | X ₂₁ |
| 0.92934 | 4.2069 | 2.3 | 2 | 5.7 | 5 | 3.4 | 3 | 46 | 40 | 42.5 | 37 | X ₂₂ |
| 0.99960 | 3.7586 | 0 | 0 | 14.9 | 13 | 19.5 | 17 | 40.2 | 35 | 25.3 | 22 | X ₂₃ |
| 0.92626 | 4.0086 | 1.125 | | 7.15 | | 14.9 | | 43.1 | | 33.625 | | المؤشر الكلي |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

وفيما يخص الأسئلة المتعلقة بجزء المورد البشري يشير المعدل العام لدرجة اتفاق أفراد عينة البحث والذي بلغ (80.2%) بوسط حسابي قدره (4.0862) وانحراف معياري قدره (0.86341) وهي نسبة جيدة جداً ومنطقية، ويشير إلى أن 90.8% من أفراد عينة البحث متفقين على أن المصرف "يعمل على التخطيط للمورد البشري المناسب لعملية التحويل الرقمي" بوسط حسابي قدره (4.2529) وانحراف معياري قدره (0.97906). أما الأسئلة المتعلقة بجزء العمليات يشير المعدل العام لدرجة اتفاق أفراد عينة البحث قد بلغ (77%) بوسط حسابي قدره (4.0252) وانحراف معياري قدره (0.89663) وهي نسبة جيدة ومنطقية، ويشير إلى أن 90.8% من أفراد عينة البحث متفقين على أنه "تسهل تقانة المعلومات في نقل المعلومات بسهولة بين المستويات الإدارية المختلفة" بوسط حسابي قدره (4.2414) وانحراف معياري قدره (0.95193). وفيما يتعلق بالأسئلة الخاصة بالتحويل يشير المعدل العام لدرجة اتفاق

من خلال الجدول (1) يتبين ما يأتي:
 بخصوص الأسئلة المتعلقة بجزء الاستراتيجية الرقمية يشير المعدل العام لاتفاق أفراد عينة البحث والذي بلغ (81.9%) بوسط حسابي قدره (4.2299) وانحراف معياري قدره (0.86498) وهي نسبة جيدة جداً ومنطقية، ويشير إلى أن 94.2% من أفراد عينة البحث متفقين على أنه "لدى المصرف سياسة واضحة لتنفيذ التحويل الرقمي" بوسط حسابي قدره (4.3908) وانحراف معياري قدره (0.68804).
 وبخصوص الأسئلة المتعلقة بجزء البنية التحتية يشير المعدل العام لدرجة اتفاق أفراد عينة البحث والذي بلغ (73.54%) بوسط حسابي قدره (3.9827) وانحراف معياري قدره (0.93791) وهي نسبة منطقية وجيدة، ويشير إلى أن 90.8% من أفراد عينة البحث متفقين على أن المصرف "يستثمر كافة وسائل تقانة المعلومات التي يمتلكها" بوسط حسابي قدره (4.2759) وانحراف معياري قدره (0.87191).

3.2 وصف متغيرات المرونة الاستراتيجية

تبين نتائج الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لمتغير المرونة الاستراتيجية.

أفراد عينة البحث والبالغ (76.7%) بوسط حسابي قدره (4.0086) وبانحراف معياري قدره (0.92626) وهي نسبة جيدة ومنطقية، ويشير إلى أن 88.5% من أفراد عينة البحث متفقين على أن المصرف "يوفر التخصيصات المالية المطلوبة لتطوير البنية التحتية وصيانتها" بوسط حسابي قدره (4.2069) وبانحراف معياري قدره (0.92934).

الجدول (2): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة الاستراتيجية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة | | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | أتفق بشدة | | المتغيرات |
|-------------------|---------------|--------------|---|---------|---|--------|----|--------|----|-----------|----|-----------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 0.81350 | 4.2184 | 0 | 0 | 1.1 | 1 | 20.7 | 18 | 33.3 | 29 | 44.8 | 39 | X ₂₄ |
| 1.18565 | 4.0345 | 8 | 7 | 5.7 | 5 | 2.3 | 2 | 42.5 | 37 | 41.4 | 36 | X ₂₅ |
| 0.89610 | 4.1839 | 0 | 0 | 4.6 | 4 | 18.4 | 16 | 31 | 27 | 46 | 40 | X ₂₆ |
| 0.91762 | 4.1724 | 2.3 | 2 | 2.3 | 2 | 13.8 | 12 | 39.1 | 34 | 42.5 | 37 | X ₂₇ |
| 0.95376 | 4.3678 | 2.3 | 2 | 3.4 | 3 | 9.2 | 8 | 25.3 | 22 | 59.8 | 52 | X ₂₈ |
| 0.64160 | 4.5632 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 7 | 27.6 | 24 | 64.4 | 56 | X ₂₉ |
| 0.87206 | 4.4368 | 2.3 | 2 | 2.3 | 2 | 4.6 | 4 | 31 | 27 | 59.8 | 52 | X ₃₀ |
| 0.98722 | 4.2874 | 3.4 | 3 | 3.4 | 3 | 6.9 | 6 | 33.3 | 29 | 52.9 | 46 | X ₃₁ |
| 0.98722 | 4.2874 | 3.4 | 3 | 5.7 | 5 | 0 | 0 | 40.2 | 35 | 50.6 | 44 | X ₃₂ |
| 0.94531 | 3.7816 | 2.3 | 2 | 5.7 | 5 | 26.4 | 23 | 42.5 | 37 | 23 | 20 | X ₃₃ |
| 0.83254 | 3.8736 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 20.7 | 18 | 52.9 | 46 | 20.7 | 18 | X ₃₄ |
| 0.83495 | 3.9770 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 14.9 | 13 | 54 | 47 | 25.3 | 22 | X ₃₅ |
| 0.96698 | 4.1724 | 3.4 | 3 | 4.6 | 4 | 4.6 | 4 | 46 | 40 | 41.4 | 36 | X ₃₆ |
| 0.79106 | 4.2874 | 1.1 | 1 | 3.4 | 3 | 3.4 | 3 | 49.4 | 43 | 42.5 | 37 | X ₃₇ |
| 0.91645 | 4.2989 | 0 | 0 | 3.4 | 3 | 3.4 | 3 | 46 | 40 | 47.1 | 41 | X ₃₈ |
| 0.92169 | 3.8506 | 1.1 | 1 | 4.6 | 4 | 29.9 | 26 | 36.8 | 32 | 27.6 | 24 | X ₃₉ |
| 0.83575 | 4.1034 | 1.1 | 1 | 2.3 | 2 | 16.1 | 14 | 46 | 40 | 34.5 | 30 | X ₄₀ |
| 0.89206 | 4.0805 | 1.1 | 1 | 3.4 | 3 | 18.4 | 16 | 40.2 | 35 | 36.8 | 32 | X ₄₁ |
| 0.93850 | 4.1609 | 2.3 | 2 | 5.7 | 5 | 5.7 | 5 | 46 | 40 | 40.2 | 35 | X ₄₂ |
| 1.25477 | 3.7701 | 8 | 7 | 9.2 | 8 | 16.1 | 14 | 31 | 27 | 35.6 | 31 | X ₄₃ |
| 0.91424 | 4.1454 | 2.215 | | 4 | | 12.175 | | 39.705 | | 41.845 | | المؤشر الكلي |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

قدره (0.79106)، بينما حصل السؤال (التاسع والثلاثون) على أقل نسبة توافق بنسبة (64.4%) والتي تشير إلى أنه "يملك المصرف موارد مرنة تمكنه من تحسين برامجه باستمرار" بوسط حسابي قدره (3.8506) وبانحراف معياري قدره (0.92169) ويليه السؤال (الثالث والثلاثون) بنسبة (65.5%) والتي تشير إلى أن إدارة المصرف "تعيد تشكيل ودمج برامج جديدة بناءً على متطلبات السوق" بوسط حسابي قدره (3.7816) وبانحراف معياري قدره (0.94531). ويشير هذا إلى أن إجابة أفراد عينة البحث ايجابية تجاه الأسئلة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية.

3.3 اختبار الثبوتية

تم الاعتماد على معامل كرونباخ الفا لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للعناصر المشكلة لأداة القياس. وتراوح قيمته ما بين (1-0) ويجب ان تحصل اداة القياس على درجة > او تساوي (0.7) لتكون صالحة وذات موثوقية، وكلما كانت قيمة هذا المعامل قريبة من

يتضح من الجدول (2) والمتضمن (20) سؤالاً، أن المعدل العام لاتفاق أفراد عينة البحث قد بلغ (81.55%) بوسط حسابي قدره (4.1454) وبانحراف معياري قدره (0.91424) وهي نسبة جيدة جداً ومنطقية، ويشير إلى حصول السؤال (الثامن والثلاثون) على المرتبة الأولى بنسبة (93.1%) مما يدل على وجود اتفاق بأنه لدى المصرف "القدرة على استحصال المعلومات في التوقيت المناسب" بوسط حسابي قدره (4.2989) وبانحراف معياري قدره (0.91645)، وجاء المرتبة الثانية السؤال (التاسع والعشرون) بنسبة (92%) مما يدل على وجود اتفاق بأن إدارة المصرف "تمتلك القدرة على استخلاص ومعالجة البيانات القديمة للاستفادة منها" بوسط حسابي قدره (4.5632) وبانحراف معياري قدره (0.64160)، وجاء في المرتبة الثالثة السؤال (السابع والثلاثون) بنسبة (91.9%) مما يدل على وجود اتفاق بأن المصرف "يملك القدرة على وضع الخيارات الاستراتيجية لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات من قبل المنافسين" بوسط حسابي قدره (4.2874) وبانحراف معياري

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية (76.9%) بين البنية التحتية والمرونة الاستراتيجية، ويدل هذا على أهمية البنية التحتية في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة وفقاً لآراء المستجيبين، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

- العلاقة بين المورد البشري والمرونة الاستراتيجية

يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المورد البشري والمرونة الاستراتيجية وفقاً لإجابات المستجيبين اذ بلغت قوة هذه العلاقة (59.5%)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

- العلاقة بين العمليات والمرونة الاستراتيجية

وفقاً لمعطيات الجدول (4) بلغت قيمة الارتباط بين العمليات والمرونة الاستراتيجية (61.5%) وهي علاقة معنوية قوية كما حددها المستجيبين، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

- العلاقة بين التمويل والمرونة الاستراتيجية

يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية (80.3%) بين التمويل والمرونة الاستراتيجية، مما يدل ذلك على أهمية التمويل في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة وفق آراء المستجيبين، وفقاً لذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى.

3.4.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص هذه الفرضية على أن هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية للتحويل الرقمي في المرونة الاستراتيجية، وإثبات صحة هذه الفرضية وفق نموذج البحث الفرضي يتم تفسير المؤشرات الإحصائية وكما يلي:

- تأثير التحويل الرقمي في المرونة الاستراتيجية

يبين الجدول (5) الخاص بتحليل نموذج تأثير التحويل الرقمي في المرونة الاستراتيجية وجود تأثير معنوي بينه قيمة F المحسوبة اذ بلغت (465.921) وهي اعلى من القيمة الجدولية لها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 بمستوى معنوية (5%)، وبلغ معامل التحديد (0.846) ويؤكد على قدرة المتغير المستقل (التحويل الرقمي) في تفسير التأثير الذي يطرأ على المرونة الاستراتيجية بنحو (84.6%)، أي أن (15.4%) من المتغيرات لم يتضمنها نموذج البحث الحالي، ويعود تفسير ذلك الى ادراك المستجيبين لأهمية التحويل الرقمي في المرونة الاستراتيجية، لذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث.

الجدول (5): تأثير التحويل الرقمي في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | التحويل الرقمي | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|---------|----------------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %84.6 | 1.665 | 21.585 | 5.22 | 465.921 | 0.920 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

(1) كلما زادت ثبوتية الأداة وصلاحيه استعمالها، والجدول (3) يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول (3): نتائج اختبار الثبوتية

| المتغيرات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------------|--------------------|
| الاستراتيجية الرقمية | 0.940 |
| البنية التحتية | 0.928 |
| المورد البشري | 0.945 |
| العمليات | 0.935 |
| التمويل | 0.923 |
| المرونة الاستراتيجية | 0.929 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

توضح نتائج الجدول (3) ان كافة الفقرات تجاوزت (0.90) وهذا يدل على أن أسئلة الاستبانة يمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث، وذلك لتمتعها بثبات ومصادقية عالية.

3.4 اختبار الفرضيات

كما سبقت الإشارة يهدف هذا البحث إلى الاختبار الميداني لفرضيتين رئيسيتين، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يأتي:

3.4.1 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص الفرضية على أن "هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحويل الرقمي والمرونة الاستراتيجية، إذ يوضح الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التحويل الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية، المورد البشري، العمليات، التمويل) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X23) والمرونة الاستراتيجية المتمثلة بالمتغيرات (X24-X43)، فبلغت درجة هذا الارتباط (92%) عند مستوى معنوية (5%). الجدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التحويل الرقمي والمرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| المستقل المعتمد | البنية التحتية | المورد البشري | العمليات | التمويل | البنية التحتية |
|----------------------|----------------|---------------|----------|---------|----------------|
| المرونة الاستراتيجية | 0.666 | 0.769 | 0.595 | 0.615 | 0.803 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والمرونة الاستراتيجية

يتضمن هذا المحور اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والمرونة الاستراتيجية، إذ يشير الجدول (4) الى أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية الرقمية والمرونة الاستراتيجية هي (66.6%)، وهي علاقة ارتباط معنوية قوية، لذلك يتم قبول هذه الفرضية.

- العلاقة بين البنية التحتية والمرونة الاستراتيجية

الجدول (8): تأثير المورد البشري في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | المورد البشري | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|--------|---------------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %34.8 | 1.665 | 6.607 | 5.22 | 43.663 | β_1 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- تأثير العمليات في المرونة الاستراتيجية

يبين الجدول (9) صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية عبر ما أوضحت نتائج التحليل إذ جاءت قيمة F المحسوبة (51.585)، وهي أكبر من القيمة الجدولية لها إذ بلغت (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 ومستوى معنوية (5%)، كما اتضح أن قيمة R² بلغت (37.8%)، وتفسير ذلك أن (37.8%) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية يعود لتأثير البعد الفرعي (العمليات)، ولذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (9): تأثير العمليات في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | العمليات | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %37.8 | 1.665 | 7.182 | 5.22 | 51.585 | β_1 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- تأثير التمويل في المرونة الاستراتيجية

تبين نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية في الجدول (10) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (154.515)، وهي أكبر من القيمة الجدولية الخاصة بها وقد بلغت (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 ومستوى معنوية (5%)، وأن قيمة R² بلغت (64.5%)، أي أن (64.5%) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية يعود لتأثير البعد الفرعي (التمويل)، ولذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (10): تأثير التمويل في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | التمويل | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|---------|-----------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %64.5 | 1.665 | 12.430 | 5.22 | 154.515 | β_1 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- تأثير الاستراتيجية الرقمية في المرونة الاستراتيجية

أشار الجدول (6) إلى تحليل نموذج التأثير والتحقق من الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية، إذ جاءت قيمة F المحسوبة (67.719) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 ومستوى معنوية (5%)، وقيمة R² بلغت (44.3%)، وتفسير ذلك أن (44.3%) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية يعود لتأثير البعد الفرعي (الاستراتيجية الرقمية) ولذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (6): تأثير الاستراتيجية الرقمية في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | الاستراتيجية الرقمية | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %44.3 | 1.665 | 8.229 | 5.22 | 67.719 | β_1 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- تأثير البنية التحتية في المرونة الاستراتيجية

يشير الجدول (7) إلى التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية، إذ جاءت قيمة F المحسوبة (123.208) وهي أكبر من القيمة الجدولية الخاصة بها والبالغة (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 ومستوى معنوية (5%)، وقيمة R² بلغت (59.2%) وهذا يشير إلى أن (59.2%) من التغيرات الحاصلة في المرونة الاستراتيجية يعود لتأثير البعد الفرعي (البنية التحتية)، ولذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (7): تأثير البنية التحتية في المرونة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

| R ² | t | | F | | البنية التحتية | المستقل المعتمد |
|----------------|--------|--------|--------|---------|----------------|----------------------|
| | جدولية | محسوبة | جدولية | محسوبة | | |
| %59.2 | 1.665 | 11.1 | 5.22 | 123.208 | β_1 | المرونة الاستراتيجية |

df= 1, 85

N= 87

P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي.

- تأثير المورد البشري في المرونة الاستراتيجية

تبين نتائج التحليل الاحصائي لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية في الجدول (8) أن قيمة F المحسوبة كانت (43.663)، وهي أكبر من القيمة الجدولية لها إذ بلغت (5.22) عند درجتي حرية 1 و85 ومستوى معنوية (5%)، وأن قيمة R² بلغت (34.8%)، أي أن (34.8%) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية يعود لتأثير البعد الفرعي (المورد البشري) ولذلك يمكن قبول هذه الفرضية.

4. الاستنتاجات والمقترحات

4.1 الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات بناءً على ما تم عرضه في جانبي البحث النظري والعملية، وهي:

- اصبح التحول الرقمي واقعاً في النظام العالمي، وان المنظمات ومنها المصارف تعمل على مواكبته اذ اصبح امراً حتمياً وضرورة استراتيجية لما له من تأثير ايجابي على اداء المصارف.

- يوجد تأثير لإبعاد التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية في المصارف قيد الدراسة، ومدلول ذلك ان ادارة المصارف تسعى الى تحقيق المرونة الاستراتيجية عبر النجاح في التحول الرقمي في هذه المصارف.

- للتحول الرقمي أهمية كبيرة في القطاع المصرفي لعدة اسباب اهمها: التكيف والاستجابة لبيئة العمل وقد اظهرت النتائج ذلك في المصارف قيد الدراسة عبر امتلاكها القدرة على وضع الخيارات الاستراتيجية لاستثمار الفرص ومواجهة التحديات من قبل المنافسين.

- اشارت النتائج الى ان لدى المصارف سياسة واضحة لتنفيذ التحول الرقمي، عبر استثمار كافة الوسائل التكنولوجية التي تمتلكها، فضلاً عن التخطيط للمورد البشري المناسب لعملية التحول الرقمي.

- لدى المصرف القدرة على استحصال المعلومات في التوقيت المناسب، فضلاً عن القدرة على استخلاص ومعالجة البيانات القديمة للاستفادة منها في تلبية حاجات الزبائن. اذ يمكنها ذلك من العمل على تعديل خصائص خدماتها بشكل مستمر وتقديم محفظة متنوعة من الخدمات بما يلي حاجات الزبائن والسوق.

- يمكن للمصرف ان يعزز مرونته الاستراتيجية عبر فحص تغيرات البيئة الخارجية وامتلاكه موارد مرنة تمكنه من التحسين المستمر لبرامجه، واعادة تشكيل ودمج برامج جديدة بناءً على متطلبات السوق.

4.2 المقترحات

بناءً على هذه الاستنتاجات يقترح الباحثان عدة مقترحات، وهي:

- زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي كونه يعد من السبل الكفيلة في استدامة عمل المنظمات وبقائها في دائرة المنافسة.

- التركيز على اقامة الدورات التدريبية للموارد البشرية حول الممارسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية لما له من تأثير بشكل مباشر على اداء المصارف قيد الدراسة.

- زيادة الاستثمار في التقانة الرقمية لمعرفة حاجات الزبائن وتوقع متطلباتهم بسرعة عبر تأثير التحول الرقمي في تحسين اداء المصارف لان الزبون يعتبر الهدف النهائي لأي مصرف.

- الاستفادة من المعلومات والمعرفة الخاصة بالبيئة الخارجية والتي يتم الحصول عليها من قبل المصارف المبحوثة. ويتم ذلك عبر توجيه أنشطة هذه المصارف نحو تحديد الموارد الواجب تطويرها، للتمكن من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة العمل مما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية لها.

- بناء خطة استراتيجية رقمية تتسم بالمرونة والتأكد على وضع خيارات استراتيجية يتم الرجوع اليها وقت الحاجة. وتحديد نقاط الضعف لمحاولة تجنبها ونقاط القوة لبتم التركيز عليها، فضلاً عن استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- اجراء المزيد من البحوث حول متغيرات هذا الموضوع وربطها بمتغيرات اخرى.

المصادر:

أباكر، كوسرت محمد، ولي، احلام ابراهيم، وعبدالله، محابات نوري (2019)، دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26)، 541-567.

الحمد، بشير عبد (2023)، أثر التحول الرقمي على ممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

خواترة، سامية (2021)، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 58(2)، 103-126.

زاي، صالح، ويعطيش، شعبان (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.

زيد، هلا (2023)، أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 2(2)، 330-348.

السدي، فايد عبد الله (2021)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الابداع: دراسة ميدانية في كليات المجمع بالجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

شحاذة، مح خليل (2022)، التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في المصارف الاسلامية: دراسة في المصالح والمفاسد، مجلة بيت المشورة، 17، 27-69.

الشريف، روان باسم (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الطيب، شفاء (2023)، متطلبات التحول الرقمي ودوره في تعزيز الشمول المالي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

الكابد، عائشة عبدالله (2021)، أهمية ادارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، 41، 1-32.

اللوغان، محمد بن فهاد (2020)، المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 4، 305-363.

المرحجي، خميس محمد (2021)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(9)، 624-646.

المطرف، عبد الرحمن بن فهد (2020)، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية جامعة اسيوط، 36(7)، 158-184.

Alabbadi, H., and Al-Masaed, S. (2020), The Impact of e-Readiness on Strategic Flexibility, International Journal of Management and Enterprise Development, 19(3), pp. 257-272.

Alwaely, S., Alzubaidi, R., Altaher, A., Eltayeb, U., Abusalma, A., Saad, A., Hassan, K., and Darawsheh, S. (2024), Digital Transformation and the Challenges Associated with Applying Digital Technologies

- Matalamäki, M., and Joensuu-Salo, S. (2022), Digitalization and Strategic Flexibility: A Recipe for Business Growth, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), pp. 380-401.
- Meng, M., Lei, J., Jiao, J., and Tao, Q. (2020), How Does Strategic Flexibility Affect Bricolage: The Moderating Role of Environmental Turbulence, *Plos One*, 15(8), pp. 1-18.
- Michael, S., Bret, A., Darren, T., and Jacob, R. (2020), Is There Information Content in Information Acquisition?, *American Accounting Association Journals*, 95(2), pp. 113-139.
- Schallmo, D., and Williams, C. (2018), *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, Springer Cham.
- Schwertner, K. (2017), Digital Transformation of Business, *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), pp. 388-393.
- Varenne, P. (2020), *La Transformation Digitale des Entreprises: Effectuation et Business Model Digital Dynamique (bmd²)*, Thèse de Doctrat, Science de Gestion, L'université de Lyon, France.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E., and Dal Mas, F. (2021), The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review, *Frontiers in Psychology*, 11, pp. 35-57.
- Vial, G. (2019), Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118-144.
- in Achieving Strategic Flexibility in Public Administration: A Case Study in Jordan, *International Journal of Data and Network Science*, 8, pp. 1-8.
- Bilyalova, A., Salimova, D., and Zelenina, T. (2019), Digital Transformation in Education, *International Conference on Integrated Science*, Springer.
- Chatterjee, S., and Mariani, M. (2022), Exploring the Influence of Exploitative and Explorative Digital Transformation on Organization Flexibility and Competitiveness, *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp. 1-11.
- Elmaraghy, W., and Arafa, A. (2012), Enterprise Strategic Flexibility, *Procedia CIRP*, 3, pp. 537-542.
- Enrique, D., Lerman, L., de Sousa, P., Benitez, G., Santos, F., and Frank, A. (2022), Being Digital and Flexible to Navigate the Storm: How Digital Transformation Enhances Supply Chain Flexibility in Turbulent Environments, *International Journal of Production Economics*, 250, pp. 1-5.
- Feroz, A., Zo, H., and Chiravuri, A. (2021), Digital Transformation and Environmental Sustainability: A Review and Research Agenda, *Sustainability*, 13(3), pp. 1-20.
- Flanders, S. (2014), *Investigating Flexibility Reversibility, and Multiple Representations in Calculus Environment*, Ph.D. Thesis, University of Pittsburgh, USA.
- Friedli, T., Billinger, S., Kichuth, M., and Fleisch, E. (2006), *Managing Flexibility Strategically: A Case Study on Repositioning*, White Paper, pp. 1-20.



P-ISSN: 1680-9300
E-ISSN: 2790-2129
Vol. (24), No. (3)
pp. 29-40

The Impact of Digital Transformation on Strategic Flexibility: An Exploratory Study of a Sample of Government Banks in the City of Mosul

Zaid F. Alshikh

Mohammed A. Hamokhalil

Dept. of Management Information Systems, College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

Abstract:

The research seeks to test the relationship and measure the impact between digital transformation and its sub-dimensions represented by (digital strategy, infrastructure, human resource, operations, and financing) and strategic flexibility. The questionnaire form was distributed to employees in the senior management of a sample of government banks in the city of Mosul, and the influence and correlation relationships of the main and subsidiary hypotheses of the research were tested by adopting the ready-made statistical software package SPSS. The research reached several conclusions, the most prominent of which is that there is an impact of distancing digital transformation on strategic flexibility in banks. Under study, this means that bank management seeks to achieve strategic flexibility through success in digital transformation in these banks. The research also presented a set of proposals, the most important of which is increasing interest in digital transformation, as it is considered one of the ways to ensure the sustainability of the work of organizations and their survival in the circle of competition.

Keywords: Digital Transformation, Strategic Flexibility, Dimensions of Digital Transformation.

How to Cite: Alshikh, Zaid F., and Hamokhalil, Mohammed A. (2024). "The Impact of Digital Transformation on Strategic Flexibility: An Exploratory Study of a Sample of Government Banks in the City of Mosul", Journal of Prospective Researches, 24(1), pp. 29-40. <https://doi.org/10.61704/jpr.v24i3.pp29-40>.