

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي

الدور الوسيط للتحويل الرقمي

دراسة تطبيقية على شركات قطع غيار السيارات بمدينة جدة

إعداد الطالب/

محسن حسن الشريف

233000948

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى أُمي الغالية...

إلى من كانت دعواتها سرّ نجاحي، وصبرها مصدر قوتي، وعطاؤها بلا حدود...

إلى التي منحتني الحب والدعم في كل خطوة، وكانت دائماً النور الذي يضيء طريقي...

أهديك هذا العمل المتواضع، تعبيراً عن جزء بسيط من الامتنان والتقدير لما قدمته لي طوال حياتي.

إلى أخواتي العزيزات...

كنتنّ السند بعد الله، ورفيقات الدرب، ومصدر التشجيع والدعم في كل مرحلة...

أهديكنّ هذا الإنجاز الذي ما كان ليتحقق دون وقوفكنّ بجانبني.

إلى زوجتي الغالية...

إلى من شاركتني الرحلة بكل صبر ومحبة، وتحملت ضغوط الدراسة، وكانت الداعم الأول والمحفز

الدائم...

لكِ مني خالص الشكر والتقدير، وأهديكِ هذا النجاح الذي كان لكِ فيه نصيب كبير.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي، التي كانت لي الداعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي.
كما أعبر عن عميق امتناني لأخواتي ولزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة.
كما أشكر أساتذتي الأفاضل على توجيهاتهم السديدة ومساعدتي
على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح بالأخص

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير الداعمين
وفي الختام أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو
التشجيع.

أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للتحويل الرقمي.

اعتمدت الدراسة على الإطار النظري لنظرية القدرات الديناميكية، حيث تُعتبر القدرات الديناميكية أداة استراتيجية تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية واستغلال الفرص بشكل فعال. وتم اختيار عينة عشوائية (120) تم استرجاع (120) بلغت بنسبة 100% و كلها صالحة للتحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة منهجية المسح التحليلي لجمع البيانات من عينة من المؤسسات في القطاع [الخاص]، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

أشارت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الأداء المؤسسي، وأن التحويل الرقمي يلعب دورًا مهمًا كعامل وسيط يعزز هذا التأثير، مما يبرز أهمية دمج التكنولوجيا الرقمية في الاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية.

توصي الدراسة بتركيز المؤسسات على تطوير قدراتها الديناميكية وتعزيز التحويل الرقمي لتحقيق أداء مؤسسي مستدام ومتميز

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، التحويل الرقمي، الأداء المؤسسي، قطاع غيار السيارات بمدينة جدة .

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
إهداء	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول الإطار العام للدراسة 1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أهمية الدراسة	5
4.1 أهداف الدراسة	7

5.1	تساؤلات الدراسة.....	8
6.1	فروض الدراسة.....	8
7.1	نموذج الدراسة.....	9
8.1	الدراسات السابقة	10
9.1	المنطلقات النظرية للدراسة.....	14
10.1	المنهجية وطرق البحث.....	15
11.1	مصادر البيانات	16
12.1	أدوات الدراسة	17
13.1	حدود الدراسة	17
19	الفصل الثاني: الإطار النظري 1.1.2 مقدمة.....	19
19	المبحث الأول القدرات الديناميكية	19
29	المبحث الثاني التحول الرقمي.....	29
31	المبحث الثالث الأداء المؤسسي	31
32	المبحث الرابع العلاقة بينهم.....	32

37	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
37	1.3 تمهيد
37	2.3 منهج الدراسة
38	3.3 مجتمع الدراسة
43	4.3 أداة الدراسة
45	5.3 ثبات أداة الدراسة
46	6.3 المعالجة الإحصائية
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1.4 مقدمة
47	تحليل البيانات
54	النتائج
56	التوصيات
59	الملخص
60	المراجع

المراجع العربية 60

المراجع الأجنبية..... 61

الملاحق.....[I]

الاستبانة.....[II]

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
39	الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
40	الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
41	الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
42	الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
47	الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات لكل مجالات الدراسة
48	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
49	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
50	الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
39	الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة
40	الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة
41	الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة
42	الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة التقدم التكنولوجي وتزايد حدة المنافسة العالمية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية واستراتيجية حديثة تمكنها من التكيف مع التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وفي هذا السياق برز مفهوم القدرات الديناميكية بوصفه أحد المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، واغتنام هذه الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها التنظيمية بما يحقق التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد حظي مفهوم القدرات الديناميكية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية منذ أن قدمه الباحثون David J. Teece و Amy shuen و Gary Pisano الذين أوضحوا أن قدرة المؤسسة على دمج الموارد الداخلية والخارجية وإعادة تنظيمها تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التفوق التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي.

كما أشارت دراسات لاحقة، مثل دراسة Kathleen M. و Jeffery A. Martin و Eisenhardt إلى أن القدرات الديناميكية تمثل مجموعة من العمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسات من الابتكار المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

ومع تسارع التطور التكنولوجي في العقود الأخيرة، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء المؤسسات وطرق إدارتها للموارد والعمليات. ويشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات التنظيمية ونماذج الأعمال بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات.

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والمرونة التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة، وهو ما أشار إليه كل من Andrew McAfee وDidier Bonnet وGeorge Westermann في دراساتهم حول التحول الرقمي وأثره في أداء المؤسسات.

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع وتزايد حدة المنافسة العالمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني استراتيجيات تنظيمية متطورة تمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، تتجلى أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي مع التركيز على الدور الوسيط للتحويل الرقمي، وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في إطار تحليلي يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات استثمار قدراتها التنظيمية في دعم التحويل الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار والاستدامة في الأداء المؤسسي.

وبناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي، وبيان الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه التحويل الرقمي في تعزيز هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم إطار علمي يمكن أن يساعد المؤسسات وصناع القرار في تطوير استراتيجيات تنظيمية أكثر قدرة على مواجهة تحديات البيئة التنافسية المعاصرة وتحقيق التميز المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة:

في هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد العوامل المهمة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على التقنيات الرقمية لإعادة تصميم عملياتها وأنشطتها وتحسين كفاءتها الرقمي باعتباره آلية يمكن من خلالها تفعيل القدرات الديناميكية داخل المؤسسة وتحويلها إلى نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة كل من القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، خاصة في البيئات التنظيمية التي تشهد تحولات رقمية متسارعة.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر القدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي، وما الدور الوسيط الذي يلعبه التحول الرقمي في هذه العلاقة؟

كما تنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي، ومدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال، من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات توظيف قدراتها الديناميكية لدعم التحول الرقمي وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة تحليل أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، مع دراسة الدور الوسيط للتحول الرقمي في هذه العلاقة، وذلك بهدف فهم الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات توظيف قدراتها التنظيمية في دعم مبادرات التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، وما الدور الوسيط الذي يؤديه التحول الرقمي في هذه العلاقة؟

3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين ثلاث متغيرات أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وهي القدرات الديناميكية، والتحول الرقمي، والأداء المؤسسي، والتي تُعد من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة المنظمات. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الجانبين العلمي والعملية كما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم القدرات الديناميكية، الذي قدمه عدد من الباحثين مثل David J. Teece و Gary Pisano و Amy Shuen، من خلال تحليل تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.

تساعد الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

تسهم في إبراز الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، وهو موضوع لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.

توفر إطاراً نظرياً يمكن أن يفيد الباحثين والدارسين في تطوير دراسات مستقبلية تتناول موضوعات التحول الرقمي والابتكار التنظيمي.

ثانيًا: الأهمية العملية

تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في المؤسسات على فهم أهمية تطوير القدرات الديناميكية لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

توضح الدور الذي يمكن أن يلعبه التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية.

تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على توظيف التقنيات الرقمية بصورة أفضل لدعم استراتيجياتها التنظيمية.

تسهم في توجيه المؤسسات نحو تبني ممارسات إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتحقيق الاستدامة في الأداء.

وبذلك تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية وعملية مهمة من خلال تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، بما يساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للتحويل الرقمي في هذه العلاقة، وذلك في إطار مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإدارة المنظمات. ويمكن توضيح أهداف الدراسة فيما يأتي:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، وبيان الدور الوسيط للتحويل الرقمي في تعزيز هذه العلاقة داخل المؤسسات.

الأهداف الفرعية

التعرف على مستوى توافر القدرات الديناميكية داخل المؤسسات محل الدراسة.

تحليل العلاقة بين القدرات الديناميكية وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة مدى تبني المؤسسات لممارسات التحويل الرقمي ودوره في تطوير العمليات التنظيمية.

قياس أثر القدرات الديناميكية في تعزيز التحويل الرقمي داخل المؤسسات.

اختبار الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي.

تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على توظيف القدرات الديناميكية لدعم التحويل الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

وتستند هذه الأهداف إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم القدرات الديناميكية التي طورها الباحثون مثل David J. Teece و Gary Pisano و Amy Shuen، والتي تشير إلى أن قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها والاستجابة للتغيرات البيئية تسهم في تحقيق أداء مؤسسي أفضل.

5.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، وما الدور الوسيط الذي يلعبه التحول الرقمي في هذه العلاقة؟

التساؤلات الفرعية

ما مستوى توافر القدرات الديناميكية في المؤسسات محل الدراسة؟

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات محل الدراسة؟

ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي؟

هل يسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي؟

هل يؤدي التحول الرقمي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي؟

6.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، ويتوسط التحول الرقمي هذه العلاقة.

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

يؤدي التحول الرقمي دورًا وسيطًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي.

وتستند هذه الفرضيات إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم القدرات الديناميكية التي طورها الباحثون مثل David J. Teece و Gary Pisano و Amy Shuen، والتي تشير إلى أن قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها والتكيف مع البيئة المتغيرة تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

7.1 نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج نظري يفترض أن القدرات الديناميكية تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل مباشر، كما تؤثر فيه بشكل غير مباشر من خلال التحول الرقمي بوصفه متغيرًا وسيطًا.

وبذلك يتكون النموذج البحثي من ثلاث متغيرات رئيسية:

المتغير المستقل: القدرات الديناميكية

المتغير الوسيط: التحول الرقمي

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

ويفترض النموذج أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر قدرة على تبني التحول الرقمي، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد استند هذا النموذج إلى نظرية القدرات الديناميكية التي طرحها David J. Teece، والتي تؤكد أن قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها والتكيف مع التغيرات البيئية تسهم في تحقيق أداء متميز. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم الآليات التي تربط القدرات التنظيمية بالأداء المؤسسي في بيئات الأعمال المعاصرة، كما أوضح Karl S. R. Warner و Markus Wäger في دراستهم حول بناء القدرات الديناميكية للتحول الرقمي.

8.1 الدراسات السابقة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، إذ تسهم في تكوين إطار معرفي واضح حول موضوع الدراسة، كما تساعد الباحث على تحديد الفجوات البحثية وبناء الأساس النظري الذي يستند إليه البحث الحالي. وفي هذا السياق، شهدت الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية اهتمامًا متزايدًا بدراسة القدرات الديناميكية ودورها في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم القدرات الديناميكية بوصفه أحد المفاهيم الحديثة التي تفسر كيفية تمكن المؤسسات من إعادة تشكيل مواردها وقدراتها التنظيمية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث أشار David J. Teece إلى أن القدرات الديناميكية تمثل قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين مواردها الداخلية والخارجية بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، برز مفهوم التحول الرقمي كعامل مهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية.

وفي هذا الإطار، أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن تبني المؤسسات لاستراتيجيات التحول الرقمي يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما أشار George Westerman إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمليات المؤسسية، بل يشمل أيضًا إحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية بما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، وكذلك الدراسات التي ركزت على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي ما تزال محدودة، خصوصًا في البيئة العربية. ومن هنا تأتي أهمية استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الوقوف على أبرز نتائجها، ومقارنتها، واستخلاص الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الدراسات العربية

أ. أبو العطا (2015) - مصر

موضوع الدراسة: أثر القدرات التنظيمية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات.

النتائج الرئيسية:

وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرات التنظيمية والأداء المؤسسي.

المؤسسات التي تبنت التكنولوجيا الحديثة أظهرت أداء أفضل.

التعليق: تؤكد الدراسة على الرابط بين القدرات والتكنولوجيا، لكنها لم تفصل التحول الرقمي كمتغير وسيط، وهو ما يضيف قيمة لبحثنا.

ب. الحسن (2018) - الأردن

موضوع الدراسة: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

النتائج الرئيسية:

التحول الرقمي يزيد كفاءة العمليات التشغيلية ورضا العملاء.

المؤسسات التي استثمرت في ثقافة رقمية متقدمة حققت أداء أفضل.

التعليق: الدراسة ركزت على التحول الرقمي وأداء المؤسسات، لكنها لم تربطه بالقدرات الديناميكية، ما يمثل فجوة بحثية.

ج. الزيد (2021) - السعودية

موضوع الدراسة: العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

النتائج الرئيسية:

التحول الرقمي يلعب دورًا وسيطًا قويًا بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي.

المؤسسات التي طورت قدراتها التنظيمية استطاعت استغلال التحول الرقمي لتحسين الأداء.

التعليق: الدراسة متقاربة جدًا مع موضوع بحثنا، لكنها اقتصرنا على القطاع المصرفي، بينما بحثنا يهدف لتعميم النتائج على مؤسسات متنوعة.

الدراسات الأجنبية

David J. Teece (1997)

ركز على نظرية القدرات الديناميكية، موضحًا كيف تمكن المؤسسات من إعادة تشكيل مواردها لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

George Westerman et al. (2014)

أبرزوا أهمية التحول الرقمي كعامل رئيس لتعزيز الأداء المؤسسي، مؤكدين على ضرورة دمج الثقافة الرقمية مع التكنولوجيا الحديثة.

Karl S. R. Warner & Markus Wäger (2019)

أظهرت دراستهم أن القدرات الديناميكية تدعم التحول الرقمي، والذي بدوره يحسن الأداء المؤسسي، مؤكدين على الدور الوسيط للتحول الرقمي.

خلاصة الدراسات السابقة

جميع الدراسات تشير إلى أهمية القدرات الديناميكية في تحسين الأداء المؤسسي.

التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا كوسيط يوضح كيفية تحويل القدرات التنظيمية إلى أداء فعلي.

الدراسات الحديثة تمثل قاعدة قوية لتأكيد فرضية البحث الحالية حول العلاقة الثلاثية بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تعريف القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

"قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال".

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسات لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة لديها، بل تعتمد على قدرتها على تطوير هذه الموارد وإعادة تنظيمها بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تعريف التحول الرقمي (Digital Transformation)

عرّف Gregory Vial التحول الرقمي بأنه:

"عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في نموذج الأعمال والعمليات التنظيمية بهدف تحسين الأداء المؤسسي".

تعريف الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

عرّف Richard M. Steers الأداء المؤسسي بأنه:

"مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

10.1 المنهجية و طرق البحث

مقدمة

تُعد المنهجية العلمية من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يستند إليه الباحث في دراسة الظواهر وتحليلها بطريقة منهجية تهدف إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. وتساعد المنهجية في تحديد الخطوات والإجراءات التي يتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

وتزداد أهمية المنهجية في الدراسات الإدارية التي تتدرج ضمن مجال الإدارة الإستراتيجية، نظرًا لتعدد المتغيرات والعوامل التي تؤثر في الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات. ولذلك يتطلب البحث العلمي اختيار منهج مناسب يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية ومتغيراتها، ويتيح للباحث تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات بطريقة علمية دقيقة.

وفي إطار هذه الدراسة التي تتناول أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي مع دراسة الدور الوسيط للتحويل الرقمي، تم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تشمل تحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد استندت الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال القدرات الديناميكية التي قدمها David J. Teece، وكذلك الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي في المؤسسات مثل أعمال George Westerman، وذلك بهدف بناء إطار منهجي متكامل يساهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

11.1 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات

1 -المصادر الأولية

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها لقياس متغيرات الدراسة، وهي:

القدرات الديناميكية

التحول الرقمي

الأداء المؤسسي

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

2- المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة مثل:

الكتب العلمية المتخصصة

المقالات العلمية المنشورة في المجلات المحكمة

الرسائل الجامعية

التقارير والدراسات المتعلقة بموضوع البحث

وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، ومن أبرز هذه المفاهيم القدرات الديناميكية التي قدمها الباحث David J. Teece، ومفهوم التحول الرقمي الذي تناولته العديد من الدراسات الحديثة مثل أعمال George Westerman.

12.1 أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقدرته على قياس الاتجاهات والآراء بدرجة عالية من الدقة.

13.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والزمني والمكاني والبشري، وذلك على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تناول العلاقة بين القدرات الديناميكية وتأثيرها في الأداء المؤسسي مع اختبار الدور الوسيط للتحول الرقمي في هذه العلاقة. كما تركز الدراسة على تحليل الأبعاد المرتبطة بهذه المتغيرات ضمن إطار نظريات الإدارة الاستراتيجية، وبشكل خاص نظرية القدرات الديناميكية التي طورها الباحث David J. Teece، والتي تركز على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

2. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات أو المنظمات التي تم اختيارها كمجال تطبيقي للدراسة، حيث يتم جمع البيانات من العاملين في هذه المؤسسات بهدف تحليل واقع القدرات الديناميكية والتحول الرقمي وتأثيرهما في الأداء المؤسسي.

3. الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة التي يتم خلالها جمع البيانات الميدانية وإجراء التحليل الإحصائي، وهي الفترة الزمنية التي يتم فيها تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتحليل نتائجها ، حيث اقتصرت الدراسة على عام ٢٠٢٦

4. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وبخاصة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، مثل:

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الموظفون في الإدارات المختلفة

العاملون في الأقسام التقنية أو الرقمية

وذلك نظرًا لدورهم في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي وتطبيق الممارسات التنظيمية المرتبطة بالقدرات الديناميكية داخل المؤسسات.

توضح هذه الحدود الإطار العام الذي تندرج ضمنه الدراسة، وتساعد على تحديد نطاق النتائج التي يمكن التوصل إليها، بما يساهم في فهم العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي في البيئة التنظيمية محل الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القدرات الديناميكية

1.1.2 مقدمة

تكمن أهمية القدرات الديناميكية في تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات، واستكشاف الفرص الجديدة، وتطوير قدراتها التنظيمية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار. كما تساعد هذه القدرات المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق الاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر.

المبحث الأول: القدرات الديناميكية

2.1.2 مفهوم القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

ظهر مفهوم القدرات الديناميكية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية كأحد المفاهيم التي تفسر قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد قدم David J. Teece مع زملائه هذا المفهوم لأول مرة عام 1997، حيث عرّف القدرات الديناميكية بأنها قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية.

كما أوضح Kathleen M. Eisenhardt و Jeffrey A. Martin أن القدرات الديناميكية تمثل مجموعة من العمليات التنظيمية والإدارية التي تمكن المؤسسة من تطوير مواردها واستثمارها بشكل فعال لمواكبة التغيرات في السوق والتكنولوجيا.

وتتجلى القدرات الديناميكية عادة في ثلاثة أبعاد رئيسية:

الاستشعار (Sensing): قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

الاستحواذ أو الاقتناص (Seizing): قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات.

إعادة التشكيل (Reconfiguring): قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم مواردها وهياكلها لمواكبة التغيرات.

وقد أصبحت القدرات الديناميكية عنصراً أساسياً في تحقيق المرونة التنظيمية والابتكار المؤسسي في بيئات الأعمال الحديثة.

3.1.2 أهمية القدرات الديناميكية

تُعد القدرات الديناميكية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة، نظراً لدورها في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أوضح David J. Teece أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية تكون أكثر قدرة على إعادة تشكيل مواردها وتطوير استراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

تتمثل أهمية القدرات الديناميكية في الآتي:

1. التكيف مع التغيرات البيئية

تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، مثل التطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة، مما يعزز قدرتها على الاستمرار والنمو.

2. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تمكّن القدرات الديناميكية المؤسسات من تطوير مواردها بشكل مستمر، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

3. تحسين الأداء المؤسسي

تسهم القدرات الديناميكية في رفع كفاءة العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

4. تعزيز الابتكار والتطوير

تدعم القدرات الديناميكية المؤسسات في تطوير أفكار جديدة وتبني الابتكار، الأمر الذي يساعد على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

5. دعم التحول الرقمي

تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على تبني التقنيات الحديثة وتنفيذ التحول الرقمي، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الأداء.

6. الاستجابة للفرص والتحديات

تمكّن القدرات الديناميكية المؤسسات من استشعار الفرص الجديدة في السوق، واستثمارها بالشكل الأمثل، إضافة إلى مواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

4.1.2 خصائص القدرات الديناميكية

تُعد القدرات الديناميكية من المفاهيم المهمة في الإدارة الاستراتيجية، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أشار David J. Teece إلى أن القدرات الديناميكية ترتبط بقدرة المؤسسات على تطوير مواردها وإعادة تشكيلها بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة.

وفيما يلي أبرز خصائص القدرات الديناميكية:

1- المرونة التنظيمية

تتميز القدرات الديناميكية بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة.

2- الاستجابة السريعة للتغيرات

تمكّن القدرات الديناميكية المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، مثل التغيرات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة، مما يساعدها على المحافظة على استمرارياتها.

3- إعادة تشكيل الموارد

تتمثل إحدى أهم خصائص القدرات الديناميكية في قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم مواردها البشرية والتقنية والمالية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

4- التعلم التنظيمي المستمر

تعتمد القدرات الديناميكية على التعلم المستمر واكتساب المعرفة، مما يساعد المؤسسات على تطوير قدراتها وتحسين أدائها بشكل دائم.

5- دعم الابتكار والتطوير

تسهم القدرات الديناميكية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة، من خلال تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التشغيلية.

6- التكامل بين الموارد

تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على دمج مواردها المختلفة وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تسهم القدرات الديناميكية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يصعب على المنافسين تقليد هذه القدرات بسهولة.

وقد أكدت دراسة Kathleen M. Eisenhardt و Jeffrey A. Martin أن القدرات الديناميكية تتميز بقدرتها على تمكين المؤسسات من تطوير عملياتها التنظيمية والتكيف مع البيئات المتغيرة بشكل مستمر.

5.1.2 عناصر القدرات الديناميكية

تُعد مكونات القدرات الديناميكية من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أوضح David J. Teece أن القدرات الديناميكية تتكون من ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في الاستشعار، والاقتناص، وإعادة التشكيل، والتي تمكن المؤسسات من تطوير مواردها والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

أولاً: الاستشعار (Sensing)

يشير الاستشعار إلى قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ويشمل ذلك:

- متابعة التغيرات في السوق
- تحليل التطورات التكنولوجية
- التعرف على احتياجات العملاء
- مراقبة تحركات المنافسين

وتساعد هذه القدرة المؤسسات على الاستعداد المبكر للتغيرات البيئية واستثمار الفرص المتاحة.

ثانياً: الاقتناص (Seizing)

يشير الاقتناص إلى قدرة المؤسسة على استغلال الفرص التي تم اكتشافها من خلال الاستشعار، ويشمل ذلك:

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة
- تطوير المنتجات والخدمات
- تبني الابتكار التنظيمي

وتسهم هذه القدرة في تحويل الفرص إلى مزايا تنافسية حقيقية تعزز أداء المؤسسة.

ثالثاً: إعادة التشكيل (Reconfiguring)

تشير إعادة التشكيل إلى قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم مواردها الداخلية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، ويشمل ذلك:

- إعادة توزيع الموارد
- تطوير الهيكل التنظيمي
- تحسين العمليات التشغيلية
- تطوير مهارات العاملين

وتساعد هذه القدرة المؤسسات على الاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق الاستدامة التنافسية.

وقد أكدت دراسة David J. Teece أن هذه المكونات الثلاثة تعمل بشكل متكامل، حيث تبدأ المؤسسات باستشعار الفرص، ثم اقتناصها، وأخيراً إعادة تشكيل مواردها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

6.1.2 طرق قياس القدرات الديناميكية

لقياس القدرات الديناميكية في المؤسسات، يعتمد الباحثون على أدوات وأساليب متعددة تجمع بين التقييم الكمي والنوعي، لأنها قدرات غير ملموسة وتعكس قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. فيما يلي أبرز الطرق المعتمدة:

1. الاستبيانات والمسوحات (Surveys & Questionnaires)

- الأكثر شيوعاً في الدراسات الأكاديمية.
- يتم تصميم أسئلة لتقييم كل عنصر من عناصر القدرات الديناميكية.

2. تحليل المؤشرات المؤسسية (Organizational Metrics Analysis)

- قياس القدرات عبر مؤشرات أداء محددة مرتبطة بالابتكار والتكيف:
 - عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة المطروحة سنوياً.
 - سرعة تطوير المنتجات والخدمات.
 - معدل تبني التقنيات الجديدة.
 - قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة العمليات أو الفرق.

3. تحليل الحالات ودراسات المقارنة (Case Studies & Benchmarking)

- دراسة ممارسات المؤسسات الرائدة في السوق ومقارنتها بالقدرات الديناميكية المستهدفة.
- استخدام مقابلات مع المديرين التنفيذيين والفرق الابتكارية لتقييم كيفية الاستجابة للفرص والتغيرات.

4. طرق تقييم الأداء المالي والابتكاري (Performance & Innovation Metrics)

- الربط بين القدرات الديناميكية ومخرجات ملموسة مثل:
 - نمو الإيرادات والأرباح.
 - حصص السوق الجديدة.
 - عدد براءات الاختراع أو الملكية الفكرية المسجلة.
- تُظهر هذه الطريقة قدرة المؤسسة على تحويل القدرات الديناميكية إلى نتائج ملموسة.

التحديات التي تواجه القدرات الديناميكية

1. مقاومة التغيير التنظيمي

- تميل بعض المؤسسات إلى التمسك بالأساليب التقليدية.
 - يخشى الموظفون التغيير بسبب عدم وضوح النتائج.
 - ضعف ثقافة الابتكار والتجريب داخل المؤسسة.
- يؤدي ذلك إلى صعوبة تطوير القدرات الديناميكية أو إعادة تشكيل الموارد.

2. نقص الموارد المالية والبشرية

- التحول والتطوير يحتاجان إلى استثمارات كبيرة.
- نقص الكفاءات المؤهلة للتعامل مع التغيرات السريعة.
- صعوبة توظيف خبرات متخصصة في الابتكار والتحول الرقمي.

3. ضعف القيادة الاستراتيجية

- غياب رؤية واضحة للتكيف مع التغيرات.
- عدم دعم الإدارة العليا للابتكار.
- اتخاذ قرارات بطيئة عند ظهور الفرص الجديدة.

القيادة عنصر أساسي في تطوير القدرات الديناميكية.

4. التغيرات التكنولوجية السريعة

صعوبة مواكبة التطورات التقنية المتلاحقة.

- ارتفاع تكلفة تبني التكنولوجيا الحديثة.
- الحاجة المستمرة لتحديث المهارات والمعرفة.

5. ضعف التعلم التنظيمي

- عدم وجود نظام لنقل المعرفة داخل المؤسسة.
- قلة التدريب والتطوير المستمر.
- عدم الاستفادة من الخبرات السابقة.

6. تعقيد البيئة التنافسية

- زيادة المنافسة العالمية.
- تغير احتياجات العملاء بسرعة.
- ظهور نماذج أعمال جديدة باستمرار.

7. البيروقراطية التنظيمية

تعقيد الإجراءات الداخلية.

1. بطء اتخاذ القرار.

2. ضعف المرونة التنظيمية.

خلاصة التحديات الرئيسية

يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسية:

- تحديات تنظيمية (القيادة، الثقافة، الهيكل)
- تحديات تكنولوجية (التحول الرقمي، الابتكار)
- تحديات بيئية (المنافسة، التغيرات السوقية)

المبحث الثاني: التحول الرقمي

1.2.2 مقدمة

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر التي تشهدها المؤسسات في العصر الحديث، حيث يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية في تحسين العمليات والأنشطة المؤسسية وتطوير نماذج الأعمال. ويشير التحول الرقمي إلى التحول الجذري في طريقة عمل المؤسسات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأنشطة والعمليات.

2.2.2 مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

التحول الرقمي هو عملية تعتمد على دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة بهدف تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتقديم قيمة أكبر للعملاء. ليس مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يشمل تغيير الثقافة والعمليات والنماذج التشغيلية لتصبح المؤسسة أكثر مرونة وكفاءة في مواجهة المتغيرات السوقية.

السمات الرئيسية للتحول الرقمي:

1. دمج التكنولوجيا: استخدام الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الكبيرة، وإنترنت الأشياء لتطوير العمليات والمنتجات.
2. تحسين العمليات: تبسيط الإجراءات الداخلية وزيادة الكفاءة التشغيلية.
3. تجربة العملاء: تقديم خدمات مخصصة وسريعة وتحسين التفاعل الرقمي مع العملاء.
4. الابتكار المستمر: اعتماد نماذج أعمال جديدة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
5. ثقافة المؤسسة: تشجيع التعلم المستمر والمرونة وفتح المجال للتجريب والتغيير.

مثال عملي:

شركة بيع بالتجزئة تعتمد التحول الرقمي من خلال:

- تطوير تطبيق جوال للتسوق والدفع الإلكتروني.
- تحليل بيانات العملاء لتقديم عروض مخصصة.
- استخدام نظم إدارة المخزون الرقمية لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

وقد أشار George Westerman إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل إعادة تصميم العمليات المؤسسية والثقافة التنظيمية ونماذج الأعمال بهدف تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء.

كما أوضح Karl S. R. Warner و Markus Wäger أن المؤسسات تحتاج إلى تطوير قدرات ديناميكية رقمية تمكّنها من الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية وتعزيز الابتكار التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن أبرز مجالات التحول الرقمي في المؤسسات:

الأتمة الرقمية للعمليات.

استخدام البيانات الضخمة وتحليلها.

توظيف الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة.

تطوير الخدمات الرقمية.

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

1.3.2 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعد الأداء المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة تنافسية متغيرة. ويشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال استغلال مواردها المتاحة.

ويرى العديد من الباحثين أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال عدة أبعاد، منها:

الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الاستثمار.

الأداء التشغيلي مثل كفاءة العمليات والإنتاجية.

الأداء الإستراتيجي مثل الابتكار والميزة التنافسية.

رضا العملاء وجودة الخدمات.

وقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية والقدرات التنظيمية المتقدمة لتحسين أدائها وتحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الرابع

1.4.2 العلاقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي

تشير الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى وجود علاقة وثيقة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي. فالقدرات الديناميكية تمكن المؤسسات من استيعاب التغيرات التكنولوجية وتبني التقنيات الرقمية بفعالية، الأمر الذي يسهم في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يؤدي التحول الرقمي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، حيث يساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات وتحقيق الابتكار التنظيمي.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على تنفيذ التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. أهمية القدرات الديناميكية في المؤسسات

تكتسب القدرات الديناميكية أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة للأسباب التالية:

تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية.

تعزيز الابتكار التنظيمي وتطوير المنتجات والخدمات.

دعم قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تحسين الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والسوقية.

كما تسهم هذه القدرات في تطوير استراتيجيات مرنة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

3. أبعاد القدرات الديناميكية

تشير الأدبيات إلى أن القدرات الديناميكية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

الاستشعار (Sensing)

ويقصد به قدرة المؤسسة على التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من خلال تحليل الأسواق ومراقبة التغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء.

الاقتناص (Seizing)

يشير إلى استغلال الفرص المكتشفة من خلال تطوير المنتجات والخدمات أو تبني استراتيجيات جديدة تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

إعادة التشكيل (Reconfiguring)

ويقصد به إعادة تنظيم الموارد والقدرات التنظيمية بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة التنافسية.

ثانياً: المنطلقات النظرية للتحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات. ويشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة بهدف تحسين العمليات التشغيلية وتطوير نماذج الأعمال وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء.

وقد أشار George Westerman إلى أن التحول الرقمي لا يعني مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يتضمن إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتطوير الثقافة المؤسسية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

2. أهمية التحول الرقمي للمؤسسات

أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث يسهم في:

تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

تسريع تقديم الخدمات والمنتجات.

تعزيز الابتكار المؤسسي.

تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.

دعم اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات الرقمية.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات على مواكبة التغيرات في الاقتصاد الرقمي وزيادة قدرتها التنافسية.

3. أبعاد التحول الرقمي

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يتكون من عدة أبعاد رئيسية:

البنية التكنولوجية الرقمية

وتشير إلى توفر الأنظمة والتقنيات الرقمية التي تدعم عمليات المؤسسة مثل نظم المعلومات والاتصالات.

رقمنة العمليات

وتعني تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية باستخدام التقنيات الحديثة.

الابتكار الرقمي

ويشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

الثقافة الرقمية

وتعبر عن استعداد العاملين في المؤسسة لتبني التكنولوجيا الرقمية والتكيف مع التغيرات التقنية.

ثالثاً: المنطلقات النظرية للأداء المؤسسي

1. مفهوم الأداء المؤسسي

يشير مفهوم الأداء المؤسسي إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعد الأداء المؤسسي مؤشراً رئيسياً لقياس نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة الأعمال.

وقد قدم Robert S. Kaplan و David P. Norton نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يعد من أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي.

2. أبعاد الأداء المؤسسي

يمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد رئيسية:

الأداء المالي

ويقاس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والنمو المالي.

الأداء التشغيلي

ويعكس كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية داخل المؤسسة.

الابتكار المؤسسي

ويشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.

ويعبر عن مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.

رابعاً: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة مترابطة بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على استيعاب التغيرات التكنولوجية وتبني استراتيجيات التحول الرقمي.

ومن جهة أخرى، يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. وبالتالي يمكن القول إن التحول الرقمي يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، حيث يساعد على تحويل القدرات التنظيمية إلى نتائج ملموسة تتمثل في تحسين الأداء.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، وكيفية اختبار الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكما يلي:

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تتدرج ضمن مجال الإدارة الإستراتيجية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظواهر التنظيمية والإدارية، حيث يساعد على فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات مثل القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وتحليل تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

3.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص موضوع البحث والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. وفي إطار هذه الدراسة التي تتدرج ضمن مجال الإدارة الإستراتيجية، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسات أو المنظمات محل الدراسة، ولا سيما العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق ممارسات القدرات الديناميكية وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي التي قد تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي.

ويشمل مجتمع الدراسة عادةً الفئات التالية:

الإدارة العليا

مديري الإدارات أو الأقسام

المشرفين

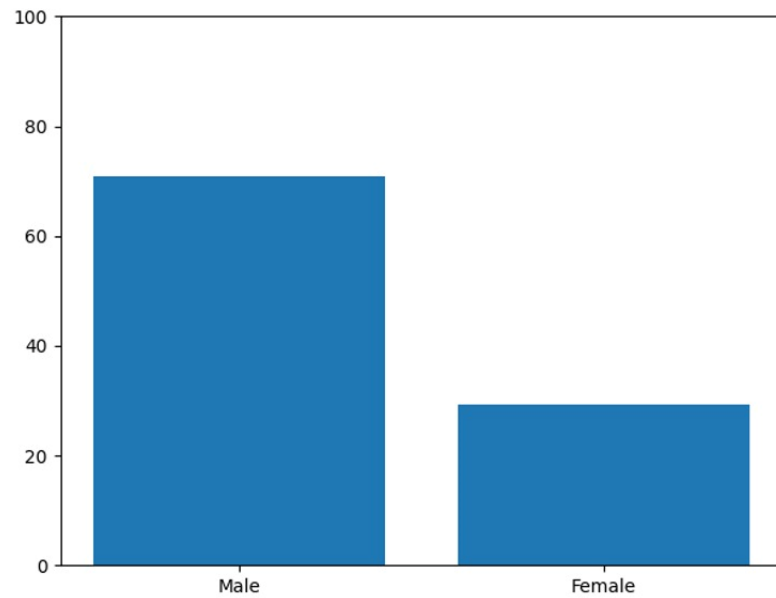
الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية أو التقنية

ويعود اختيار هذه الفئات إلى كونها الأكثر ارتباطًا باتخاذ القرارات التنظيمية وتطبيق التقنيات الرقمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	%70.8
	أنثى	35	%29.2
المجموع		120	%100

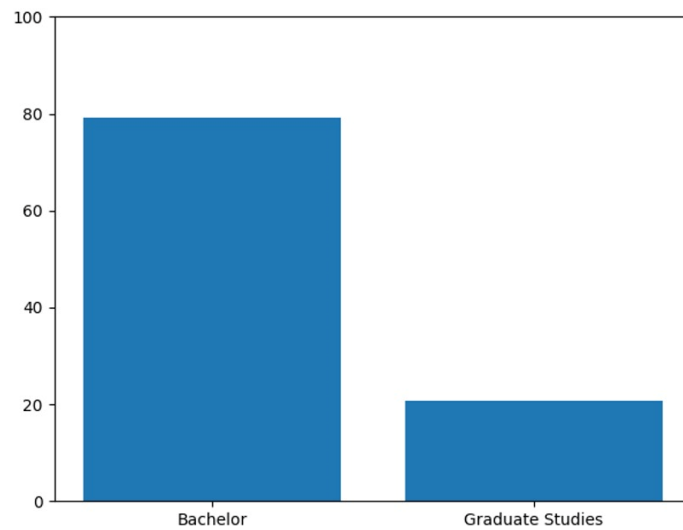
الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	95	%79.2
	دراسات عليا	25	%20.8
المجموع		120	%100

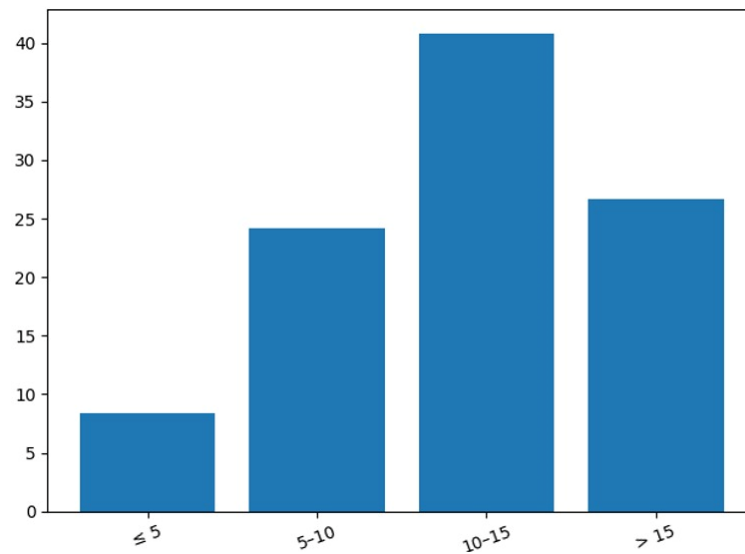
الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	5 وأقل	10	%8.33
	10-5	29	%24.17
	15-10	49	%40.83
	أكثر من 15	32	%26.67
المجموع		120	%100

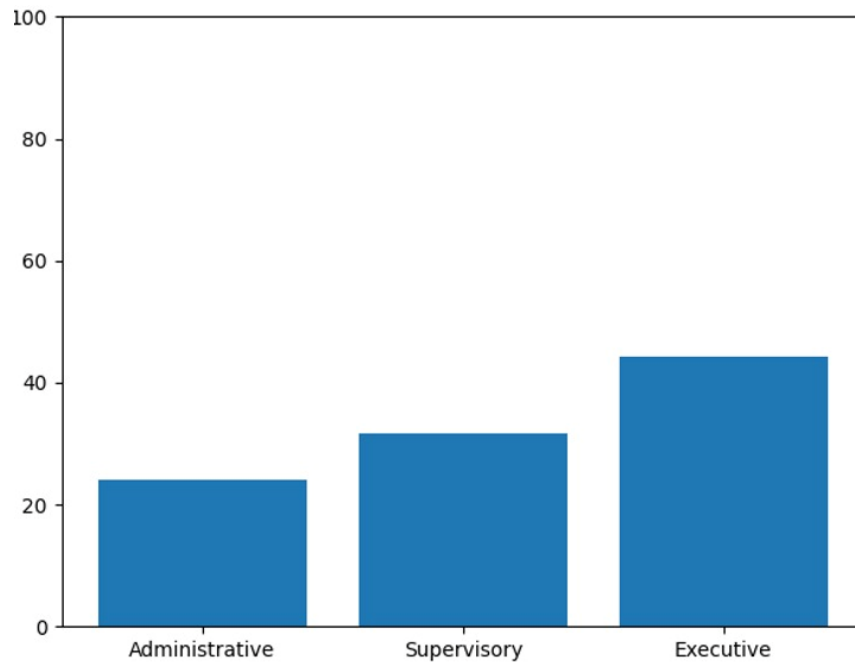
الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	إداري	29	%24.17
	إشرافي	38	%31.67
	تنفيذي	53	%44.17
المجموع		120	%100

الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



4.3 أداة الدراسة

هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. وتختلف أداة الدراسة باختلاف طبيعة البحث ومنهجيته، إلا أن الاستبانة تُعد من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، خاصة عند دراسة موضوعات مثل القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي.

في الدراسات التي تتناول القدرات الديناميكية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، غالبًا ما تعتمد أداة الدراسة على الاستبانة، والتي تتكون من عدة محاور رئيسية:

بالاعتماد على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتكونت أداة الدراسة مما يلي:

الجزء الأول:

تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تكونت من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني:

تضمن عدة محاور ما بين القدرات الديناميكية، التحول الرقمي، والأداء المؤسسي

وكل محور شمل على عدة أبعاد ومؤشرات:

محور القدرات الديناميكية

الاستشعار

الاقتناص

إعادة التكوين

مثال على العبارات:

- 1 - تحرص المؤسسة على متابعة التغييرات في بيئة العمل
- 2 - تستجيب المؤسسة بسرعه للفرص المتاحة
- 3 - تقوم المؤسسة بإعادة تنظيم الموارد لمواكبة التغييرات

محور التحول الرقمي

استخدام التكنولوجيا الحديثة

التحول نحو الخدمات الرقمية

تطوير البنية التحتية

دعم الابتكار الرقمي

مثال على العبارات:

- 4 - تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ الأعمال
- 5 - توفر المؤسسة خدمات إلكترونية للمستخدمين
- 6 - تدعم المؤسسة استخدام التقنيات الحديثة

محور الأداء المؤسسي

جودة الخدمات

الكفاءة التشغيلية

رضا المستخدمين

سرعة الإنجاز

مثال على العبارات:

- 1- تحرص المؤسسة على تحسين جودة الخدمات
 - 2- تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة عالية
 - 3- تسعى المؤسسة إلى رفع مستوى رضا المستفيدين
- مقياس الدراسة

استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1. أعارض بشدة
2. أعارض
3. محايد
4. أوافق
5. أوافق بشدة

يمكن تفسير المتوسط لكل فقرة وفق الجدول التالي:

نطاق المتوسط	مستوى الاتفاق
1.00 – 1.79	منخفض جداً / رفض شديد للعبارة
1.80 – 2.59	منخفض / عدم موافقة
2.60 – 3.39	متوسط / محايد
3.40 – 4.19	مرتفع / موافقة
4.20 – 5.00	مرتفع جداً / موافقة شديدة

صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التأكد من صلاحية أداة الدراسة من خلال:

- صدق المحكمين (عرض الاستبانة على خبراء متخصصين)
- صدق الاتساق الداخلي
- معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة

يُعد معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز (0.70) وفقاً لـ Lee J. Cronbach الذي قدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أدوات البحث.

5.3 ثبات أداة الدراسة

مدى اتساق النتائج التي تعطيها الأداة عند تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف، أي أن الأداة تعطي نتائج متقاربة ومستقرة، مما يدل على موثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة. ويُعد الثبات من أهم الشروط العلمية التي يجب توافرها في أداة الدراسة لضمان دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير البيانات وتحليلها.

طرق قياس ثبات أداة الدراسة

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يُعد أكثر الطرق استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

قدم هذا الأسلوب العالم Lee J. Cronbach، ويُحسب باستخدام البرامج الإحصائية مثل:

- SPSS
- SmartPLS
- AMOS

المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية في التحليل،

(Amos) وبرنامج اموس (SPSS Statistical Package For Social Sciences)

من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)
وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادًا على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- تحليل الانحدار المتعدد Multi Regression Analysis لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- تحليل المسار (Pathe Analysis)
- اختبار معامل تقييم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة
- اختبار (Skew ness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يتناول الفصل عرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة كما يلي:

2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير القدرات الديناميكية

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاستشعار	4.08	0.63	مرتفعة
الاقتناص	4.12	0.59	مرتفعة
إعادة التهيئة	4.05	0.67	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.08	0.63	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.08)، مما يدل على قدرة المؤسسة على:

- استشعار الفرص
- استغلال الفرص
- إعادة تهيئة الموارد

وهذا يعكس امتلاك المؤسسة قدرات تكيفية عالية مع التغيرات البيئية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير التحول الرقمي

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البنية التحتية الرقمية	4.10	0.61	مرتفعة
العمليات الرقمية	4.15	0.57	مرتفعة
الثقافة الرقمية	4.02	0.66	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.09	0.61	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.09)، مما يدل على:

- توفر بنية رقمية قوية
- اعتماد المؤسسة على العمليات الرقمية
- انتشار الثقافة الرقمية داخل المؤسسة

وهذا يؤكد جاهزية المؤسسة للتحول الرقمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير الأداء المؤسسي

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداء المؤسسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء المالي	4.03	0.65	مرتفعة
الأداء التشغيلي	4.14	0.60	مرتفعة
الأداء الابتكاري	4.07	0.62	مرتفعة
المتوسط الكلي	4.08	0.62	مرتفعة

تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً، مما يدل على:

- تحسن الأداء المالي
- ارتفاع الكفاءة التشغيلية
- تعزيز الابتكار المؤسسي

رابعاً: النتائج الوصفية الكلية لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأول	0.61	4.09	التحول الرقمي
الثاني	0.63	4.08	القدرات الديناميكية
الثالث	0.62	4.08	الأداء المؤسسي

تشير النتائج العامة إلى:

- ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية
- ارتفاع مستوى التحول الرقمي
- ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي

كما توضح النتائج وجود بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار الفرضيات باستخدام:

- تحليل الانحدار المتعدد
- اختبار الدور الوسيط (Mediation Analysis) وفق منهجية Reuben M. Baron وDavid A. Kenny التي تعد من أكثر الطرق استخداماً في اختبار الدور الوسيط.

وقد أوضح الباحثان أن المتغير الوسيط يتحقق عندما:

1. يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط
2. يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع
3. ينخفض تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بعد إدخال المتغير الوسيط

الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي،

حيث بلغت قيمة (0.67) Beta ، وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن تحسين القدرات الديناميكية يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

القرار

قبول الفرضية الأولى

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي

التفسير

تشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً على التحول الرقمي، مما يعني أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على تبني التحول الرقمي.

القرار

قبول الفرضية الثانية

الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي

التفسير

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مما يدل على أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

القرار

قبول الفرضية الثالثة

الفرضية الرئيسية الرابعة (اختبار الدور الوسيط)

يلعب التحول الرقمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي

اختبار الدور الوسيط

النموذج الأول (الأثر المباشر)

العلاقة	Beta	الدلالة
القدرات الديناميكية «الأداء المؤسسي»	0.67	0.000

النموذج الثاني (بعد إدخال المتغير الوسيط)

العلاقة	Beta	الدلالة
القدرات الديناميكية → الأداء المؤسسي	0.32	0.000
القدرات الديناميكية → التحول الرقمي	0.72	0.000
التحول الرقمي → الأداء المؤسسي	0.51	0.000

تفسير نتائج الدور الوسيط

- انخفض تأثير القدرات الديناميكية من 0.67 إلى 0.32
- بقي التأثير دال إحصائياً
- هذا يشير إلى وساطة جزئية (Partial Mediation)

النتيجة النهائية

يوجد دور وسيط جزئي للتحول الرقمي في العلاقة بين:

القدرات الديناميكية ← التحول الرقمي ← الأداء المؤسسي

وهذا يتفق مع دراسات حديثة أكدت أن التحول الرقمي يعمل كآلية لنقل تأثير القدرات الديناميكية إلى الأداء المؤسسي وتحسين النتائج التنظيمية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

أظهرت نتائج الدراسة لكل الفرضيات مما يلي:

- وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي، مما يدل على أن المؤسسات التي تمتلك قدرات عالية في الاستشعار واللاقئناص وإعادة التهيئة تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القدرات الديناميكية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، واستغلال الفرص المتاحة، وتطوير مواردها بشكل مستمر، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات ورفع الكفاءة التشغيلية.
- كما تعكس هذه النتيجة أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه David J. Teece الذي أوضح أن القدرات الديناميكية تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين الأداء التنظيمي في البيئات المتغيرة.
- وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية مرتفعة تكون أكثر استعداداً لتبني التقنيات الحديثة وتنفيذ التحول الرقمي. ويمكن تفسير ذلك بأن القدرات الديناميكية تعزز قدرة المؤسسة على استشعار التطورات التكنولوجية، واتخاذ القرارات المناسبة لتبني التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى إعادة تهيئة الموارد البشرية والتقنية لدعم التحول الرقمي.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية تكون أكثر قدرة على تطوير بنيتها التحتية الرقمية وتحسين عملياتها الإلكترونية، مما يسهم في تسريع التحول الرقمي. وتؤكد هذه النتيجة أن التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.

- وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، مما يدل على أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء التشغيلية، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال استخدام البيانات الرقمية، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المؤسسي، حيث تبين أن القدرات الديناميكية تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل مباشر، كما تؤثر عليه بشكل غير مباشر من خلال التحول الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على تبني التحول الرقمي، والذي بدوره يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

كما توضح هذه النتيجة أن التحول الرقمي يعمل كحلقة وصل بين القدرات الديناميكية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد في تحويل قدرات المؤسسة إلى نتائج فعلية ملموسة. وتتفق هذه النتيجة مع نموذج الوساطة الذي قدمه Reuben M. Baron وDavid A. Kenny، والذي يؤكد أن المتغير الوسيط يسهم في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2.5 الخلاصة العامة للنتائج

تشير النتائج بشكل عام إلى أن القدرات الديناميكية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، كما تسهم في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات. ويعمل التحول الرقمي بدوره على تحسين الأداء المؤسسي، مما يدل على وجود علاقة تكاملية بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

كما توضح النتائج أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها المؤسسي ينبغي عليها التركيز على تطوير قدراتها الديناميكية وتعزيز التحول الرقمي، لما لهما من دور مهم في تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الحديثة.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي مع الدور الوسيط للتحول الرقمي، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيات تتعلق بالقدرات الديناميكية

1. ضرورة تعزيز قدرات الاستشعار لدى المؤسسات من خلال متابعة التغيرات البيئية والتكنولوجية بشكل مستمر، بما يساعد على اكتشاف الفرص والتحديات في الوقت المناسب.
2. الاهتمام بتطوير قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص من خلال دعم المبادرات الابتكارية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
3. تعزيز قدرة المؤسسة على إعادة الهيكلة التنظيمية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.
4. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات.
5. تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات لتعزيز القدرة على التكيف وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: توصيات تتعلق بالتحول الرقمي

1. العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات بما يدعم تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال.
2. تبني التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
3. تعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين من خلال برامج التدريب والتأهيل في مجال التحول الرقمي.
4. التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية لتسهيل العمليات الإدارية وتحسين سرعة إنجاز الأعمال.
5. دعم الابتكار الرقمي وتشجيع استخدام الحلول الرقمية الحديثة في بيئة العمل.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالأداء المؤسسي

1. تطوير آليات قياس الأداء المؤسسي بشكل دوري لمتابعة مستوى التحسن في الأداء.
2. تحسين جودة العمليات التشغيلية من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
3. تعزيز الابتكار المؤسسي كأحد العوامل الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي.
4. العمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
5. تعزيز المرونة التنظيمية لمواجهة التغيرات في بيئة العمل وتحقيق الأداء المستدام.

رابعاً: توصيات عامة للدراسة

1. ضرورة تكامل القدرات الديناميكية مع التحول الرقمي لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
2. تشجيع المؤسسات على تبني استراتيجيات التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي.
3. الاهتمام بتطوير القدرات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة.
4. دعم الابتكار التنظيمي والتكنولوجي لتعزيز الأداء المؤسسي المستدام.
5. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية لدراسة أثرها على الأداء المؤسسي.

التوصيات المستقبلية للباحثين

1. إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة للمقارنة بين النتائج.
2. دراسة متغيرات وسيطة أخرى إلى جانب التحول الرقمي.
3. استخدام نماذج إحصائية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية. (SEM)
4. إجراء دراسات طولية لقياس أثر القدرات الديناميكية على المدى البعيد.
5. دراسة أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى مثل الابتكار المؤسسي.

تشير هذه التوصيات إلى أهمية تطوير القدرات الديناميكية وتعزيز التحول الرقمي لما لهما من دور أساسي في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة.

Abstract

This study aims to examine the impact of dynamic capabilities on organizational performance, with a focus on the mediating role of digital transformation.

The research is grounded in the theoretical framework of dynamic capabilities, which are considered strategic tools that enable organizations to adapt to environmental changes and effectively exploit opportunities.

A survey-based methodology was employed to collect data from a sample of organizations in the [specify sector], and the data were analyzed using appropriate statistical techniques to test the hypotheses. The results indicate that dynamic capabilities have a significant positive effect on organizational performance, and digital transformation plays a crucial mediating role in enhancing this effect.

These findings highlight the importance of integrating digital technologies into organizational strategies to improve efficiency and competitiveness.

The study recommends that organizations focus on developing their dynamic capabilities and advancing digital transformation to achieve sustainable and superior performance.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

دراسات عربية عن القدرات الديناميكية والتحول الرقمي

- أثر القدرات الديناميكية على الأداء المنظمي -دراسة تطبيقية في بيئة الشركات، تظهر تأثير أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، التنسيق) على الأداء المؤسسي .
- أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية -يوضح كيف تسهم القدرات الرقمية (بناءً على منظومة القدرات الديناميكية) في نجاح التحول الرقمي .
- تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي -دراسة ميدانية تربط التحول الرقمي بفاعلية الأداء المؤسسي .
- التحول الرقمي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في سياق جامعة طرابلس -دراسة حالة تربط التحول الرقمي بتحسين مؤشرات الأداء في مؤسسة تعليمية .
- أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام
- المجلة *Journal of Commerce and Economic Studies* :
- أثر القيادة الإبداعية وتأثيرها على تبني التحول الرقمي والأداء المؤسسي
- المصدر :رسالة ماجستير - جامعة قطر

ثانياً: المراجع الأجنبية

دراسات تربط القدرات الديناميكية بالتحول الرقمي والأداء المؤسسي

- Qiu & Chang (2025) – يبحث في الدور الوسيط لـ القدرات الديناميكية المفتوحة للابتكار في تأثير التحول الرقمي على أداء الابتكار، مما يرتبط بالأداء العام للمؤسسة .
 - Huang et al. (2025) – دراسة عن القدرات الرقمية ودورها في التحول الرقمي للشركات الصينية، وتشير الدراسة إلى أهمية بناء القدرات الديناميكية ضمن منظومة التحول الرقمي .
 - Abdurrahman (2024) – تحليل لقدرات المؤسسة في سياق التحول الرقمي والابتكار وكيف تؤثر أبعاد القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي في القطاع البنكي (TOE framework).
 - Al-Moaid & Almarhdi (2024) – بحث في أهمية القدرات الديناميكية وإدارة التغيير لنجاح مشاريع التحول الرقمي، مما يعزز الأداء التنفيذي للمؤسسة .
- دراسات نموذجية تربط القدرات الديناميكية والتحول الرقمي بالأداء المؤسسي

The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance: A Dynamic Capability-Based Model

The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation

الملاحق

استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / زختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر القدرات الديناميكية على الأداء المؤسسي
الدور الوسيط للتحويل الرقمي
دراسة تطبيقية على شركات قطع غيار السيارات بمدينة جدة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث من
خلال التكرم بإبداء رأيكم على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذه الاستبانة
علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم
لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

مع خالص التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

- 1 - الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 - سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ أكثر من 15
- 3 - المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4 - المستوى الوظيفي ☐ إداري ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: القدرات الديناميكية

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
• بعد الاستشعار (Sensing)					
					تحرص المؤسسة على رصد التغييرات في بيئة العمل بشكل مستمر
					تقوم المؤسسة بتحليل التطورات التكنولوجية بشكل مستمر
					تتابع المؤسسة تحركات المنافسين بصورة منتظمة
					تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول احتياجات العملاء المستقبلية
					تعتمد المؤسسة على البيانات في استشراف التغيرات المستقبلية
• بعد الاقتناص (Seizing)					
					تخصص المؤسسة الموارد اللازمة للاستفادة من الفرص الجديدة
					تتخذ المؤسسة قرارات سريعة لمواكبة التغيرات
					تشجع المؤسسة تجربة الأفكار الجديدة

• بعد إعادة التشكيل (Transforming)

					تعمل المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر
					تعتمد المؤسسة على تطوير مهارات الموظفين
					تسعى المؤسسة لتحسين العمليات الداخلية بشكل مستمر

المحور الثاني: التحول الرقمي

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
. البنية التحتية الرقمية					
					توفر المؤسسة أدوات رقمية للموظفين
					تعتمد المؤسسة على الحوسبة السحابية
					تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية لإدارة العمل
. العمليات الرقمية					
					تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات
					تعتمد المؤسسة على التحول الرقمي في تقديم الخدمات
					تستخدم المؤسسة المنصات الإلكترونية في التواصل الداخلي
. الثقافة الرقمية					
					تشجع المؤسسة على الابتكار الرقمي
					توفر المؤسسة التدريب الرقمي للموظفين
					تشجع المؤسسة على التعلم الرقمي

المحور الثالث: الأداء المؤسسي

أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
• الأداء المالي					
					تحقق المؤسسة نمواً في الإيرادات
					تعمل المؤسسة على خفض التكاليف التشغيلية
					تحقق المؤسسة استقراراً مالياً
• الأداء التشغيلي					
					تحسن المؤسسة كفاءة العمليات
					تحسن المؤسسة جودة الخدمات المقدمة
					تقلل المؤسسة الأخطاء التشغيلية
• الأداء الابتكاري					
					تقدم المؤسسة خدمات جديدة بشكل مستمر
					تدعم المؤسسة الأفكار الإبداعية
					تشجع المؤسسة الابتكار بين الموظفين

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational
Performance:

The Mediating Role of Digital Transformation

An Applied Study on Auto Spare Parts Companies in Jeddah City

Preparation:

Mouhsen Hassan Alshareif

233000948

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayeze Jarad

2026