

المهمة السابعة

"قضايا بحثية" 3 د. تمارا عادل

ورقة نقد بحثية

المهمة : إعداد خطة بحثية مفصلة تتضمن:

عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث وتحليل مدى ملاءمتها للدراسة.

الباحثة. هنادي المبارك

خطة بحثية شاملة حول "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"

الشرح والتوضيح لأهم النقاط البحثية التالية:

أولاً: اختيار المدخل النظري المناسب للدراسة

المدخل المختار: المدخل التكاملي (Integrative Approach) بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية نظراً لطبيعة الدراسة متعددة الأبعاد (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) والمعنية بفهم وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التخطيط والتحول الرقمي، فإن أفضل مدخل نظري هنا ليس مدخلاً واحداً تقليدياً، بل مدخل تكاملي يجمع بين:

1. مدخل النظم (Systems Theory)

ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مترابط، تتفاعل فيه المدخلات (مثل التخطيط، القيادة، الثقافة) مع العمليات (مثل التحول الرقمي، إدارة التغيير) لإنتاج مخرجات (مثل التميز المؤسسي، جودة الخدمات)، مع وجود تغذية راجعة لضبط الأداء.

2. مدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Approach)

يفترض أن نجاح المؤسسات في بيئات متغيرة يعتمد على قدرتها على:

- استشعار الفرص والتهديدات.
- تعبئة الموارد بسرعة.
- إعادة تكوين الكفاءات التنظيمية بما يتماشى مع التحول التقني.

لذا، فإن الربط بين هذين المدخلين يُنتج نموذجاً أقوى لفهم كيف يمكن للمؤسسة أن تخطط وتنفذ التحول الرقمي بفعالية واستدامة.

ثانياً: لماذا يُعد المدخل التكاملي بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية هو الأنسب لدراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"؟

مقدمة تمهيدية

طبيعة هذه الدراسة تجمع بين عدة مفاهيم متداخلة ومتداخلة:

- التخطيط الاستراتيجي: كوظيفة عليا تحدد الرؤية طويلة المدى وتوجه موارد المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- **التحول الرقمي** : كتحديث يتطلب مرونة تنظيمية، وقدرة على الابتكار، ومواءمة تقنية-استراتيجية.
 - **التميز المؤسسي** : كغاية نهائية تركز على جودة العمليات، كفاءة الأداء، ومرونة الاستجابة للمتغيرات.
- هذه العلاقة المعقدة لا يمكن تفسيرها بمدخل نظري تقليدي واحد، بل تحتاج إلى **مدخل تكاملي** يستوعب ديناميكية التغيير وهيكلية النظام المؤسسي في آن واحد.

1. لأن الدراسة تتناول نظامًا متكاملًا متعدد الأبعاد

دراستك لا تقتصر على جانب واحد من جوانب التحول الرقمي، بل تشمل:

- **البعد الإداري والتنظيمي** القيادة، الثقافة، الهياكل التنظيمية
- **البعد المالي** لميزانيات، العوائد على الاستثمار
- **البعد التقني** لبنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني
- **البعد البشري** المهارات، إدارة التغيير، مقاومة الموظفين

مدخل النظم يتيح تحليل هذه الأبعاد ضمن بنية متكاملة:

حيث يُنظر إلى المؤسسة كـ “نظام حي” تعمل فيه كل هذه العناصر بتنسيق متبادل، ويتأثر أي خلل في أحدها بأداء البقية.

2. لأن التحول الرقمي لا يُنفذ بشكل خطي، بل يحتاج إلى مرونة واستجابة سريعة

التحول الرقمي لا يتم ضمن خطوات تقليدية ثابتة، بل يتطلب قدرة المؤسسة على:

- **استشراف الاتجاهات التقنية.**
- **إعادة توجيه الموارد عند الحاجة.**
- **الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات.**

وهنا تبرز أهمية مدخل القدرات الديناميكية، الذي يُركز على قدرة المؤسسة على:

- **Sensing** استشعار التغيرات.
- **Seizing** اغتنام الفرص.
- **Reconfiguring** إعادة هيكلة الإمكانيات والموارد.

هذه القدرات تفسّر لماذا تختلف نتائج التحول الرقمي من مؤسسة لأخرى، رغم تشابه الموارد.

3. لأن التخطيط الاستراتيجي يتطلب مواءمة بين الثابت والمتغير

- من جهة، هناك حاجة إلى خطط استراتيجية واضحة ومبنية على تحليل بيئي وهيكل مدخل النظم.
- من جهة أخرى، يجب أن تتصف هذه الخطط بالمرونة الكافية لتتكيف مع التغيرات التقنية أو السوقية مدخل القدرات الديناميكية

المدخل التكاملي يسمح بإيجاد هذا التوازن بين الهيكل والتنقل، بين الرؤية طويلة المدى وردود الفعل السريعة.

4. لأن هدف الدراسة النهائي هو تحقيق "التميز المؤسسي"، وهو هدف يتطلب تكاملاً وظيفياً واستراتيجياً

التميز المؤسسي لا يُبنى فقط على التكنولوجيا أو الخطط، بل على:

- التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا.
- التناغم بين الاستراتيجية والبنية.
- الاستجابة للتحديات والفرص في البيئة الخارجية.

هذا ما يوفره المدخل التكاملي:

عنصر في التميز المؤسسي	تفسيره في مدخل النظم	تفسيره في مدخل القدرات الديناميكية
الأداء المؤسسي	مخرجات النظام	انعكاس لقدرة المؤسسة على التطور
استمرارية النجاح	تغذية راجعة وتحسين	القدرة على التكيف والتجديد
الابتكار المؤسسي	جزء من العمليات	قدرة متجددة ومتسارعة

5. لأن المنهجية المعتمدة في الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) تتطلب مدخلاً يفسر العلاقات السببية المعقدة

- مدخل النظم يوفّر هيكلًا لتحليل المدخلات والعمليات والمخرجات.
- مدخل القدرات الديناميكية يُفسّر "كيف ولماذا" تنجح أو تفشل بعض المؤسسات في التحول.

وعليه، فإن الدمج بين المدخلين يدعم اختبار الفرضيات من خلال أدوات مثل:

- نماذج المعادلات الهيكلية SEM.
- تحليل العلاقات بين العوامل التنظيمية والنتائج التشغيلية.
- 6. لأن الأدبيات الحديثة توصي بالمدخل التكاملي في دراسة قضايا التحول المؤسسي
- تشير أدبيات مثل:
 - Teece (2007) إلى أن التحول الرقمي يحتاج إلى "dynamic managerial capabilities"
 - Westerman et al. (2014) إلى أهمية الموازنة بين الاستراتيجية والبنية الرقمية.
 - MIT Sloan Research: إلى ضرورة بناء "نظام مؤسسي متكيف" لقيادة التحول الرقمي.
- هذه الأدبيات تشكل خلفية داعمة للمدخل التكاملي الذي يعتمد عليه.
- 7. لأن النموذج العملي المقترح في الدراسة مبني على نفس المبادئ
 - مراحل مثل: الرؤية - التنفيذ - القياس - الاستدامة تعكس تمامًا دورة النظام والتحول الديناميكي.
 - تقسيم النموذج إلى أبعاد (مالية، بشرية، تقنية، تنظيمية) يتطابق مع فكر مدخل النظم.
 - إدراج عناصر مثل إدارة التغيير وبناء الكفاءات الرقمية ينسجم مع مفهوم القدرات الديناميكية.
- الخلاصة:
- المدخل التكاملي ليس فقط الأنسب من حيث الملاءمة النظرية، بل هو أيضًا:
 - الأكثر قدرة على تفسير الواقع المعقد الذي تتعامل معه المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي.
 - الأقرب للتطبيق العملي، خاصة مع نموذجك التطبيقي الذي يعكس هذا التكامل.
 - الأكثر توافقًا مع الأدوات والمنهجيات المستخدمة في البحث.
- ثالثًا: مراجعة أدبيات البحث المتعلقة وتوظيف المدخل التكاملي في دراسة "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز نجاح التحول الرقمي: منهج تكاملي لتحقيق التميز المؤسسي"
- مقدمة
- تُعَدُّ مراجعة الأدبيات العلمية جزءًا أساسيًا في بناء الأساس النظري لأي دراسة علمية، حيث توفر:

- فهمًا للسياق المفاهيمي للدراسة.
- تحديد الفجوات المعرفية القائمة.
- توجيه اختيار المدخل النظري المناسب.
- دعم بناء نموذج البحث وفروضه.

وبما أن هذه الدراسة تعتمد مدخلًا تكامليًا يجمع بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية، فإن مراجعة الأدبيات يجب أن تغطي ثلاث محاور مركزية:

1. أدبيات التخطيط الاستراتيجي.
2. أدبيات التحول الرقمي.
3. أدبيات التميز المؤسسي.
4. أدبيات المداخل النظرية (النظم، القدرات الديناميكية).

أولاً: مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي

1. التعريف والأبعاد:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منظمة لتحديد الرؤية طويلة المدى، وصياغة الأهداف، وتخصيص الموارد بكفاءة. ويشمل:

- التحليل البيئي SWOT، PESTEL.
- وضع الأهداف الاستراتيجية.
- صياغة السياسات والخطط التنفيذية.
- المتابعة والتقييم.

2. نتائج الأدبيات:

- يشير **Mintzberg (1994)** إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة للتعلّم التنظيمي وليس فقط للتوجيه.
- أظهرت دراسات مثل **Kaplan & Norton (1996)** أن التخطيط الفعّال يجب أن يُربط بمقاييس أداء واضحة (مثل بطاقة الأداء المتوازن).

- تؤكد دراسات حديثة مثل Grant, (2016) على ضرورة مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

3. التوظيف في الدراسة:

- التخطيط يُمثل المدخل الأساسي (Input) في مدخل النظم.
- كما أنه أحد أبرز القدرات التنظيمية التي تُتيح الاستجابة للتغيرات في مدخل القدرات الديناميكية.

ثانيًا: مراجعة أدبيات التحول الرقمي

1. المفهوم:

التحول الرقمي لا يعني فقط رقمنة العمليات، بل يشير إلى تغيير شامل في طريقة تفكير المؤسسة، وهياكلها، وأساليب تقديم القيمة.

2. الاتجاهات الحديثة:

- Westerman et al. (2014) المؤسسات الناجحة رقميًا تتبنى التكنولوجيا ضمن رؤية استراتيجية واضحة.
- Bharadwaj et al. (2013) التحول الرقمي يُعد امتدادًا استراتيجيًا أكثر منه قرارًا تقنيًا.
- Fitzgerald et al. (2013) المؤسسات التي تفشل في التحول غالبًا تعاني من غياب القيادة أو مقاومة التغيير أو ضعف البنية الرقمية.

3. التوظيف في الدراسة:

- في مدخل النظم: يُمثل أحد العمليات التنظيمية الجوهرية (Process).
- في مدخل القدرات الديناميكية: يُمثل مؤشرًا على مرونة المؤسسة وقدرتها على إعادة تشكيل كفاءاتها (Reconfiguration).

ثالثًا: مراجعة أدبيات التميز المؤسسي

1. المفهوم:

التميز المؤسسي يُعنى بقدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة، من خلال القيادة الفعالة، التحسين المستمر، والتركيز على أصحاب المصلحة.

2. نماذج وممارسات:

- **EFQM Excellence Model** يربط بين القيادة، الاستراتيجية، الموارد، الشراكات، والنتائج.
- دراسات مثل **Talwar (2010)** تؤكد أن المؤسسات المتفوقة تعتمد على التكامل بين التقنية والاستراتيجية والثقافة.
- 3. التوظيف في الدراسة:

• يمثل المخرجات (**Outputs**) في مدخل النظم.

• يُعد نتيجة متوقعة لاستثمار المؤسسة في تطوير قدراتها الديناميكية.

رابعاً: مراجعة أدبيات المداخل النظرية وتبرير التوظيف

1. مدخل النظم:

• ظهرت بداياته في علم الأحياء (Von Bertalanffy, 1968)، وتوسعت لتشمل الإدارة.

• يتيح تحليل شامل للمنظمة كمجموعة مترابطة من الأجزاء، تعتمد على:

○ المدخلات تخطيط، موارد، قيادة

○ العمليات تحول رقمي، تفاعل تنظيمي

○ المخرجات نتائج، جودة، تميز

○ التغذية الراجعة تصحيح المسار

تم اعتماده في دراسات كثيرة حول التحول الرقمي في التعليم، الإدارة، والرعاية الصحية لأنه يوفر رؤية متكاملة للأثر والتحسين.

2. مدخل القدرات الديناميكية:

• طوره **Teece et al. (1997)** لتفسير الأداء المتفوق في بيئات مضطربة.

• يركز على ثلاث قدرات:

○ **Sensing** استشعار الفرص والتهديدات

○ **Seizing** استغلال الموارد

○ **Reconfiguring** إعادة تشكيل الكفاءات

وهو مدخل شائع في دراسات الإدارة الرقمية والتحول المؤسسي، خصوصاً في القطاعات التي تتطلب مرونة عالية في التكيف مع التغيير.

خامسًا: كيف تُمكننا هذه الأدبيات من بناء نموذج متكامل؟

من خلال الجمع بين أدبيات التخطيط، التحول الرقمي، والتميز المؤسسي، يتضح أن المدخل التكاملي:

- يتيح ربط واضح بين الأهداف والرؤية والتقنية.
- يسمح ببناء نموذج سببي يربط بين العوامل (المدخلات) والنتائج (المخرجات).
- يوفر أدوات لقياس الأداء والتحسين المستمر.
- يستند إلى إطار علمي حديث ومعتمد في مراجع أكاديمية ومهنية.

خاتمة

تُظهر مراجعة الأدبيات أن فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي لا يمكن أن يكون دقيقًا إلا من خلال اعتماد مدخل نظري مزدوج يراعي:

- تكامل مكونات النظام (مدخل النظم).
 - ومرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف (مدخل القدرات الديناميكية).
- هذا المدخل يوفر أرضية قوية لبناء الإطار النظري وتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات في الدراسة المقترحة.

رابعًا: التحليل النقدي للمدخل المختار

المدخل التكاملي بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية

تمهيد

إن اختيار الإطار النظري لا يُعدّ خطوة شكلية في البحث العلمي، بل هو قرار علمي محوري يؤثر بشكل مباشر على:

- طريقة فهم الظاهرة المدروسة،
- بناء النموذج التحليلي،
- تحديد الفرضيات،
- واختيار أدوات القياس.

في هذه الدراسة، تم اختيار مدخل تكاملي يجمع بين مدخل النظم (Systems Theory) ومدخل القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Framework) لتفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي. فيما يلي تحليل نقدي معمق لهذا الاختيار من حيث نقاط القوة، والقيود، ومدى الانسجام مع أهداف البحث، ومقارنة مع بدائل نظرية أخرى.

أولاً: نقاط القوة في المدخل المختار

1. الشمولية في التفسير

- مدخل النظم يوفر نظرة شمولية للمؤسسة باعتبارها "منظومة متكاملة"، مما يساعد على فهم كيف تتفاعل المدخلات (كالقيادة والتخطيط) مع العمليات (التحول الرقمي) لإنتاج مخرجات (كالتميز المؤسسي).
- مدخل القدرات الديناميكية يُكمل هذه النظرة بإبراز الجانب السلوكي والاستراتيجي للمؤسسة، أي كيف تستشعر التغيرات وتعيد تشكيل نفسها.

النتيجة: تكامل بين البناء الثابت للمؤسسة وديناميكية التغيير، وهو ما يُعد ضروريًا لفهم التحول الرقمي.

2. الملاءمة للبيئة المتغيرة التي يعالجها البحث

- البيئات الرقمية الحديثة تتسم بسرعة التغير والتعقيد، مما يجعل المداخل التقليدية الجامدة غير كافية.
- القدرات الديناميكية تمكن من تفسير النجاح في مواجهة عدم اليقين، مثلما يحدث في حالات مقاومة التغير أو ظهور تقنيات مفاجئة.

3. القابلية لتوجيه نموذج تحليلي دقيق

- يمكن من خلال هذين المدخلين بناء نموذج يحتوي على:
 - علاقات سببية واضحة بين المتغيرات (تخطيط → تحول رقمي → تميز).
 - متغيرات وسيطة كاستعداد الموظفين، البنية التحتية
 - تأثيرات غير مباشرة كالتأثير الوسيط للقيادة على التميز عبر إدارة التغيير

4. الانسجام مع المنهجية المختارة

- الدراسة تعتمد المنهج الوصفي التحليلي، مع أدوات تحليل كمية مثل SEM ونوعية (مثل المقابلات).

- هذان المدخلان يتيحان الدمج بين التحليل البيوي والتحليل السلوكي، وهو ما يُعزز دقة التفسير ويزيد من مصداقية النتائج.

ثانيًا: الملاحظات النقدية على المدخل التكاملي

1. تحديات التطبيق العملي للمدخل التكاملي

- الدمج بين مدخليين نظريين يتطلب وضوحًا شديدًا في الفصل بين المفاهيم، حتى لا تحدث ازدواجية أو غموض في التحليل.
- هناك خطر من إغفال تعارض بعض الافتراضات بين المدرستين، مثل:
 - تركيز مدخل النظم على الاستقرار التنظيمي.
 - في مقابل تأكيد القدرات الديناميكية على التجديد والمرونة.

المقترح: صياغة إطار تطبيقي يوضح كيف يتم التكامل، مثل وضع جدول يربط كل عنصر من عناصر الدراسة بالمدخل الذي يفستره.

2. ضعف القدرة على تفسير السلوك الفردي

- لا يُركّز أي من المدخليين على سلوك الأفراد داخل المؤسسة كقبول التكنولوجيا، مقاومة التغيير
 - في حين أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على سلوك الموظفين وتفاعلهم مع الخطط الرقمية.
- المقترح: دعم الإطار النظري بنموذج سلوكي مساعد مثل:

• نموذج قبول التكنولوجيا. (TAM)

• أو نموذج ADKAR لإدارة التغيير.

3. تعدد المتغيرات قد يخلق صعوبة في القياس

- عند استخدام مدخل النظم + القدرات الديناميكية + عناصر تنظيمية متعددة (مالية، بشرية، تقنية...)، قد يصبح النموذج معقدًا ويتطلب تصميم أدوات دقيقة للقياس.

المقترح: تبسيط النموذج إلى أبعاد رئيسية متوافقة مع الاستبيان، وضمان مواءمة أدوات القياس مع النظرية.

ثالثًا: مقارنة مع مداخل نظرية بديلة

المدخل البديل	لماذا لم يكن كافيًا بمفرده؟
---------------	-----------------------------

مدخل النظم فقط	يفتقر للمرونة في تفسير سلوك المؤسسة في بيئة رقمية متغيرة.
مدخل القدرات الديناميكية فقط	لا يوفر بناءً هيكلياً كافياً لتحليل مكونات النظام المؤسسي.
مدخل إدارة التغيير فقط	يركز على المقاومة والدوافع دون تغطية كافية للجوانب التنظيمية والبنوية.

إذًا، المدخل التكاملي هو الأكثر قدرة على استيعاب الجوانب المتعددة للمشكلة البحثية، ويعطي الباحث حرية تحليل المؤسسة كوحدة معقدة تتفاعل مع بيئة متغيرة، دون اختزال الواقع أو تبسيطه بشكل مخل.

رابعاً: القيمة المضافة لاستخدام هذا المدخل في البحث

- يسمح ببناء إطار تطبيقي واقعي للمؤسسات يمكنها من:
 - فهم العلاقة بين التخطيط والتحول.
 - تطوير قدرات مرنة.
 - تقييم مخرجات رقمية قابلة للقياس.
- يعزز من قيمة البحث الأكاديمية باعتباره يربط بين مدرستين نظريتين معترف بهما علمياً.
- يُقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق في مختلف القطاعات (التعليمي، المالي، الحكومي...)، مما يعزز من الأثر التطبيقي للبحث.

الخلاصة

رغم التحديات المنهجية التي قد يطرحها استخدام مدخلين نظريين في الوقت نفسه، إلا أن:
الدمج بين مدخل النظم ومدخل القدرات الديناميكية هو خيار علمي ومنهجي ناضج، يعكس طبيعة الظاهرة المدروسة بدقة، ويمنح الباحث أدوات تحليل قوية، ومنهجية مرنة، واستنتاجات قابلة للتطبيق.

خامساً: العلاقة بين المدخل التكاملي (مدخل النظم + مدخل القدرات الديناميكية) والنموذج التطبيقي المقترح في الدراسة

تمهيد

يهدف البحث إلى بناء نموذج تطبيقي يُعزز تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التحول الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي. وقد تم اقتراح إطار عملي متعدد المراحل يشمل:

الرؤية - التحليل - التخطيط - التنفيذ - التقييم - الاستدامة.

هذا النموذج لا ينشأ من فراغ، بل هو ترجمة عملية لفلسفة المدخل التكاملي الذي يجمع بين:

- مدخل النظم الذي يوفر هيكلًا مفاهيميًا لتحليل مكونات المؤسسة كعناصر مترابطة.
- مدخل القدرات الديناميكية الذي يُفسر كيف تستجيب المؤسسة للمتغيرات البيئية من خلال إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها.

فيما يلي نوضح بالتفصيل كيفية انعكاس هذا المدخل التكاملي في كل جزء من النموذج التطبيقي المقترح:

أولاً: مرحلة الرؤية والتحليل الاستراتيجي

مكونات النموذج:

- صياغة رؤية رقمية متكاملة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT و PESTEL.

انعكاس المدخل التكاملي:

- من مدخل النظم: هذه المرحلة تمثل “المدخلات” الأساسية للنظام، حيث يتم تحديد الأهداف، وتجميع المعلومات، وفهم البيئة التنظيمية.
- من مدخل القدرات الديناميكية: ترتبط هذه المرحلة بقدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات (Sensing)، وهو الشرط الأول للمرونة التنظيمية في عالم رقمي متغير.

ثانياً: مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي

مكونات النموذج:

- صياغة أهداف رقمية ذكية (SMART).
- بناء خارطة طريق للتحويل الرقمي.
- مواءمة الموارد والاستثمارات.

انعكاس المدخل التكاملي:

- من مدخل النظم: تمثل هذه المرحلة تصميم النظام الداخلي، وربط الأهداف بالخطة التنفيذية.

- من مدخل القدرات الديناميكية : تعكس قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد (Seizing) اللازمة لتفعيل التحول الرقمي، واتخاذ قرارات استثمارية مرنة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ والتكامل المؤسسي

مكونات النموذج:

- تشكيل فرق قيادة التحول الرقمي.
- تنفيذ تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي.
- تطوير ثقافة التغيير وتدريب الموظفين.

انعكاس المدخل التكاملي:

- من مدخل النظم : هذه المرحلة تمثل “العمليات” داخل النظام، وتشمل تطبيق المخطط الاستراتيجي وتحقيق الترابط بين أجزاء المؤسسة.
- من مدخل القدرات الديناميكية : هنا يظهر الدور الحاسم لإعادة التكوين التنظيمي (Reconfiguring) ، أي إعادة هيكلة فرق العمل والعمليات لتناسب متطلبات المرحلة الجديدة.

رابعاً: مرحلة القياس والتقييم المستمر

مكونات النموذج:

- مؤشرات أداء رقمية. (KPIs)
- تحليل الفجوات.
- اجتماعات تقييم دورية.

انعكاس المدخل التكاملي:

- من مدخل النظم : هذه المرحلة تمثل التغذية الراجعة Feedback التي تُستخدم لتحسين النظام.
- من مدخل القدرات الديناميكية : تعكس القدرة على التعلم التنظيمي واستخدام التقييم لتحسين وتطوير الاستراتيجيات.

خامساً: مرحلة الاستدامة والتكيف مع المستقبل

مكونات النموذج:

- استراتيجيات مرنة.
- الاستثمار في البحث والتطوير.
- سياسات أمن سيبراني متقدمة.

انعكاس المدخل التكاملي:

- من مدخل النظم: تمثل هذه المرحلة استقرار واستمرارية مخرجات النظام ضمن حلقة ديناميكية.
- من مدخل القدرات الديناميكية: تعكس القدرة على استباق التغيرات المستقبلية، وتكرار دورة التكوين الاستراتيجي بشكل مرن ومتكيف.

جدول توضيحي للعلاقة بين مراحل النموذج والمدخل التكاملي

المرحلة في النموذج المقترح	مدخل النظم	مدخل القدرات الديناميكية
الرؤية والتحليل	مدخلات النظام	— Sensing استشعار التغيرات
التخطيط الاستراتيجي	هيكل العمليات والأهداف	— Seizing تعبئة الموارد والاستجابة
التنفيذ والتكامل	عمليات النظام	— Reconfiguring إعادة التشكيل التنظيمي
القياس والتقييم	التغذية الراجعة	— Organizational Learning التعلم
الاستدامة والتكيف	دورة النظام المستمرة	— Adaptive Renewal التكيف مع المستقبل

الخلاصة: كيف يعكس النموذج فلسفة المدخل التكاملي؟

1. التكامل بين الرؤية والمرونة: النموذج لا يقتصر على بناء خطة، بل يبني نظامًا قادرًا على التعلم والتحول الذاتي المستمر.
2. الترابط بين الاستراتيجية والتكنولوجيا: لا يُعالج التحول الرقمي كأداة تقنية، بل كجزء من البنية الاستراتيجية الديناميكية للمؤسسة.
3. المرونة المؤسسية كعنصر دائم: من خلال تعزيز القدرات الديناميكية، يُصبح النموذج قابلاً للتطبيق في بيئات متغيرة، دون الحاجة إلى إعادة التصميم في كل مرة.

4. الاستناد إلى مدخلين نظريين معتمدين أكاديميًا، وهو ما يمنح النموذج قوة تفسيرية وشرعية علمية، ويُعزز من موثوقيته عند التطبيق المؤسسي.