

## دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية

إعداد

الباحثة/ بتول عبد اللطيف محمد أكبر

إشراف

أ.م.د/ أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل كلية التجارة لشئون الدراسات

العليا والبحوث جامعة مدينة السادات

### المستخلص:

هدف هذا البحث إلى: تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية. وتوصلت إلى النتائج التالية: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري. التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية. عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وإنسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز. حاجة التحول الرقمي إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي. تركز المرونة الإستراتيجية علي القابلية للإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

### Abstract:

**The aim of this research is to:** Determine the nature of the relationship between the role of digital transformation and strategic resilience in Kuwaiti banks. **And it reached the following results:** Digital transformation is not an alternative to the current system, but rather a new method and pattern that depends on the efficient use of human resource. Digital transformation must include administrative and organizational aspects such as software and technological tools. The process of digital transformation must be phased, gradual, streamlined, organized, and synchronized with the speed of completion. The need for digital transformation for new systems and methods in providing services in the banking sector. Strategic resilience focuses on the ability to respond to environmental changes.

## أولاً: الإطار العام للبحث

### المقدمة:

تُعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الهامة في الفكر الإداري لما لها من أهمية في إبراز المنظمة في صورة متميزة، فالمرونة تعبر عن رشاقة المنظمة وقدرتها على استثمار الظروف المحيطة بها لصالح العمل. وهي ميزة تساعد على الانفتاح باعتبارها خاصية تنم عن القدرة على التكيف والتلاؤم، وميزة تشير إلى الانفتاح على صعيد القدرات والقوى والاستعداد من جانب الشخص لتطويعها وملاءمتها بحيث تنطوي على قابلية التطويع.

وأصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة، إذ يُمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب، وبشكل جيد، كما تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في المساهمة في زيادة امكانية المدرسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية، وتوليد الامكانيات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات.

شهدت المجتمعات المعاصرة في العقدين تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والمعلوماتية، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والتعليم الرقمي، وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي.

ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية تغير العالم بشكل كبير ومستمر، فقد حدثت تغيرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في مجتمع أنحاء العالم؛ مما أثر علي جوانب المجتمع، وأصبحت الآن جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أو الوصول إلي المعرفة والمعلومات، وبدأت تلك التكنولوجيات الجديدة والنائية في جعل المؤسسات أكثر جودة عما قبل. (European Union, 2014)

وأمام هذه الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي صاحبت مجتمع المعرفة، تسببت في تعاضف المعرفة الإنسانية، وفي مقدمتها المعرفة العلمية والتكنولوجية في فترات قصيرة جداً، وإذا كانت المعرفة من المراتب العليا في الهرم الفكري للبشرية، وعنها تتبلور الحكمة كأرقي مرحلة في هذا الهرم، فإن الوصول إلي هذه المعرفة يحتاج إلي توافر المعلومات المطلوبة بالقدر المناسب وفي القوت المناسب؛ حتي يمكن للفرد والمجتمع الاستفادة منها متي أراد ذلك". (سيف، ٢٠٠٧).

الظاهرة والمشكلة البحثية:

إن تبني مدخل المرونة الاستراتيجية يستدعي قيام البنوك التجارية بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها وبخاصة في الخدمات المصرفية التي تمتاز ببيئتها بدرجة عالية من الديناميكية، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات ادائها وتحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء التي تُعد من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالٍ وذلك لأنها تتطلب أن تكون البنوك قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لخدمات البنوك فيساعدوا ذلك في تحقيق التميز في الأداء وإبراز فاعليتها.

تواجه المؤسسات العديد من التحديات، بعضها خارجي يفرضه الواقع الدولي، كالتحولات العالمية، الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والعلمية، وبعضها داخلي منها ضعف الطاقة الإستيعابية لهذه المؤسسات.

### وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوي تطبيق آليات التحول الرقمي بالبنوك الكويتية؟
- ما مستوي تطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية؟
- ما طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية؟

## الدراسات السابقة:

حاولت دراسة (Supeno et al., 2015) دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة القدرات) وثقافة الشركات وأداء الشركة. وتوصلت الدراسة إلى توفر هذه الدراسة معلومات لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومديريها فيما يتعلق بأهمية رأس المال الفكري والإستراتيجية المرنة وثقافة الشركات لتحسين أداء الشركة وقدرتها على المنافسة، ويمكن استخدام هذه المعلومات في إعداد العوامل الداخلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم أي رأس المال الفكري ومرونة الإستراتيجية وثقافة الشركات لتحسين الأداء والقدرة التنافسية للشركة.

وتناولت دراسة (بن أحمد، ٢٠١٦) التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة موبيليس للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية بأبعادها وجود فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

وحاولت دراسة (عبدوي، ٢٠١٦) تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية بأبعادها للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، والمرونة السوقية، كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تقدمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

وذهبت دراسة (شبحا، وآخرون، ٢٠١٦) إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي بشركات التأمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة الأداء في شركات التأمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة التبني الفعلي لفكرة المرونة الإستراتيجية والمبادرة من قبل الشركات محل الدراسة لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الشركات.

دراسة (العابدي، ٢٠١٦) هدفت التعرف على أنواع الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيفة يكون لها دوراً في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي وبالتالي معرفة تأثير الرقابة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث. تم تجميع بيانات الدراسة من (١٠٠) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقياس عالمية لقياس الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها. توصل البحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرقابة التنظيمية تثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث.

وقامت دراسة (محمد، ٢٠١٩) بالكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية في شركات التأمين المصرية داخل جمهورية مصر العربية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية داخل القطاع محل الدراسة، وكانت من أهم النتائج ضرورة اعتماد المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنية التحتية (البشرية التقنية) للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠) يهدف البحث التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، جذب الاستثمارات، التعرف على التحول الرقمي في البنوك، ودور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر، وتوصلت الدراسة إلى أن دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ

الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة.

أشارت دراسة (Lahtinen & Weaver, 2015) التي هدفت إلى دراسة التحول الرقمي للتعليم الجامعي من خلال ثلاث طوائف موازية لتصميم محتوى المقررات بالتعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي، والتي يستفيد منها أعضاء هيئة التدريس ومصممي البرامج وهي: الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محور الأمية الرقمية، وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة لنقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل. واستهدفت دراسة (رضوان، ٢٠١٦) التي هدفت إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الثقافة المعلوماتية وعلى الاتجاهات البحثية الجديدة التي تولدت لديهم بعد قبول التحول الرقمي وانتشار الإنترنت، وتحديد الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس من الإفادة من مصادر المعلومات الرقمية. وضحت دراسة (balyer, Aydin; Oz Omar, 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الأكاديميين حول التحول الرقمي في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من أجل تحديد آراء الأكاديميين حول التحول الرقمي في التعليم من حيث البرامج وعمليات الإدارة، وتتكون مجموعة العمل من ٢٠ عضو هيئة تدريس يعملون في ٩ جامعات مختلفة في قسم العلوم التربوية، وتم جمع البيانات من خلال استمارة مقابلة شبه منظمة، وقد كشفت النتائج أنه في عملية التحول الرقمي، يجب على المديرين أولاً إنشاء رؤية لإنشاء بيئة تعليمية فعالة وإدارتها وفقاً لذلك، وأن يشارك مساهمو المدارس في عملية التحول هذه من خلال السماح لهم بالوصول إليالمكان والزمان من خلال دعم المحتوى والبنية التحتية المناسبة من الناحية التكنولوجية، ومن المستحسن أن يكون المسؤولون التربويون والمتخصصون في البرنامج مستعدين لهذا التحول ولديهم الصفات اللازمة لإدارة هذا التحول.

ووضحت دراسة (Gafurov, et al., 2020) الكشف عن مبادئ ومتطلبات تحسين البنية التحتية للجامعة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، منهج الدراسة اعتمدت منهجية هذه الدراسة على أسلوب نمذجة نظام إدارة الجامعة المعتمدة على المنهج التحليلي، وقد تضمن أسلوب التحليل منطق البنية التحتية كأساس، وأصحاب المصلحة بالجامعة، والقيم الثقافية، والاستثمارات، والترجمة، وظهرت نتائج الدراسة بضرورة إشراك صاحب العمل في عملية تدريب متخصصين في جميع مراحل العملية التعليمية، وتوفير منصة الشبكة الرقمية التي تضم المعلومات حول جميع مرافق البنية التحتية، وحالتها، وإدارة فعالة لوصول المتسخدم إلي كل مورد جامعي، واوصت بتحسين البنية التحتية للجامعة باستخدام التكنولوجيا الرقمية التي تجعل التعليم العالي أكثر فعالية.

واستهدفت دراسة (Kamsker, Susanne, 2020) الهدف من هذه الدراسة هو توضيح آثار التحول الرقمي على المؤسسات التعليمية وتوضيح التحديات التي تنشأ والتي تحتاج إلى معالجة في هذا السياق، يجب تطوير عمليات التدريس والتعلم بشكل مستمر بسبب التغيرات في المتطلبات التعليمية وكذلك التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، وقام بإجراء مسح كامل لجميع طلاب الفصل الدراسي الأول الذين بدأوا دراستهم في الفصل الدراسي الشتوي ٢٠٢٠/٢٠١٩ في منطقة التعليم العالي في ستيراي، وقد كانت أداة الدراسة استبيان عبر الإنترنت ويديا القلم الورقي، ويتند إلى نموذج الكفاءة النمساوي، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وقد اكدت نتائج الدراسة الحاجة إلى مزيد من التطوير في عمليات التدريس والتدريب والتعلم المدعومة بالتكنولوجيا في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التحول الرقمي.

وضحت دراسة (المطرف، ٢٠٢٠) استقصاء مدي إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدي توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدي توافر الكفاءات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح

من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي علي مدي إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

كشفت دراسة (البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠) واقع التحول الرقمي في دولة عمان، من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي والمقابلات لمعرفة البيانات وتوصلت الدراسة إلي الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستفيدين لزيادة الاستخدام.

استهدفت دراسة (دربالة، ٢٠٢٠) تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحول الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية في التحول الرقمي، وبناء معيار موحد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة والمتسندمة في عملية التحول الرقمي، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات لضمان تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها.

وضحت دراسة (أمين، ٢٠١٨) تساؤل كيفية إسهام التحول الرقمي في الجامعات لتحقيق مجتمع المعرفة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة ووصفها وصفا دقيقا، وصاغت في نهايتها تصورا مقترحا حول عملية التحول الرقمي من خلال استراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي، وكيفية تمويله، بالإضافة إلي تصميم برامج تعليمية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي.

### أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى تطبيق آليات التحول الرقمي بالبنوك الكويتية.
- الكشف عن مستوى تطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية.

### فرضيات البحث:

استناداً إلى اسئلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الآتية التي سيتم اختبارها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمستوي تطبيق آليات التحول الرقمي البنوك التجارية الكويتية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

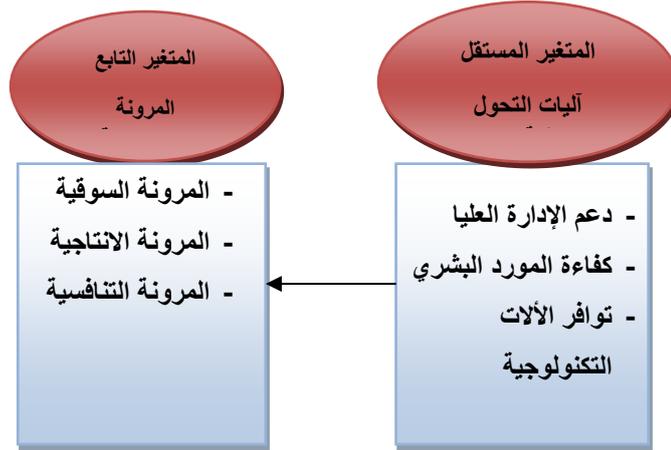
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمستوي تطبيق المرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين دور التحول الرقمي وأبعاد المرونة الإستراتيجية بالبنوك الكويتية.

### أهمية البحث:

تتم أهمية الدراسة، من خلال النقاط الآتية:

- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة للفكر الإداري في مجال المرونة الاستراتيجية ومجالاتها.
  - تُساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية المرونة الاستراتيجية في العمل المصرفي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح أهمية المرونة الاستراتيجية، وما تحفقه هذه العملية من نجاح وتقدم للبنوك.
  - إفادة الباحثين في إيجاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري والنتائج والتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.
  - تقيد متخذي القرار بتوجيههم إلي أهمية التحول الرقمي ومتطلباته لتطوير الجامعات.
- أسلوب البحث: يتضمن أسلوب البحث عدة عناصر نتناولها فيما يلي:
- بيانات البحث: يعتمد البحث على نوعين من البيانات هما:

البيانات الثانوية: المتمثلة في الكتب والمجلات العربية والأجنبية المتخصصة، إضافة إلى رسائل الماجستير التي كتبت في هذا الموضوع، والتي تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري لهذه الدراسة. البيانات الأولية: ستمثل في استبانة سيتم تطويرها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. متغيرات الدراسة:



\*\*المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (٢٠١٨م). مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين البنوك الكويتية وعددها (١١) بنك وأفرعه (٦ تجاري- ٤ إسلامي- ١ حكومي) وعملاء تلك البنوك وذلك على النحو التالي :

أ- العملاء ويبلغ حجمهم (٧٦١٠٠٠ عميل)

- عملاء الإيداع.
- عملاء الإقراض.
- عملاء المعاملات التجارية.

أ- العاملين بإدارة بالبنوك (الإدارة العليا- الإدارة التنفيذية) ويبلغ حجمهم (٢٧٦٤ عامل)

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة الكلي

عدد العملاء الكويتية	عدد العاملين (إدارة عليا+ تنفيذية)	نوع البنك	رأس المال	الاختصار	الرمز	اسم البنك	سنة التأسيس
٩٨٠٠٠	٢٥٠	تجاري	دك ٢٩٧,٣٤٩,٧٤٥	NBK	وطني	بنك الكويت الوطني	١٩٥٢
٨٢٠٠٠	٣٢٠	تجاري	دك ٢٥٠,٧٧٠,٢٣٦	GBK	خليج	بنك الخليج	١٩٦٠
٨٧٠٠٠	٢٧٨	تجاري	دك ١٢٧,٢٠٢,٢٣٤	CBK	تجاري	البنك التجاري الكويتي	١٩٦٠
٦٥٠٠٠	٣٠٥	تجاري	دك ١١٥,٢٩٤,٤٣٥	ABK	أهلي	البنك الأهلي الكويتي	١٩٦٧
٥٨٠٠٠	٢٣٨	حكومي	دك ٢٠,٠٠٠,٠٠٠	IBK	الصناعي	بنك الكويت الصناعي	١٩٦٨

٤٥٠٠٠	١٨٠	إسلامي	٩٧,٥٦٥,٩٤٦ دك	AUB	اهلي المتحد	البنك الأهلي المتحد	١٩٧١
٥٢٠٠٠	٢١٠	تجاري	٨٥,١٣٥,٦١٢ دك	BBK	ب ب ك	بنك البحرين والكويت	١٩٧١
٤٨٠٠٠	١٧٥	إسلامي	١٠٣,٧٣٢,٦٦٧ دك	KIB	الدولي	بنك الكويت الدولي	١٩٧٣
٧٥٠٠٠	٢٥٣	تجاري	١٠٤,١٣٣,٠٧٧ دك	BURG	برقان	بنك برقان	١٩٧٥
٥٥٠٠٠	١٧٥	إسلامي	٢٣٠,٥٤١,٨٩٢ دك	KFH	بيتك	بيت التمويل الكويتي	١٩٧٧
٩٦٠٠٠	٣٨٠	إسلامي	١١٦,٦٠٠,٠٠٠ دك	BOUB YAN	بوبيان	بنك بوبيان	٢٠٠٤

المصدر: اعداد الباحث بناء على تقرير البنك المركزي الكويتي ٢٠١٩.

### عينة الدراسة:

سوف تقوم الباحثة باختيار ٤ بنوك كويتية وأفرعها وهي البنوك التجارية الكويتية. جدول (٢) مجتمع الدراسة للعاملين

المجموع	العاملين		البنك
	الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا	
٩٠	٧٥	١٥	بنك الكويت الوطني
٨٣	٦٦	١٧	بنك الخليج
٩٣	٧٣	٢٠	البنك التجاري الكويتي
٨٩	٨٠	١٨	بنك برقان
٣٥٥	٢٩٤	٧٠	الاجمالي

نظر لكبر حجم مجتمع الدراسة تعذر استخدام الحصر الشامل وتم اختيار أربع بنوك تجارية كويتية وهي (بنك الكويت الوطني – بنك الخليج – البنك التجاري الكويتي – بنك برقان) في جميع البيانات الخاصة بالدراسة ونظرا لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة سوف يقوم الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في تحديد مفردات الدراسة مع مراعاة أن يتاح لكل فرد من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة.

اعتمد الباحث على عينة عشوائية تم تحديد حجمها بالمعادلة التالية:

$$N = \frac{p(1-p)}{\frac{(e)^2 + p(1-p)}{(z)^2} \cdot n}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{(\%٣٦) (\%٦٤)}{\frac{(\%٣٦) (\%٦٤)}{٣٥٥} + \frac{٢ (٠.٠٥)}{٢(١.٩٦)}} = ١٩٠ \text{ مفردة}$$

جدول (٣) عينة الدراسة للعاملين بالبنوك محل الدراسة

المجموع	العاملين		البنك
	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	
٤٥	٣٠	١٥	بنك الكويت الوطني
٣٧	٢٧	١٠	بنك الخليج
٥٥	٣٥	٢٠	البنك التجاري الكويتي
٥٣	٤١	١٢	بنك برقان
١٩٠	الاجمالي		

### ثانياً: الإطار النظري للبحث

#### مفهوم التحول الرقمي:

عمل تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة علي تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبتث المعلومات المفيدة والحساسية لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية، ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظراً للإهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعظيم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa, 2019)

في ضوء تناول الباحثين لمفهوم التحول الرقمي تعرف الباحثة هذا المفهوم بأنه عملية انتقال المنظمات إلي نموذج عمل يعتمد علي التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

التحول الرقمي بشكل عام هو التحول الكامل أو الجزئي إلي العمليات الإلكترونية تنفيذياً مع أتمته الاجراءات وحكومتها، وهناك عدد من التعريفات التي قيلت في التحول الرقمي وذلك علي النحو الآتي:

١- التحول الرقمي هو: عملية تحليل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص إلي نموذج يعتمد علي التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية (الباز، ٢٠١٨)

٢- كما يعرف التحول الرقمي بأنه: إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلي تحسين بيئة العمل من خلال التركيز علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (رضوان، ٢٠١٦)

٣- كما يعرف بأنه: عملية انتقال المؤسسات إلي نموذج عمل يعتمد علي التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها (يس، ٢٠١٥)

٤- كما يمكن أن يعبر التحول الرقمي عن صيغة تنفيذ المهام والأعمال المتشابهة للمنظمة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية التي يشاع استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، ويساند فاعلية استخدام الوسائل التكنولوجية مجموعة البرمجيات والمعدات الإلكترونية، بالإضافة إلي وسائل الاتصال بالشبكات المحلية والعالمية، وما يتفرع عنها من وسائل دون ارتباط العمليات التنظيمية بزمان محدد

٥- يعرف التحول الرقمي بأنه: التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب الاجتماعية

٦- هو إطار يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعلمون ويفكرون ويتواصلون اعتماداً علي التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية

٧- يعرف التحول الرقمي بأنه ذلك التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات ابداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والاستحواذ علي شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق علي المنافسين

٨- ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد علي التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

### فوائد التحول الرقمي:

- ١- تحديث نماذج العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية
  - ٢- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، وتحسين جودتها وتبسيط الاجراءات للحصول علي الخدمات المقدمة للجمهور وتخفيض نسبة الأخطاء
  - ٣- التحول الرقمي سيساعد المؤسسات علي تحسين مسارها الصناعي واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثل
  - ٤- التحول الرقمي سيفتح فرصا أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات
  - ٥- التحول ارقمي يسمح للعملاء المحتملين بالتعرف علي النشاط التجاري الذي تقوم به إجراء عمليات البيع والشراء في أي وقت ومكان
  - ٦- تسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل
  - ٧- تعزيز إيرادات الاستثمارات
  - ٨- تعزيز رضا الموظفين والعملاء علي حد سواء
  - ٩- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، لخلق حالة من الرضا والقبول لدي الجمهور تجاه خدمات المؤسسة أو الشركة كتطبيقات المحول
  - ١٠- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي سوف تكون هذه الإجراءات سهلة وسريعة علي المستفيدين
  - ١١- عندما تقوم بالتحول الرقمي الكامل لنشاطك التجاري والعمل علي تحويله بشكل متقن وجيد سوف يساهم ذلك بتحسين ورفع مستوي الأرباح الاجمالية لنشاطك التجاري
  - ١٢- كذلك يعتبر من أهم ايجابيات التحول الرقمي هو امكانية تتبع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي لنشاطك وسوف يمكنك من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول علي نتائج أفضل
  - ١٣- يساهم التحول الرقمي أيضا في سرعة الإنتشار والتوسع للمؤسسات والمؤسسات ووصولهم إلي أعداد كبيرة من الجمهور
  - ١٤- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير
  - ١٥- يوفر التحول الرقمي فرصا ضخمة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصول بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من المهردة في الوقت الحالي و ما قبل التحول الرقمي
- الوعي بحتمية هذه النقلة والعمل بصفة جماعية يساهم في نمو هذه القطاعات مما ينعكس إيجابا علي تقدم الدول لتكون أكثر إدراكا ومرونة في العمل وقدرة علي التنبؤ والتخطيط للمستقبل متطلبات تحقيق التحول الرقمي:

### في ضوء تعدد مفاهيم التحول الرقمي نجد التحول الرقمي يتطلب ما يلي:

١. استمرار الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، من خلال تركيز القيادات علي الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد البشرية والمالية، والتشريعات اللازمة
٢. السعي لإيجاد هيكل تنظيمية مرنة، والتركيز علي فرق العمل الفعالة
٣. الراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
٤. تحديد الرؤية تحديدا دقيقا، وهي ضرورة توضيح ما تزيد أن نكون عليه في المستقبل
٥. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة
٦. تنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية
٧. توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة لتجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

٨. ضرورة تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف ، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية؟
٩. نجاح عملية التحول الرقمي يتطلب قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات وكافة أعضاء المجتمع تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومرآحله
١٠. نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت ، يتطلب ذلك تغيير إدارة الثقافة كميزة تنافسية
١١. ينبغي تطوير استراتيجيات بناء قدرات القيادات والأفراد بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المجتمع

### معوقات التحول الرقمي:

- توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والمؤسسات، والتي تقع حجر عثرة في وجه التحول الرقمي نذكر منها:
١. التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد كبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.
  ٢. صعوبة تغيير عقليات العديد عقليات العديد من الموظفين الذين ألفوا الوضع السائد
  ٣. عدم جاهزية المؤسسات والمؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية
  ٤. نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة علي قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة
  ٥. نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.
  ٦. نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها.

### مراحل التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات:

بالنظر إلي الطبيعة متعددة التخصصات والتغطية الواسعة لأبحاث التحول الرقمي ، قامت دراسة (tarafdar & Davison, 2018) بمراجعة الأدبيات المختلفة لفهم ماهية وطبيعة التحول الرقمي للمؤسسات والمؤسسات العامة، وفهم التحول الرقمي بشكل أفضل يجب دراسة وجهات نظر الحقول المعرفية المختلفة بدلا من الاعتماد علي حقل معرفي واحد كما يساعد تبادل المعرفة علي فهم الضرورات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل أفضل، حيث يشمل مجالات وظيفية متعددة بما في ذلك التسويق ، ونظم حيث يشمل مجالات وظيفية متعددة بما في ذلك التسويق ، ونظم المعلومات ، والابتكارات ، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات ، وبالإضافة إلي ذلك، تحديد جميع التخصصات مراحل التغيير الرقمي، حيث تتراوح من تغييرات بسيطة نسبيا إلي تغييرات أكثر انتشارا ، وبناء علي مراجعة النطاق حددت أغلب الدراسات (Verhoef et al., 2019) ثلاثة مراحل للتحول الرقمي، والتي تشمل : الرقمنة (النمذجة) Digitization ، والرقمنة (التمثيل المرئي) Digitalization، والتحول الرقمي Digital transformation، وتحديد استراتيجيات النمو للمؤسسات الرقمية وكذلك الأصول والقدرات المطلوبة من أجل التحول الرقمي بنجاح، و نتناول المراحل الثلاث فيما يلي:

#### أ- الرقمنة (النمذجة) Digitization:

تمثل الرقمنة (النمذجة) المرحلة الأولى والتي تشير إلي تفسير المعلومات التناظرية إلي تنسيق رقمي (أي إلي أصفار) بحيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين المعالجة ونقل هذه المعلومات، وتشير الرقمنة إلي التغيير في المهام التناظرية إلي مهام رقمية، أو تصورها علي أنها دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية، وعلي نطاق أوسع، باعتبارها تطوير أو تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وبناء علي ما تقدم، تعرف الرقمنة لوصف الإجراء الخاص بتحويل المعلومات المتمثلة إلي معلومات رقمية، تتعلق الأمثلة باستخدام النماذج الرقمية الداخلية، وعادة تعمل الرقمنة بشكل رئيسي علي رقمنة عمليات الوثائق الداخلية والخارجية، ولكنها لا تغير أنشطة - خلق القيمة.

#### ب- الرقمنة (التمثيل المرئي) Digitalization

تشير المرحلة الثانية للتحول الرقمي إلي مرحلة الرقمنة (التمثيل المرئي) والتي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية مثل، إنشاء قنوات اتصال جديدة

عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع المؤسسات ، والتي تغير التفاعلات التقليدية بين المؤسسة والعملاء وغالبا ما يشتمل هذا التغيير علي تنظيم هياكل اجتماعية تكنولوجية جديدة مع مصنوعات رقمية، والتي لم تكن ممكنة بدون التقنيات الرقمية، وفي ظل مجال التكنولوجيا الرقمية تعمل تقنية المعلومات كعامل مساعد رئيسي للاستفادة من إمكانيات العمل الجديدة من خلال تغيير العمليات التجارية الحالية، مثل الاتصالات والتوزيع — أو إدارة العلاقات التجارية، ومن خلال الرقمنة ، تطبق المؤسسات التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية الحالية عن طريق السماح بتنسيق أكثر فعالية بين العمليات أو عن طريق خلق قيمة إضافية للعملاء من خلال تعزيز تجارب المستخدم – العميل ، وبالتالي لا تركز الرقمنة علي وفورات التكاليف.

### ج- التحول الرقمي Digital Transformation:

هي المرحلة الأكثر انتشارا والتي تصف التغيير علي مستوي الشركة والذي يؤدي إلي تطوير نماذج أعمال جديدة والتي قد تكون جديدة للمؤسسات الرائدة أو الصناعة بشكل عام كما تتنافس المؤسسات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها، وكذلك من خلال الكيفية التي من خلالها يتم إنشاء المؤسسة وتقديم قيمة للعملاء ، قم تحويل العوائد المستلمة جراء استخدام العمليات الرقمية إلي ارباح ويقدم التحول الرقمي نموذج عمل جديد عن طريق تطبيق منطق عمل جديد لإنشاء القيمة والحفاظ عليها، ويؤثر التحول الرقمي علي المؤسسة بأكملها وطرق ممارستها للأعمال، ويتجاوز الرقمنة (التمثيل المرئي) تغيير العمليات والمهام التنظيمية البسيطة ، حيث يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل الشركة أو عملية خلق حيث يعيد ترتيب العمليات لتغيير منطق عمل المؤسسة أو عملية خلق القيمة علي سبيل المثال، يتجلى التحول الرقمي في قطاع الرعاية والصحة من خلال الاستخدام الواسع والعميق لتكنولوجيا المعلومات والذي يغير بشكل أساسي توفير خدمات الرعاية الصحية، كما يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات تحويليا ويؤدي إلي تغييرات اساسية في العمليات التجارية الحالية والاجراءات والقدرات ويسمح لمقدمي الرعاية الصحية بدخول الأسواق الحالية الجديدة أو الخروج منها.

### أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي:

في السنوات الأخيرة قامت المؤسسة في جميع الصناعات تقريبا بعدد من المبادرات لاستكشاف التقنيات الرقمية الحديثة واستغلال فوائدها ويشمل ذلك في كثير من الأحيان تحويلات العمليات التجارية الرئيسية وتأثيرها علي المنتجات والعمليات، وكذلك الهياكل التنظيمية ومفاهيم الإدارة، كما تحتاج المؤسسات إلي إنشاء ممارسات إدارية تحكم هذه التحويلات المعقدة، ويتمثل أحد تلك الأساليب المهمة في صياغة استراتيجية للتحول الرقمي تعمل مفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحويلات الرقمية داخل الشركة.

وهناك مجموعة من الأبعاد الاستراتيجية التحول الرقمي بغض النظر عن الصناعة أو المؤسسة التي يتم في ظلها اعتناق استراتيجيات التحول الرقمي، فإن استراتيجيات التحول الرقمي لديها عناصر معينة مشتركة، يمكن أن تعزي هذه العناصر إلي اثنان أبعاد اساسية تتناولها فيما يأتي:

#### أ- استخدام التقنيات / التكنولوجيا

يعالج موقف المؤسسة من التكنولوجيا الجديدة وكذلك قدرتها علي استغلال هذه التقنيات ، لذلك يحتوي علي الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسة وطموحها التكنولوجي في المستقبل

#### ب- التغييرات في خلق القيمة:

ويتعلق الأمر هنا بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي علي سلاسل القيمة للمؤسسات وإلي أي مدي تحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية (التي لا تزال تناظرية في كثير من الأحيان) حيث توفر المزيد من الإنحرافات فرصا لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، لكنها غالبا ما تكون مصحوبة باحتياجات أقوى بالجدارات التكنولوجية والمتعلقة بالمنتجات ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في المجال الجديد.

## أهمية التحول الرقمي:

إن كل الفاعلين الرقميين في مدعوون لإنتهاج مدخل التحول الرقمي، وعليه فمن الضروري إيجاد نوع من التفاعل المتبادل فيما بينهم، يضاف إلى ذلك تأثير الدولة علي الصعيد الدولي ومدى مقدرتها علي الحصول علي صفقات اقتصادية مع دول أخرى وذلك ضمان لديمومة استثمارات مختلف مشروعاتها (كمال، ٢٠١٠)

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أشار (Chaniasa, 2019) إلي أن التحول الرقمي وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية التي رفعت من مستوي التضخم في أهم دول العالم، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول علي البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم يتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية.

التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمات:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلي التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (شاهين، ٢٠١٣)

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة علي حد سواء فهو يساعد علي تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، ويقوم علي توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها، وأيضا في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد. (Frida, 2020)

وقد أصبحت الضرورة ملحة لتحول المنظمات رقميا، ويعود ذلك إلي التطوير المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المنظمات الحكومية أو الخاصة، لذلك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع علي المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها واتاحتها علي كافة القنوات الرقمية. (سليم، ٢٠١٤)

## مفهوم المرونة الإستراتيجية:

المرونة الإستراتيجية هي هدف أساسي لكل منظمة تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، فهي تركز على الافتتاح والتغيير والمرونة في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، وإن تحقيق المرونة الإستراتيجية لا يأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة في المستويات العليا والدنيا على تحقيقها، من خلال تحديد الخطط الإستراتيجية لمنظمتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها بما يمكنها من تحقيق أهدافها للازدهار والنمو، كما أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دور كبير في حصول المنظمات على مقومات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التكيف الذي تنتشده المنظمات في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته (Radomska, 2015).

وتعرف المرونة الإستراتيجية " بقدرة المنظمة على التكيف بكفاءة وفاعلية للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة" (Stefan Roll, 2010).

ويتمثل مفهوم المرونة الإستراتيجية أيضاً في " قدرة المنظمة بتعمد ومهارة على إدراك وتقييم التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتصرف لتخفيف التهديدات واستغلال الفرص في بيئة تنافسية ديناميكية". واستناداً إلى ما ذكر آنفاً فإنه يتم النظر إلى المرونة الإستراتيجية باعتبارها صفة استباقية تهدف لزيادة قدرة النظام المؤسسي على مواكبة التغيرات البيئية، لتمكن المنظمات من إتباع النهج الاستباقي بدلاً من إتباع نهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود أوجه قصور من ناحية الجهد، والوقت، والتكلفة، والأداء. (Gosling determinant, 2010).

وقد تعددت أفكار الباحثين حول تعريف المرونة الإستراتيجية ورغم الاختلاف فيها إلا أنها تلتقي في كثير من الأفكار والمضامين، ويبين الجدول رقم (١) ملخص أهم المفاهيم والإسهامات الفكرية التي قدمها بعض الكتاب والباحثون حول مفهوم المرونة الإستراتيجية.

**وترى الباحثة أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع، لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتغيرة، فهي خاصية تشير إلى الانفتاح على صعيد القدرات وتطويعها لتتناسب مع الظروف المستجدة، والمرونة الإستراتيجية تنتج من الأفراد المرنين داخل المنظمة، فليست الهياكل والإجراءات فقط تحتاج إلى تغيير، وإنما السلوكيات والأفكار داخل المنظمة تحتاج للتغيير أيضاً، كذلك من ثمارها تجنب رؤية الأزمات على أنها مشكلات لا يمكن التغلب عليها، كما أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن سرعة المنظمة في تحديد أولويات المنافسة، وعن سرعتها في التحرك من عمل لآخر، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن، التنظيم، الموارد البشرية، ونظم المعلومات، والفاعلية والسمات السلوكية والإدارية، وإن بناء المرونة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال.**

### **مداخل المرونة الإستراتيجية:**

**تتضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية مداخل عديدة للمرونة الإستراتيجية، يمكن استعراضها كما يأتي:**  
**(Thomas and David, 2017)**

#### **١- المدخل الوظيفي:**

ينظر إلى المرونة الإستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة، إلا أن العقبات الاقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متميز من المنتجات وأن الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة مما استلزم الانحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع. وهذا بالطبع تطلب من منظمات الأعمال إجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة، وأن التركيز على المرونة في التصنيع أفضى إلى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فهناك ثلاثة أنواع للمرونة وهي المزيج، المنتج الجديد، الحجم، وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية أو عدد الأشهر بدا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الأولى للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها إنتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع. وهذا يعني أنه كلما كان الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد أكبر. أما مرونة الحجم فتشير إلى القدرة على تنويع الإنتاج بدون أن يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج، وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة، وقد اختبر هؤلاء الباحثون العلاقات المتداخلة بين هذه الأنواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الإنتاج، تقنيات إدارة الإنتاج العلاقة مع المجهزين، إدارة الموارد البشرية، وتطوير المنتج على أنواع المرونة المشار إليها في أعلاه.

ومع أن التركيز في هذا المجال، كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع، إلا أن الاتفاق الشائع بين الباحثين هو أن مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الأخرى للمنظمة لا يمكن أن تحقق ميزة تنافسية بمفردها، فعلى سبيل المثال، العديد من أنصار مرونة التصنيع يؤكدون على أن التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجابات سريعة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة.

#### **٢- مدخل التغيير التنظيمي:**

يعكس التغيير التنظيمي تغييرات مقصودة في إستراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية. وفيما يتعلق بذلك، يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي تؤائم الهياكل

التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية (Wheelen et al., 2012)، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية في حين تؤكد مجموعة أخرى من الباحثين على التغيرات الهيكلية التي تحيد مصادر عدم التأكد البيئي، ووفقاً لوجهة نظرهم إن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية. وعلى الرغم من اختلاف تأكيد المجموعتين من الباحثين، إلا أنهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي. إذا الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة، وأن هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة أكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات الأقل قوة.

### ٣- مدخل المناورات الإستراتيجية:

من خلال عرض مفهوم المرونة وفق المدخل الوظيفي أن أنصار المدخل المذكور قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التصنيع فقط. أن التركيز على التصنيع وإهمال المجالات الأخرى قد أضعف من قدرة المدخل المشار إليه على إدراك احتمالية وجود المرونة في المجالات الأخرى للمنظمة. كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط. (Yuan, L., Su, Z, & Liu Y. (2010).

### أبعاد المرونة الإستراتيجية:

نظراً لأهمية المرونة الإستراتيجية لنجاح المنظمات الخاصة والعامة بشقيها الخدمي والتجاري، فقد قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات تبين أبعادها ومؤشرات قياسها، ومنها ما يأتي:

#### ١) المرونة السوقية:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة نابعة من اشتداد درجة المنافسة وسرعة دورة حياة المنتج (الخدمة)، مما يتطلب تقديم خدمات تتلائم مع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، ولكن الواقع التي تعيشه الشركات يتنافى مع ذلك، فالقيم والسلوكيات السائدة فيها بالوقت الحالي تعوق الابتكار والتجديد، وتجعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات المتسارعة في السوق، فهي تعاني من تراجع في المبيعات، وفي الحصص السوقية، وبانخفاض الربحية، وبما أن البقاء والاستمرار في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الفعال وكسب رضا وقبول الزبائن، فإنها أصبحت بحاجة إلى المرونة السوقية (شريف، ٢٠١٠).

وتعني المرونة السوقية " قدرة الشركات على إعادة تقييم جهودها التسويقية بشكل مستمر، من خلال جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة، وتحديد حجم السوق والحصص السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وقدرتها في تحديد حاجات ورغبات العملاء فيها والاستجابة لها، وكذلك تحديد طبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة لها" (يونس، ٢٠١٢).

وهذه الرؤية والأهداف يمكن أن تتحقق في حال تبني المؤسسة لمفهوم المرونة الإستراتيجية بوجه عام، مع التركيز على المرونة السوقية بشكل خاص، وبأنها "قابلية تغير إستراتيجية الشركة بالتركيز على قدراتها المختارة لخدمة الزبائن، والمتطورة بشكل يتناسب مع التطور في طلباتهم وتفضيلاتهم، والمستغلة بالوقت المناسب بما يتماشى مع طبيعة السوق، بحيث تكون الشركة قادرة على تعديل حصصها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها" وتم الإشارة إلى أن المرونة السوقية تمكن شركات النقل الجوي من تحقيق المواءمة والتوفيق بين الأوقات التي تطلب فيها الخدمة والأوقات التي تعرض فيها بناءً على الدورة الاقتصادية.

فالشركات تستطيع أن تحقق مكانة مميزة في السوق، إذا امتلكت القدرة الكافية على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، ووجهت كافة الجهود التسويقية لتقديم خدمات تنسجم مع متطلبات عملائها، فمن الصعب أن تتمكن شركة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها، لذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد الشركات على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير خدماتها نحو الأفضل، ويمكن أن تقاس المرونة السوقية للشركات بمدى قدرتها على وضع الخطط والبرامج التسويقية اللازمة بالوقت المناسب، للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات عن التطورات والتغيرات

التي تطرأ على متطلباتهم، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط التسويقية بشكل مستمر وإحداث التعديلات عليها عندما يكون الأمر ضرورياً، ومن مؤشرات المرونة السوقية هي قدرة المنظمة لدخول أسواق جديدة تناسب مع قدراتها، وبمدى سرعتها في تلبية الاحتياجات المتجددة لهذه الأسواق من خلال تقديم خدمات متنوعة وعروض مميزة تساهم في زيادة حصتها السوقية (يحي، ٢٠١٠).

### ٢) المرونة التنافسية:

فامتلاك الشركات لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل سوق من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوك الإبداعي والريادي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والارتقاء بالمنظمة نحو التميز.

إن المرونة التنافسية تعد عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الإستراتيجية، فممو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة، وفيما يخص الشركات فإن المرونة التنافسية تزيد من قدرتها على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على إستراتيجيات المنظمات المنافسة، وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الإستراتيجي الجديد في الوقت المناسب.

### ٣) مرونة المعلومات:

في ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظم المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، حيث تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية، وتعرف المعلومات بأنها " البيانات التي تمت معالجتها من خلال نظم المعلومات لتصبح أكثر نفعاً لمتخذ القرار، وتكون لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المستقبل".

تمتد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية فأى قرار وخاصة القرار الإستراتيجي يكون أكثر فاعلية عند اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة، وإن الحصول على البيانات والمعلومات ليس دائماً بالمسألة السهلة، نظراً لكثافة المعلومات وتعقدها أحياناً، فأصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاماً خاصاً للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل معها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذلك إيصالها إلى المعنيين، وليكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم تصميمه ليكون مرناً حتى يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة في التغيير والمعقدة (نصيرة، ٢٠١١).

وتعتبر نظم المعلومات عبارة عن " نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة".

فالشركات تهدف بشكل دائم لدعم متخذي القرار فيها، باستخدام أنظمة شاملة المعلومات لتقديم معلومات دقيقة وواقعية عن أداء الأسواق والأداء الداخلي للمنظمة، لذلك ظهرت الحاجة لتوفير معلومات مرنة تتناسب مع كافة المستخدمين لها بمختلف مستوياتهم الإدارية، فنظم المعلومات الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات المعقدة غالباً ما يترتب عليه وجود نظام معلومات معقدة يصعب فهمها وتشغيلها والاستفادة منها، فمثل هذه الدرجة من التعقيد قد تؤدي بشكل أو بآخر إلى فشل هذه النظم.

وقد تم الإشارة إلى مجموعة من الخصائص الهامة للمعلومات الجيدة وهي (إسماعيل، ٢٠١١):

- ١- التوقيت: وهي أن تصل المعلومات إلى المستخدم في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها، حتى يمكن الاستفادة منها.
- ٢- كاملة: هي أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات ورغبات المستخدم، وأن تكون دون تفاصيل ناقصة يفقدها معناها.

- ٣- ذات صلة بنشاط المنظمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة لاتخاذ قرار سليم.
- ٤- إمكانية الحصول عليها: وتعني إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة ويسر وبالسعة المطلوبة.
- ٥- الدقة: وتعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.
- ٦- الملائمة: وتعني أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستخدم.
- ٧- الفترة الزمنية: وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها، أي الفترة الزمنية التي يستغرقها عملية إدخال وتشغيل واستخراج النتائج والحصول على المعلومات بحيث لا تكون بدرجة من القدم تجعلها قديمة.
- ٨- الوضوح: أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.
- ٩- المرونة: أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستخدم.
- ١٠- التأكيد: وتعني أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء مما يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستخدمين لها.
- ١١- عدم التحيز: وتعني عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين لها.

وتعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة من الصفات الجوهرية المطلوبة في نظم المعلومات الناجحة، فمن الأنسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد في بيئة العمل والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الاستثنائية دون الحاجة على إجراءات تغييرات شاملة فيه.

وترى الباحثة أن مرونة المعلومات تشكل أهمية كبيرة، لذلك فهي تقوم بوضع أسس راسخة لبنية تحتية تقنية متكاملة، تتسم بميزة التطبيق العملي وقابلية التوسع، بشكل مستمر لضمان وصولها لأقصى درجات المرونة، فالمعلومات المرنة تعد من المدخلات الهامة عند قيام المؤسسة بصياغة إستراتيجياتها وتحديد أهدافها، وأولياتها، واتخاذ قراراتها، كما أنها تعتبر عامل رئيسي من عوامل المرونة الإستراتيجية، ويمكن قياس مرونة نظم المعلومات في الشركات بمدى قدرتها على جمع البيانات وتخزينها بأسلوب منظم يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ومعالجة هذه البيانات لتحليل ودعم القرار فيها. من خلال استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية التي تقدم حلولاً عملية للعديد من المشكلات التي تواجهها الشركات عادة في المجال التقني.

#### ٤) مرونة رأس المال البشري:

إن سر تفوق المنظمات في النجاح والصمود أمام التحديات في عالمنا اليوم هو المورد البشري، فالمنظمات الناجحة تابعت وباهتمام التطورات الحديثة في حقل الموارد البشرية وأخذت بالعمل والتطبيق بها، حيث أصبح هذا العلم يتطور بصورة سريعة، كما ظهرت مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب، ورأس المال البشري والفكري، وكذلك استخدام إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية، فالمنظمات تهدف لتعزيز مركزها التنافسي من خلال امتلاكها لإفراد مؤهلين قادرين على قيادتها للنجاح والرقى والتفوق (Maciocha, 2013).

في حين يرى البعض أن رأس المال البشري " يعبر عن المعرفة الموجودة في عقول موظفين المنظمة، سواء من المبدعين أو من الأشخاص العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب وإمكانياته" فعلي المنظمة أن تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحيوي الأهم لتنفيذ الإستراتيجية (العطوي، ٢٠١٢).

فكلما امتلكت المنظمة للموارد البشرية المرنة، كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق إستراتيجياتها المختلفة بنجاح، حيث أن مرونة رأس المال البشري تعد مصدراً رئيسياً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة في بيئات الأعمال المتعددة (الساعدي، ٢٠١١).

وتم الإشارة أيضاً إلى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى " قدرة المنظمة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجات

المنظمة" أما المرونة الوظيفية فتشير إلى " استعداد العاملين لأداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب".

ويرى البعض أن مرونة رأس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص الموارد البشري مثل: المعرفة والمهارات، والسلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تستغل، وكذلك مدى امتلاكهم لسلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف مع حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير (عبد الرحيم، ٢٠١٢). وتم الإشارة إلى أن المنظمات الكبرى تعاني بالفعل من نقص في الموهوبين، وإن هذا النقص سيزيد خلال السنوات الأولى من العقد القادم، وإن هناك أهمية متزايدة لخلق المعرفة وتبادلها والاحتفاظ بها كجزء من استراتيجياتها التنافسية.

ويمكن قياس مدى مرونة رأس المال البشري بعدد المهام التي يمكن للموظف أدائها، في حين أن السرعة في أداء المهام، وإمكانية التعلم، وقدرة القوى العاملة على إدراك الحاجة للتغيير والانتقال من مهمة لأخرى فتقيس خاصية قابلية الحركة، كما أن قدرة الموظف على أداء تشكيلة واسعة من الوظائف بنفس الفاعلية والكفاءة تقيس خاصية اتساق مرونة الموظف، أما درجة اختلاف المهام التي يمكن للموظف أدائها فتقيس القدرة على القيام بالمهام غير المتجانسة.

فمديري الشركات مطالبون بمزيد من الفهم لرأس المال البشري، وتنمية ممارسات إدارية تدعم عمليات المعرفة، ويواجه هؤلاء المديرون تحديين، هما: تنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال البشري، واعتباره أهم أصولها في الحاضر والمستقبل، وتنمية برامج إدارية تركز على رأس المال البشري وتنميته واستثماره والمحافظة عليه.

إن نمو المنظمات ونجاحها مرهوناً بمدى استعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبة واندماجاً فعليين، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الابتكار والإبداع في كل الميادين.

وترى الباحثة أن مفهوم مرونة رأس المال البشري انتقل ليمثل محوراً لاهتمام العديد من المنظمات التي تهدف للتميز والريادة في الأسواق التي تعمل فيها. وأن مستوى المرونة الإستراتيجية للشركات تعتمد بشكل مباشر على مدى المرونة في رأس مالها البشري الذي تمتلكه، فمرونة رأس المال البشري تزيد من قدرة المنظمة في الحفاظ على الأداء المتميز في بيئات الأعمال سريعة التغيير، وتعطيها مرونة في التنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها التنافس بشكل فعال.

#### ٥) تبسيط الإجراءات:

يرتبط في الذهن أن تبسيط الإجراءات يعني تقليل خطوات العمل واختصارها بهدف راحة طالب الخدمة، حتى ولو كان ذلك على حساب عملية الرقابة والدقة في الأداء، ولذلك عندما تطول خطوات العمل (من وجهة نظر صاحب الشأن) فإن أول ما يتحدث عنه هو استيائه من الإجراءات والتعقيدات الإدارية والتي لا داعي لها على الإطلاق من وجه نظره (تيسوري، ٢٠١٢).

وقد تم الإشارة إلى أن تبسيط الإجراءات يعني زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية المقدمة من المنظمة عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين، وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

- ١- أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة.
  - ٢- إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة.
  - ٣- حذف بعض الخطوات غير الضرورية.
- وتبسيط الإجراءات هي عملية يتم من خلالها دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من دورة العمل، وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراءات، وهل يمكن دمجها أو إلغائها أو تفويضها للأخرين، ويتم ذلك من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الاختصاصات وطول فترات الانتظار والحاجة إلى مدى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب التحليل بهدف الوصول إلى إجراء الأمثل

- لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت والجهد وزيادة كفاءة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- وتم الإشارة إلى أن عملية تبسيط الإجراءات لها انعكاسات ايجابية على سلوك الموظف وذلك لما تحققه من أهمية حصرها في الآتي (تيشوري، ٢٠١٢):
- ١- عندما تكون الخطوات لكل عمل معروفة فإن الاستفسارات تقل أو لا توجد، وذلك يساعد في عدم تأخر الأعمال كما أن انسياب وتسلسل الخطوات يؤدي إلى ذلك أيضاً.
  - ٢- ويزداد على النقطة السابقة توفير الوقت لدى الموظفين واستغلاله في انجاز مهام أخرى، وتوفير الوقت يكون بالنسبة للتنفيذي أو الرئيس وذلك نتيجة غياب الاستفسارات والرد عليها.
  - ٣- عندما تدرس الإجراءات وتبسط فإن عمل كل وحدة وكل موظف يكون معروفاً ومحددًا وبالتالي تسهل عملية الرقابة وتحديد المسؤولية، وأين يقع التقصير.
  - ٤- أن توزع الاختصاصات بالقدر المناسب على الإدارات والأقسام والأفراد لا يتحقق إلا من خلال دراسة الإجراءات دراسة متأنية وعملية.
  - ٥- تساعد عملية التبسيط في تحديد العبء المناسب، فإنها تساعد على تحديد العمل ونوعه والذي يتلاءم مع قدرات كل موظف بحيث يكون الفرد في مكانه الصحيح.
  - ٦- نظراً لأن عملية تبسيط الإجراءات في أي دائرة أو جهة تتضمن دراسة المستندات والنماذج المستخدمة والمتداولة، فإن هذا يتطلب فحصها والعمل على تدقيقها وحذف غير الملائم منها، لتصبح في أفضل شكل لها.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات

#### أ) النتائج:

- ١- التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري.
- ٢- التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية.
- ٣- عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وإنسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
- ٤- حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي.
- ٥- تركيز المرونة الإستراتيجية علي القابلية للإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- ٦- المرونة الإستراتيجية قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة.
- ٧- تساعد المرونة الإستراتيجية علي خلق الفرص واقتناصها ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة.

#### ب) التوصيات:

- ١- أهمية العمل علي بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما يعكس ايجابيا علي سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل لخططها الاستراتيجية.
- ٢- نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة الكويتية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع.
- ٣- العمل علي توسيع المشاركة والشراكة الرقمية لتعزيز القدرات الإلكترونية في المنظمات العامة، سواء مع منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو حتي الشراكة الإقليمية مع دول أخرى.
- ٤- الإهتمام بتطوير السياسات والخطط التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية، وتأهيل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (٢٠١٥). جودة نظم المعلومات وأثرها في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر السعودية العاملة بمدينة جدة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (٢)، ٥٨-١، جامعة القصيم، بريدة، السعودية.
- ٢- الأحمدى، أنس (٢٠١٤). المرونة، الرياض: مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع.
- ٣- إسماعيل، عماد، (٢٠١١)، " خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٤- أيمن، شيحا، عبد الرحمن، نسرين، ، علام، يوسف (٢٠١٦): أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج ٣٨، ع ١، ص ١٤.
- ٥- بن أحمد، أسية (٢٠١٦): أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
- ٦- بني حمد، عبد الله يوسف (٢٠١٥). المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن
- ٧- تيشوري، عبد الرحمن (٢٠١٢)، " تبسيط الإجراءات ليعب المواطن الدولة" موقع الحوار المتمدن ، العدد (٣٧٣٩)، بتاريخ (٢٠١٢/٥/٢٦)، الموقع الفرعي في الحوار المتمدن: <http://www.ahewar.org/m.asp?-906>
- ٨- الساعدي، مؤيد نعمة، (٢٠١١)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع- عمان - الأردن.
- ٩- شريف حمزاوي، (٢٠١٠) التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- ١٠- العابدي، علي رزاق (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين : دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤٧-١٧٥.
- ١١- عارف، محمد (٢٠١٩): دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة، مجلة بحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ص ٨٦.
- ١٢- عبد الرحمن محمد، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، ٢٠٢٠.
- ١٣- عبد الرحيم، عاطف، (٢٠١٢) " أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية. دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية" مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٥، العدد ١٠
- ١٤- عبدواوي، نوال (٢٠١٦): مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ١٥- العطوي، مهند، (٢٠١٢)، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال" دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف.
- ١٦- علاء فرحان طالب (٢٠١١): الحكومة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط ١، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، ص ص ٦٧-٦٨.

- ١٧- مقدم عبد الجليل، واقع ورهانات تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني وأثرها على أداء البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشار، مج (٥)، ع (٢)، ٢٠١٨.
- ١٨- النجار، فايز جمعة، والحوري، فالح عبد القادر (٢٠٠٨). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٠(٢)، ٥٧-٧٦، اللاذقية، سوريا.
- ١٩- يونس مقدادي، وآخرون، (٢٠١٢) " المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية الجامعات الأردنية في العاصمة عمان"، ص ٦٩
- ٢٠- البلوشية، نوال بنت علي، الحراسي، نيهان بن حارث، العوفي، علي بن سيف (٢٠٢٠٢)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، عمان، جامعة السلطان قابوس، ص ١٥-١
- ٢١- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر
- ٢٢- محمد، عبادي (٢٠١٩)، تجليات التحول الرقمي ودورة في تفعيل السياحة الداخلية – اتصالات الجزائر نموذجاً، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٣، الجزائر
- ٢٣- المطرف، عبدالرحمن (٢٠٢٠)، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العملية لكلية التربية، المجلد السادس والثلاثون، العدد السابع، جامعة الملك سعود.
- ٢٤- رضوان، أمل صلاح محمود (٢٠١٦) تأثير التحول الرقمي للمعرفة علي الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا، البوابة العربية للمكتبات والمعلوماتية، العدد (٤٣)، ١-٥٤)

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abbott, A. & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 9, 42-66
- 2- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9: 42-66
- 3- Bhandari, G. Bliennel, Harold .A. & Hassanein. Kh, (2004). Flexibility in e – Business Strategy: A Requirement for Success, Global Journal of Flexible Systems Management, 5 (2&3): 11S, Kh, 11-22.
- 4- Combe, I. A. & Greenly, G.E. (2004). Capability for strategic flexibility: A cognitive content framework. European Journal of Marketing, 38, (11/12), 1456-1480.
- 5- Combe, I. A. & Greenly, GE., (2004). Capability for strategic flexibility: A cognitive content framework. European Journal of Marketing, 38, (11/12), 1456-1480.
- 6- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. & Steele, C. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: a discourse perspective. Journal of Organizational Change Management, 26 (1), pp. 83-97.
- 7- Gosling determinant, J., Purvis, L. & Naim, M.M., (2010). " Supply chain flexibility as a of supplier selection" Intonation Journal of Production Economics, 128(1), pp.11-21.

- 8- Iravani, Seyed M., Kolfal, Bora & Oyen, Mark, P., Van, (2011). Capability flexibility: a decision support methodology for parallel service and manufacturing systems with flexible servers. IIE Transactions, 43, 363-382.
- 9- Jones, R. A. (2005). So what is flexibility ? Toward a multi-level theory of organizational group and individual flexibility. Doctor of Philosophy, Queensland University of Technology
- 10- Kastsuhiko, S. & Hitt, M. A., (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision. Academy of Management Executive., 18, (4), 44-58.
- 11- Li, Yuan; Liu Yi, Duan, Yi & Li, Mingfang (2008). Entrepreneurial orientation, Strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. International Journal of Technology Management , 41 (1/2), 223-245.
- 12- Maciocha, Agnes and Kisielnicki, Jerzy (2013) " Intellectual Capital and Corporate Performance" Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 Issue 3 p: 271 – 283.
- 13- Mackinnon, William, Gerald Grant, & David, Cray, (2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. Proceedings of the 41 st Hawaii International Conference on System Sciences, 1-9.
- 14- Mackinnon, William, Gerald Grant, & David, Cray, (2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 1-9
- 15- Olalekan U. A. (2006). Market – Focused Strategic flexibility and sales growth: Empirical evidence from Nigeria. Thesis doctor of business leader of South Africa University.
- 16- Radomska, Joanna, (2015). Strategic flexibility of enterprise. Journal of Economics, Business and Management, 3(1), 19-23
- 17- Sanchez, R., (1995). Strategic flexibility in product competition. Strategic Management Journal. 16, 135- 159.
- 18- Schneider, Sabrina, & Spieth Patrick (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from anexperimental research design. International Journal of Innovation Management, 18, (6), 1-21.
- 19- Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael. A., (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. Academy of Management Executive, 18(4), 44-59.
- 20- Singh, Doordarshi, Oberoi, Jaspreet Singh & Ahuja, Inderpreet Singh, (2013). Empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. Management Decision, 51 (7), 1442-1461.
- 21- Stefan Roll, (2010) " An empirical study of the supply chain relationships among strategy, flexibility and performance" Faculty Management Sciences Open University of the Netherlands.
- 22- Supeno. H., & Sudharma M., and Laksmana, A and Aisjah, S, (2015): the Effects of Intellectual Capital strategic Flexibility, and Corporate culture on Company

- performance: A study on small and Microscaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, International Business and Management, Vol. 11, No. (1), p.22.
- 23- Thomas, L., Wheelen, J. & David, H. (2017). Strategic Management sustainability – 13th ed: Pearson. Retrieved Jan 2, 2017 from: [http://www.kvimis.co.in/sitet/kvimis.co.in/files/ebook\\_attachments/Thoas%20L.%20Wheelen.%20Strategic%20Management.pdf](http://www.kvimis.co.in/sitet/kvimis.co.in/files/ebook_attachments/Thoas%20L.%20Wheelen.%20Strategic%20Management.pdf)
- 24- Wei, Zelong, Yi, Yaqun, & Guo, Hai, (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. J PROD INNOV MANAG, 31(4): 832- 847.
- 25- Wheelen ,T. L. ; Hunger , J.D. ; Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability " , 13th edition, Pearson Prentice Hall ,2012
- 26- Yu, feifi, (2012) Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium- sized business (SMB) in China African Journal of Business Management, 6(4), 1711-1720.
- 27- Yuan, L., Su, Z, & Liu Y. (2010). Can Strategic flexibility help firms profit form product innovation?. Tec novation, Vol. 30. Retrieved Jan 3, 2017 from:
- 28- Zhou, Kevin Zheng & WU, Fang (2010). Technological capability, strategic flexibility and product innovation. Strategic. Management Journal, 31(5), 547-561
- 29- Elliot, T., & Kay, M., & Laplante, M., (2016). Digital Transformation in Higher Education. How Content Management Technologies and Practices. Are Evolving in the Era of Experience Management. Retrieved May 20, 2020. Available at: [https://omniupdate.com/\\_resources/pdfs/research/digital-clarity-groupreport-march2016.pdf](https://omniupdate.com/_resources/pdfs/research/digital-clarity-groupreport-march2016.pdf).
- 30- Kamsker, Susanne; Janschitz, Gerlinde; Monitzer, Sonja.(2020).Digital Transformation and Higher Education: A Survey on the Digital Competencies of Learners to Develop Higher Education Teaching. International Journal for Business Education, n160 p22-41.
- 31- Gafurov, Ilshat Rafkatovich; Safiullin, Marat Rashitovich; Akhmetshin, Elvir Munirovich; Gapsalamov, Almaz Rafisovich; Vasilev, Vladimir Lvovich.(2020). Change of the Higher Education Paradigm in the Context of Digital Transformation: From Resource Management to Access Control.International Journal of Higher Education, v9 n3 p71-85 202