

أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية "دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر"¹

د. نجوى عبد القادر احمد

مدرس إدارة الاعمال بالجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الاهلية

جمهورية مصر العربية

nagwaabdelkaderahmad@gmail.com

nabdelkader@eelu.edu.eg.com

ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية اختبار التأثير المباشر لأبعاد القدرات الرقمية المتمثلة في: الاستشعار، والاستجابة والرقمنة في القدرات المؤسسية، وتحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية متمثلة في ثلاثة ابعاد هي: الوعي بالموقف، والقدرة على التكيف وإدارة العثرات، وفي سبيل القيام بذلك قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء شملت متغيرات الدراسة تم توزيعها على عينة من (278) مؤسسة تعمل في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، تم استرداد عدد (215) استمارة بنسبة استجابة قدرها (77%) استخدمت الدراسة الحالية برنامج (Spss/26) في اعداد وتجهيز البيانات، وبرنامج (Amos/22) في اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمتغيرات الدراسة، وإجراء نموذج الدراسة بالمعادلة الهيكلية، وإجراء نموذج تحليل المسار لاختبار المتغير الوسيط، وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية، كما دعمت النتائج صحة الفرض الثاني بوجود تأثير إيجابي لأبعاد القدرات الرقمية في ابعاد المرونة التنظيمية، كما دعمت النتائج صحة الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي لأبعاد المرونة التنظيمية في القدرات المؤسسية، ولم تدعم النتائج صحة الفرض الرابع بوجود وساطة كلية او جزئية للمرونة التنظيمية، وقد وضعت الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات تساهم في بناء القدرات الرقمية للمنظمات العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر منها: وضع خطط لاستشعار التغيرات البيئية القادمة والاستجابة لها وتنفيذ مبادرات للشراكات من اجل الشمول المالي، وتوسيع نطاق التمويل متناهي الصغر.

الكلمات الدالة

القدرات الرقمية - المرونة التنظيمية - القدرات المؤسسية - التمويل الصغير - التمويل متناهي الصغر - منظمات المجتمع المدني.

¹ تم تقديم البحث في 2022/12/18، وتم قبوله للنشر في 2023/1/5.

(1) المقدمة

تُعد منظمات المجتمع المدني رافداً ومكوناً هاماً في التأثير على الثقافات، ورفع الوعي، وتقديم المساعدات بمختلف أنواعها للشرائح المختلفة داخل المجتمعات، وهي الشريك الأول للحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، إذ تلعب دوراً كبيراً في تنمية المجتمعات وتطويرها، وتقوم بأدوار اجتماعية قد تعجز الحكومات عن القيام بها، بل ويمكن اعتبار منظمات المجتمع المدني جسراً بين البناءات الرسمية وغير الرسمية في نسق الخدمات الانسانية بالمجتمعات.

وفي الفترة الاخيرة لم يقتصر دور منظمات المجتمع المدني على العمل في مجال الخدمات الاجتماعية فقط، بل امتد دورها الى العمل في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال أنشطة التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، وذلك بدافع من الاحتياجات الملحة للمجتمع لفتح فرص عمل، وبدافع ايضا من تلك المنظمات نحو الاستمرارية المالية.

وقد عرفت هيئة الرقابة المالية المصرية التمويل متناهي الصغر بأنه كل تمويل لأغراض اقتصادية إنتاجية أو خدمية أو تجارية في المجالات وبالقيمة التي يحددها مجلس إدارة هيئة الرقابة المالية، ويعتبر التمويل متناهي الصغر وسيلة رئيسية من وسائل تشجيع مساهمة الفئات محدودة الدخل في النشاط الاقتصادي، فالوصول إلى وسائل تمويلية مختلفة للأفراد وأصحاب المنشآت متناهية الصغرى يسهم في الحد من البطالة، وتحسين دخول الأسر الأكثر فقراً، ويحقق أثراً إيجابياً على زيادة حجم الاستثمار والتشغيل في الاقتصاد القومي.

ويتسم التمويل متناهي الصغر وفقاً للتجارب السائدة في مختلف بلدان العالم بأنه يعتمد على الاتصال الشخصي والمباشر بين جهات التمويل والعملاء، وعلى توفير مبالغ أو خدمات محدودة القيمة، بما يتطلب وجود كيانات منظمة للتواصل الشخصي بين الافراد والكيانات والمشروعات متناهية الصغر.

ومن هنا ظهرت حاجة تلك المنظمات الى بناء قدراتها التكنولوجية وتطوير مهاراتها الرقمية للاستفادة من المزايا التكنولوجية في تحسين تطوير ورفع قدراتها المؤسسية وتحسين البرامج للمستخدمين والمستفيدين لتكون كياناً تنافسياً ليس في القطاع الاجتماعي فقط بل في القطاع الاقتصادي أيضاً.

وخلال العقدين الماضيين سعى المهنيون في مجال التنمية الى الاهتمام بمفهوم بناء القدرات المؤسسية Capacity Building لمنظمات المجتمع المدني بهدف تمكينها من البقاء، وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات المجتمع. وفي العقد الاخير اهتم الاكاديميون بدراسة القدرات المؤسسية المرتبطة بالتحول الرقمي، وفي هذا السياق اشارت دراسة (Zeya, Huiling, Hyeyoon & Anil (2021) إلى أن منظمات المجتمع المدني أمامها فرصة للتحويل إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات تزيد من قيمة منتجاتها وتحقق لها الاستمرارية المالية، وفي السياق ذاته اشارت دراسة Jens Christoph, Tassilo, Nadja & Alexander (2022) الى أن عملية الرقمنة داخل المنظمات المدنية تفرض عليها اتباع مجموعة من المحاور الاستراتيجية التي تعكس علاقة قدراتها المؤسسية بالتحول الرقمي مثل: القدرات التنظيمية التي تعمل على تكييف نماذج الأعمال أثناء عملية التحول الرقمي، والقدرات التنظيمية التي تمكن

من ظهور الابتكار من داخل وخارج المنظمة أو ما يسمى بالابتكار المفتوح أو الإبداع المشترك بين المنظمة والعميل في ابتكار المنتجات، والقدرات التنظيمية التي توفر تقنيات التعامل مع التحول الرقمي، والقدرات التنظيمية المتعلقة بالتعامل مع البيانات وأمنها واستغلالها، والقدرات التنظيمية المتعلقة بأنشطة الأعمال العادية، والقدرات التنظيمية المرتبطة بالتنظيم الهيكلي والإجرائي الذي يسمح بتدفق المعلومات والمعرفة والتكيف مع استراتيجيات التحول الرقمي، وأخيراً المحور الذي ينطوي على أهمية القيادة والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي.

ومن هنا أصبح لزاماً على منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر بناء قدراتها المؤسسية من خلال استثمارات نقدية وبشرية كبيرة لمواجهة التغيرات التقنية المتلاحقة خاصة في الظروف الطارئة مثل ظروف انتشار الأوبئة، واحتمالات تعرض العالم بأسره لمثل هذه الظروف وغيرها، مما يكون له بالغ الأثر في إدراك أهمية وجود قدرات رقمية تمكنها من الوصول والتعامل مع عملائها.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية الى فحص العلاقة التأثيرية المباشرة بين القدرات الرقمية متمثلة في ثلاثة أبعاد هي: الاستشعار، والاستجابة، والرقمنة، من ناحية والقدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية من ناحية أخرى، وتحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية متمثلة في ثلاثة أبعاد هي الوعي بالموقف، والقدرة على التكيف وإدارة العثرات، وذلك بالتطبيق على منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، بهدف تقديم بعض التوصيات التي تعضد من القدرات الرقمية والمؤسسية لهذه المنظمات.

(2) الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية لبعض منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر بهدف التعرف على البنية الأساسية للتقنيات الرقمية، والوقوف على الوضع الحقيقي للدوافع التي ادت الى تبني تلك المنظمات للتقنيات الرقمية، وأنواع الخدمات الرقمية التي تقدمها تلك المنظمات للعاملين لعملائها، والمزايا والمكتسبات التي حققتها جراء تطبيق التقنيات الرقمية، وأخيراً التعرف على المعوقات التي تواجه تلك المنظمات جراء تطبيق التقنيات الرقمية وقد تم ذلك من خلال:

– الاضطلاع على البيانات الثانوية مثل: قانون رقم (149) لسنة (2019) المنظم لعمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية، والقانون رقم (1) لسنة (2014) الخاص بتنظيم نشاط التمويل متناهي الصغر، والقانون رقم (141) لسنة (2014) المعني بتنظيم مزاوله نشاط تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، والقانون رقم (201) لسنة (2020) بشأن تعديل أحكام قانون التمويل متناهي الصغر ليشمل نشاط تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر، والقانون رقم (19) لسنة (2019) بشأن تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدي .

– الاضطلاع على قرارات انشاء هيئة الرقابة المالية (وحدة التمويل الصغير)، وبروتوكولات التعاون بين هيئة الرقابة المالية ووزارة التضامن الاجتماعي، وكذلك التقارير السنوية لهيئة الرقابة المالية بشأن نشاط

التمويل الصغير، والبيانات الاحصائية لكل من هيئة الرقابة المالية، والاتحاد المصري لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.

– إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة مكونة من عشرين فرد من اعضاء ومديرين تنفيذيين لعدد(5) منظمات من منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، وقد قامت الباحثة بتصميم اداة استقصاء مكونة من مجموعة من الاسئلة المفتوحة تناولت الدوافع التي ادت الي استخدام التقنيات الرقيمة في مجال التمويل متناهي الصغر وانواع الخدمات الرقيمة المقدمة للعملاء، والمكتسبات التي حققها والمعوقات التي واجهتها تلك المنظمات جراء تطبيق التقنيات الرقيمة، ومدى التطور المؤسسي جراء استخدام التقنيات الرقيمة، وقد رصدت الباحثة بعض النتائج الاتية:

○ الدخول في منظومة الشمول المالي التي تتبناها الدولة المصرية، ووجود إلزام قانوني من قبل الهيئة العامة للرقابة المالية، وحظر استخدام وتداول الاموال في صورتها السائلة، ووجود منافسة كبيرة بين الشركات والمؤسسات والبنوك العاملة في مجال التمويل، تعتبر من اهم من الدوافع التي ادت الى تبني المنظمات التي تعمل في مجال التمويل متناهي الصغر للتقنيات الرقيمة.

○ التحصيل الإلكتروني لأقساط التمويل من العملاء من خلال شركات الدفع الإلكتروني، وصرف القروض اليكترونياً من ماكينات الصرف الآلي (ATM)، وربط المنظمة بفروعها من خلال تطبيقات اليكترونية، كل ذلك يعتبر بمثابة نماذج لأنواع الخدمات الرقيمة المقدمة من تلك المنظمات.

○ تقليل المستندات الورقية، وتخفيف الازدحام داخل المقرات، وتقليل مخاطر نقل الأموال، وسرعة اعداد التقارير المالية والفنية بدون اخطاء تعتبر من المكتسبات والمزايا جراء تطبيق التقنيات الرقيمة.

وفي إطار اهتمام هيئة الرقابة المالية المصرية بتحقيق الشمول المالي قامت الهيئة بدعم نشاط التمويل متناهي الصغر من خلال وضع قواعد لمزاولة نشاط التمويل تهدف الى رفع كفاءة العاملين به، وكذلك توعية المجتمع بدور التمويل متناهي الصغر، بالإضافة إلى إصدار العديد من القرارات التنظيمية والرقابية التي كان لها أثراً إيجابياً على نتائج هذا النشاط. ومن خلال الوقوف على بعض المؤشرات التي تعكس معدلات النمو للجهات العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر تبين للباحثة ان هذا القطاع حقق طفرة كبيرة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، والجدول رقم (1) يوضح بعض مؤشرات لنشاط التمويل كالاتي:

جدول 1: يوضح بعض مؤشرات لنشاط التمويل (2021/2020)

المؤشرات	2021	2020	معدل نمو
أرصدة المشروعات والمتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر	27.1 مليار جنيه	19.4 مليار جنيه	40.4%
التمويل الفردي (من اجمالي ارصدة التمويل)	23.2 (من 27.1)	16.2 (من 19.4)	43.2%
عدد المستفيدين (منهم 62% من النساء)	3.5 مليون مستفيد	3.2 مليون مستفيد	9.4%
أرصدة التمويل الأصغر	2.6 مليون جنيه	0.8 مليون جنيه	225%
عدد المستفيدين من التمويل الأصغر	8.4 مستفيد	3.4 مستفيد	147.1%
عدد منافذ الخدمات التمويلية	3156 منفذ	2818 منفذ	10 و1%

المصدر: التقرير السنوي لهيئة الرقابة المالية المصرية 2021، ص 25، <https://fra.gov.eg>.

ويتضح من البيانات الوارد ذكرها بالجدول رقم (1) أن نشاط تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية أصبح نشاطاً أساسياً تعنى به الدولة وتوفر له البيئة القانونية التي تسهل وتنظم ادائه، وانعكس ذلك في معدلات النمو التي وصلت الى (40.4%) في ارصدة المشروعات، و(43.2%) في ارصدة التمويل الفردي، و(9.4%) في عدد المستفيدين، و(225%) في ارصدة التمويل الصغر، و(147%) في عدد المستفيدين من التمويل الاصغر، و(10.1%) في عدد منافذ الخدمات وذلك عن عام (2021) مقارنة بعام (2020)، كما اظهر تقرير هيئة الرقابة المالية لسنة 2021 ان شركات التمويل متناهي الصغر تصدرت الترتيب الاول من حيث ارصدة التمويل بنسبة (57.2%) ونسبة (42.51%) من حيث عدد المستفيدين بنهاية شهر يونيو 2022، واحتلت الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (ج) المركز الثالث بنسبة (2.63%)، والجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (ب) بحصة (2.56%).

جدول 2: تطور صناعة التمويل متناهي الصغر

البيان	2016			2017			2018			2019			
	الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الاول			
تطور قاعدة عملاء (مليون/فرد)	1.563	1.777	1.911	1.828	1.905	2.013	2.11	2.26	2.412	2.57	2.679	2.779	2.852
تطور المحفظة لائتمانية (مليار جنيه)	3.5	4	4.3	4.5	4.9	5.5	6.1	7.1	8.5	9.7	10.6	11.5	12.6

المصدر: الاتحاد المصري لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهي الصغر، مجلة التنمية والتمويل، العدد (12)

وتشير البيانات الواردة بالجدول رقم (2) الى مدى التطور في صناعة التمويل متناهي الصغر منذ عام فقد وصل عدد العملاء المستفيدين من التمويل في الربع الاول من عام 2016 الى (1.5363) مليون وخمسمائة ثلاثة وستون مستفيد الى (2.852) مليونين وثمانمائة اثنين وخمسون مستفيد عام 2019، وأشارت البيانات الى تطور محفظة التمويل من (3.5) ثلاثة مليار وخمسمائة مليون نصف جنيها في الربع الاول من عام الى (12.6) اثني عشرة مليار وستمائة مليون جنيهاً عام 2019، مما يعنى تصاعد صناعة التمويل في جمهورية مصر العربية بالشكل الذي يلقي على عاتق القائمين على صناعة التمويل مسئولية تنظيمه ووضع التشريعات التي تمكنه من البقاء، كما يلقي على عاتق المنظمات العاملة في هذا القطاع مسئولية بناء قدراتها المؤسسية لتساير هذا التطور.

وفي سياق تلك المسئولية اتخذ المعنيون بهذا القطاع جهوداً كبيرة نحو التحول الرقمي تمشياً مع سياسة الدولة، واختلفت تلك الجهود من منظمة الى اخرى حسب قوة رأس المال تلك المنظمة، ومدى توغلها داخل المجتمعات، ووصولها الى أكبر عدد من العملاء .

(3) مشكلة الدراسة

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، يتضح ان لدى المنظمات العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر جهوداً حثيثة وحرصاً كبيراً على اتباع استراتيجيات تنظيمية تمكنها من الدخول في مجال الرقمنة، وعلى الجانب الآخر هناك بعض المعوقات جراء تطبيق التقنيات الرقمية، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يرتبط بثقافة البعض من العملاء ورفضهم استخدام السداد الإلكتروني، وضعف البنية التحتية للبعض من هذه المنظمات مما يُضعف من قدرتها على تطبيق أنظمة السداد او الصرف الإلكتروني، وتحصيل عمولة تزيد عن المتفق عليه من قبل شركات الدفع الفوري، وضعف شبكة الانترنت وانقطاعه المستمر، ووجود حدود مالية للصرف طبقاً لتعليمات البنك المركزي في هذا الشأن، واخيراً عدم وجود ماكينات الصرف الآلي (ATM) في بعض اماكن تواجد العملاء.

وتشير تلك المعوقات الى أن استخدام التقنيات الرقمية بالنسبة لتلك المنظمات لا يزال في المهد، أو أنها ليست جزءاً من اهتمام البعض من اصحاب المصلحة، بل وان استخدامها لدى البعض الاخر من تلك المنظمات كان نتيجة طبيعية للضغوط القانونية دون ايمان منهم بتأثير استخدام تلك التقنيات الرقمية على القدرات المؤسسية لمنظماتهم .

وفي السياق ذاته اشارت دراسة (Misra (2020 الى أن استخدام المبادرات والتقنيات الرقمية تتطلب تغييراً في العقلية القائمة على الممارسات، وان تغيير تلك العقلية تسير ببطء شديد بينما التقنيات الرقمية تتطور بوتيرة سريعة لذلك فإن التحدي الرئيسي امام اي منظمة هو إقناع جميع أصحاب المصلحة بتعزيز استخدام المبادرات الرقمية، وقد ارجعت دراسة (Teng, Wu & Yang (2022 تلك المعوقات الى الموارد المحدودة مؤكدة ان الموارد المحدودة للمنظمات الصغيرة العاملة في مجال التمويل تُصعب وتعقد من عملية التحول الرقمي مما قد يؤثر على قدراتهم المؤسسية، ويقلل من فرص البقاء، وحول مدى تطبيق مؤسسات التمويل الأصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية اشارت دراسة يوسف(2021) الى ان انعدام تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية لتلك المنظمات يهدد من فرص حصولها على تسهيلات ائتمانية، وهذا ما اكدته الدراسة الاستقصائية لمؤسسات التمويل الأصغر الأفريقية والتي قامت بها مؤسسة (International Finance Corporatino (2017 والتي أشارت نتائجها الى انه ليست كل المؤسسات التي تعمل في مجال التمويل الصغير جاهزة للتحول الرقمي بنفس السرعة، وعلمهم اعادة الهيكلة وإحداث أنظمة ادارية استباقية لعملية الانتقال الى الخدمات الرقمية خاصة في الجوانب المالية.

وعلى صعيد الدراسات الاكاديمية اشارت دراسة (Xiaoyan, Zhong & Feng (2022 الى ان عملية التحول الرقمي عملية معقدة وطويلة الأجل وتسير على عدة مراحل متتالية لتدعيم الاداء المؤسسي، فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة التي لديها موارد محدودة ستواجه صعوبات في التعامل مع التحول الرقمي مقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات الصغيرة والمتوسطة قد تمتلك المرونة التنظيمية التي تمكنها من تطوير الأداء المؤسسي عكس الحال بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

واهتمت الدراسات الأكاديمية بدراسة القدرات الرقمية لما لها من تأثير إيجابي على القدرات المؤسسية، وفي هذا أشارت دراسة (Fritas & Silva (2018) الى ان المنظمات الراسخة التي أهملت القوة التحولية للتقنيات الرقمية تجرأت عليها الشركات الرقمية الناشئة وضاعت قدرتهم التنافسية أو طردوا من العمل، كما اشارت دراسة (De Reuver, Sørensen & Basole (2017) الى ان التقنيات الرقمية غيرت صناعات بأكملها، وخلقت تحديات للعديد من نماذج الأعمال التقليدية.

وبمراجعة الدراسات الأكاديمية التي تناولت القدرات الرقمية نلاحظ وجود اختلاف بين الباحثين في تناولهم للمفاهيم المرتبطة بامتلاك المنظمات للقدرات الرقمية، ففي دراسات e.g. Delmond, Coelho, Keravel & e.g. (2022); Nadeem, (2018); Jens et al. (2022); Mahl (2017) استخدمت مفهوم التحول الرقمي Digital Transformation، وفي دراسات أخرى مثل دراسة (Fritas & Silva (2018) تناولت مفهوم القدرات الرقمية Digital Capabilities، أما دراسة (Mattias (2021) تناولت مفهوم النضوج الرقمي Maturity Digital، وعلى صعيد الدراسات العربية مثل: دراستي (شديد، 2020؛ السواط، والحربي 2022) وغيرهما، فقد كان لمفهوم التحول الرقمي الاهتمام الأكبر على الرغم من كون المفهوم قد لا يتناسب مع الواقع العملي للتحول الرقمي، وهذا ما اشارت اليه دراسة (Xiaoyan et al. (2022 ان التحول الرقمي يتطلب مزيجاً من ثلاثة عوامل هي: التكنولوجيا الرقمية والقدرات الرقمية، واستراتيجيات التحول الرقمي، وتعتبر التكنولوجيا الرقمية بمثابة قاعدة للتحول الرقمي، وتعتبر القدرات الرقمية هي مفتاح التحول الرقمي، وتعتبر واستراتيجيات التحول الرقمي هي المهمة الأساسية للتحول الرقمي، وهذا يشير الى النقص التجريبي للعلاقة بين القدرات الرقمية كأحد عوامل التحول الرقمي والقدرات المؤسسية.

وقد اشارت دراسة (Nadeem (2018) الى انها قامت بتحليل شامل لإحدى وتسعون مقالاً، ولم تلاحظ وجود تعاريف واضحة لمصطلح القدرات الرقمية، أو أوصاف لهذه القدرات، أو دراسات تقيس علاقة القدرات الرقمية بأداء الأعمال، وهذا ما اكدته دراسة (Jens et al. (2022 بأن العلاقة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية يجب ان تتميز بالاستمرارية والمرونة وذلك لان المنظمات تحتاج الى قدرات مؤسسية مختلفة في نقاط زمنية مختلفة لتسهيل عملية رقمته، وهذا يعنى ان القدرات المؤسسية يجب ان تتطور لاستيعاب التطورات الرقمية، مما يشير الى ضرورة وضع تعريفات محددة لتلك المفاهيم للخروج بنتائج أكثر دقة، الأمر الذي يتطلب اجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لوضع التوصيات التي تمكن المنظمات من تخطي تلك العقبات ودعم القدرات المؤسسية المرتبطة باستخدام القدرات الرقمية.

وبناءً على ما سبق ترغب الدراسة الحالية في الاجابة على التساؤلات البحثية الآتية:

- ما هو تأثير القدرات الرقمية متمثلة في ابعادها الثلاثة (الاستشعار، والاستجابة، وعملية الرقمنة) في القدرات المؤسسية كمتغير احادي البعد ؟
- ما هو تأثير القدرات الرقمية متمثلة في ابعادها الثلاثة (الاستشعار، والاستجابة، وعملية الرقمنة) في المرونة التنظيمية
- متمثلة في ابعادها الثلاثة (الوعي بالموقف، والقدرة على التكيف، وادارة العثرات)؟

- ما هو تأثير المرونة التنظيمية متمثلة في ابعادها الثلاثة (الوعي بالموقف، والقدرة على التكيف، وادارة العثرات) في القدرات المؤسسية كمتغير احادي البعد ؟
- ما هو تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين القدرات الرقمية من ناحية والقدرات المؤسسية من ناحية اخرى؟

(4) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من اسهامها على الصعيدين العملي والعلمي، فعلى الصعيد العملي تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية نطاق التطبيق، وهو منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر، وبالتالي سوف تفيد هذه الدراسة القائمين على هذه المنظمات من خلال تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف الى دعم القدرات الرقمية كأحد عوامل التحول الرقمي، خاصة المنظمات التي تتطلع الى الامام والتي ترى ان دخول التكنولوجيا فرصة كبيرة لتحسين راحة العملاء وتقليل المخاطر.

اما على الصعيد العلمي تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لمتغير القدرات الرقمية، والذي اشارت الدراسات السابقة من خلال ابحاثها التجريبية على العلاقة التأثيرية للقدرات الرقمية في القدرات المؤسسية للمنظمات، وأكدت على ذلك دراسة Xiaoyan et al. (2022) بأن القدرات الرقمية تزيد من كفاءة المنظمات بنسبة من بنسبة (30-75) بعد استكمالها لعوامل التحول الرقمي، كما يمكن للمؤسسة بأكملها تحسين كفاءتها التشغيلية من (8-10) مرات، كما تقوم الدراسة الحالية بتحليل دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، وتُعد المرونة التنظيمية من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من جانب الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتنظيمية، كما أن الأدوات المستخدمة لقياسها لم تتم معالجتها بشكل كافٍ خاصة في الدراسات التي تم تطبيقها داخل البيئات العربية، وتحاول الدراسة الحالية سد الفجوة في الاطار المعرفي لهذا المتغير لضمان استدامة المنظمات ومرونتها.

(5) أهداف الدراسة

في ضوء ما تقدم تهدف هذه الدراسة إلى ملئ الثغرات البحثية الهامة من خلال اختبار التأثير الايجابي للقدرات الرقمية في القدرات المؤسسية ودور المرونة التنظيمية في هذه العلاقة، وعليه تسعى الدراسة الحالية الى الاجابة على التساؤلات البحثية الاتية:

- (1-5) هل توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية ؟
- (2-5) هل توجد على تأثيرية مباشرة بين القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية ؟
- (3-5) هل توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين المرونة التنظيمية والقدرات المؤسسية ؟
- (4-5) هل هناك تأثير للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين القدرات الرقمية من ناحية والقدرات المؤسسية من ناحية اخرى؟

(5-5) اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم بناء القدرات الرقمية لدعم القدرات المؤسسية، وبالتالي تقليل المعوقات التي تواجهها تلك المنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير.

(6) الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

(1-6) القدرات الرقمية Digital Capability

أشارت دراسة (Xiaoyan et al. (2022) الى ان القدرات الرقمية تعتبر مفتاح للتحويل الرقمي والذي بدوره يمثل في استخدام الخصائص الرقمية للنسخ والربط والمحاكاة والتغذية الراجعة لجميع جوانب العمل، كما اشارت دراسة (Schwarz, Kalika, Kefi & Schwarz (2010) الى ان القدرات الرقمية تتسم بالديناميكية، وتظهر هذه الديناميكية حال قيام المنظمة بتطوير منتجاتها فيقوم المديرون بدمج مهاراتهم الرقمية وخلفياتهم الوظيفية لخلق منتجات وخدمات جديدة استجابة لمتطلبات السوق، وتشير ديناميكية القدرات الرقمية الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في الاسواق وبناء تكوينات من موارد ومنتجات جديدة، كما تتسم القدرات الرقمية بكونها ذات قيمة، ونادرة وفريدة من نوعها، ولا يمكن الاستغناء عنها، كذلك قدرتها على دمج وبناء وإعادة تصميم الموارد الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة وقد اشارت دراسة (Fritas & Silva (2018) الى ان القدرات الرقمية هي مزيج من مهارات وعمليات الأعمال الرقمية لتطوير وتعبئة واستخدام الموارد التنظيمية التي تدعمها منصة التقنيات الرقمية للاستجابة للبيئة وإضافة قيمة للمنظمة، وأكدت دراسة (Nadeem (2018) بان القدرات الرقمية تعمل على إعادة تشكيل الطريقة التي يتواصل بها المستهلكون والشركات ويتعاونون مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة وتأثير على نماذج الأعمال، كما يوفر الاقتصاد الرقمي العديد من الفرص لتحسين الأعمال التجارية وتنويعها، وبالتالي لكي تكون الشركة مرنة وتتكيف بسرعة مع التطور التكنولوجي عليها تطوير قدراتها الرقمية حتى تتمكن من تطوير مواردها التنظيمية وتعبئتها واستخدامها بفعالية، والجدول رقم (3) يوضح لنا التعريفات التي تناولها الباحثون للقدرات الرقمية.

جدول 3: التعريفات التي تناولها الباحثون لمفهوم القدرات الرقمية Definitions of Digital Capabilities

اسم الدورية	التعريف	الباحث	المنهجية المتبعة
Journal of the Association for Information Systems	قدرات تم تطويرها من خلال تفاعل التكنولوجيا مع مجموعة متنوعة من الأصول التكميلية، مثل إعادة تصميم العملية، والتدريب، وهياكل الحوافز، والتي يمكن اعتبارها مصادر لقيمة الأعمال.	Kohli, R., & Grover, V. (2008).	Theoretical
MIT Sloan Management review	المهارات اللازمة لتجاوز تكنولوجيا المعلومات البحتة لتشمل تقنيات معينة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول، بالإضافة إلى المهارات التحليلية لزيادة القيمة من البيانات الضخمة.	Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012).	Theoretical
MIS Quarterly	"يمكن تصورها على أنها خدمات يقدمها نظام إلى آخر من خلال خلق القيمة والتفاعلات بين الموفر والمستخدم".	Srivastava, S. C., & Shainesh, G. (2015).	Multiple cases of study
Journal of Strategic Information Systems	القدرة الرقمية هي "النشر المركز للمؤسسة لتقنيات المعلومات والاتصالات (ICT)، وقدراتها على تطوير الموارد التنظيمية وتعبئتها واستخدامها بشكل فعال، على سبيل المثال، إدارة علاقات العملاء، وتطوير المنتجات الجديدة، والتعاون المعرفي	Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. (2014).	Theoretical

المصدر: الباحث نقلًا عن دراسات كل من: (Fritas&Silva2018; Nadeem2018)

وتشير التعريفات الواردة بالجدول رقم(3) حول القدرات الرقمية الى ان وجود القدرات الرقمية لا معنى له ما لم يكن له تأثير ايجابي على الموارد المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة، والذي من شأنه احداث تأثيرات ايجابية على البنية المؤسسية وعليه فإن الحكم على القدرات الرقمية مرهون بقدره المنظمة على خلق ميزة تنافسية، وهذا هو محور نظرية الموارد Resource-Based View (RBV) التي اشارت اليها دراسة Jerónimo, Pablo & Rocío (2020) مؤكدة ان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعتمد على امتلاك الشركة لموارد وقدرات استراتيجية لديها سلسلة من الخصائص تمنحها طابعاً استراتيجياً يبقها دائمة التواجد بالاسواق. ومما سبق ترى الباحثة القدرات الرقمية هي مجموعة من المهارات والادوات المعرفية اللازمة لاستخدام الأجهزة الرقمية والتطبيقات المتنوعة على شبكات الإنترنت والتي من شأنها تبسيط إدارة المعلومات لخدمة متطلبات واهداف المنظمة.

(2-6) المرونة التنظيمية (OR) Organizational resilience

أشارت دراسة (2011) Antunes الى مفهوم المرونة التنظيمية بانه "قدرة المنظمة على مقاومة اضطرابات الأعمال الرئيسية المستحقة لأحداث غير متوقعة أو كارثية، تقود الأنظمة التنظيمية إلى ما بعد حدود الخدمة المخططة دون خسائر جسيمة، كما أشارت دراسة (2011) Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall الى ان مرونة المنظمة تنتج من العمليات والديناميكيات داخل المنظمة التي تخلق الموارد وتحصل عليها وتستفيد منها بطريقة مرنة، هذه العمليات والديناميكيات تمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح والتكيف مع المواقف غير المتوقعة، وفي بيئة مليئة بالتغيرات والازمات تصبح المرونة التنظيمية أمراً ضرورياً (Zeya et al., 2021)، وقد حددت دراسة (2011) Lim, Ling, Ibbs, ASCE, Raphael & Ofori ثلاثة أبعاد للمرونة التنظيمية هي: المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility وتعني قدرة المنظمة على التنقل والاختيار بين البدائل الاستراتيجية لتتمكن من مواجهة المتغيرات البيئية، المرونة الهيكلية أو التكتيكية Tactical flexibility، وتشير إلى مجموعة التغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي والتي تسمح للقيادة إضافة بعض الاختصاصات او الاستغناء عن بعضها مما يؤدي إلى تعديل في المستويات التنظيمية، واخيراً مرونة العمليات Operational flexibility وهي درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات المستمرة.

أشارت دراسة (2015) Dahles & Susilowati الى وجود ثلاث جهات نظر لتفسير المرونة التنظيمية هي: رد الفعل Reactive والتكيف Adaptive والتحويل Transformative، وينبع منظور رد الفعل من البحث في إدارة الأزمات، والنظر إلى المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على العودة إلى حالتها السابقة أو حالة "الحياة الطبيعية"، اما وجهة النظر الثانية وهي النظرة التكيفية تشير الى ان للمرونة التنظيمية قدرة ليس فقط على البقاء على قيد الحياة ولكن أيضاً على التعافي من الأزمات من خلال سلسلة من التدخلات التكيفية، بما في ذلك إنقاذ الأعمال التجارية واستعادة البنية التحتية المتضررة، وتأتي وجهة النظر الاخيرة لتشير الى العمليات التحويلية، وتشير المرونة التنظيمية الى إحداث تغييرات تدريجية للتكيف مع معايير السوق الجديدة، مما يؤدي إلى ظهور نماذج أعمال جديدة تختلف عما كان موجوداً قبل الحدث الكارثي.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة ترى الباحثة ان المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التحديث المستمر للبنية الهيكلية للمنظمة بهدف استعادة التوازن اثناء الاضطرابات في البيئة الداخلية او الخارجية.

(3-6) القدرات المؤسسية The capacity building

اكتسب مفهوم القدرات المؤسسية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين منذ نهايات القرن العشرين، وقد اشارت دراسة (Dinham & Crowther 2011) الى القدرات المؤسسية على انها "عملية مستمرة تتضمن بناء الأطر وثقافات العمل والسياسات، العمليات والأنظمة التي تمكن المنظمة أو الفرد من تحسين الأداء، وقد أشارت دراسة (O'Rafferty, Curtis & O'Connor 2014) الى أن القيام ببناء القدرات المؤسسية يتم من خلال مجموعة من الآليات تشمل التعلم المهني، وإعادة التعلم، والتكتل والتشبيك، والابداع التنظيمي، والقيم والذكاء والبصيرة والقضايا التحليلية، والقضايا التنظيمية، والقضايا المنهجية ذات الصلة ببناء القدرات، وبما يتوافق مع القوى التنافسية للسوق.

وقد ارتبط مصطلح بناء القدرات المؤسسية capacity building بالمنظمات الأهلية غير الهادفة للربح، وأشارت دراسة (Lisane, Anne & Kate 2001) الى ان بناء القدرات المؤسسية يشير الى العملية التي تعمل على تحسين قدرة الشخص أو المجموعة أو المنظمة أو النظام على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ويتميز بناء القدرات المؤسسية بخمس خصائص هي: عملية ديناميكية متعددة الأبعاد، يمكن قياسها، تتميز بالاستمرار، تتأثر بالبيئة الخارجية، تعمل على تنفيذ الأهداف المحددة، اما مفهوم بناء القدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية يعتبر مفهوماً حديثاً يتطلب من الباحثين تكثيف الجهود البحثية لوضع الأطار المفاهيمي له، وقد قامت دراسة (Nadeem 2018) بتجميع المقاييس الواردة في العديد من الدراسات السابقة (e.g., Mithas, Tafti & Mitchell, 2013; jafarzadeh, Aurum, D'Ambra, Abedin & Assemi, 2015; Karami & Walter 2015; Sia, Soh & Weill, 2016; Svahn, Mathiasen & Lindgren, 2017) والتي تم الاعتماد عليها من قبل تلك الدراسات لقياس القدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية وقد خلصت دراسة (Nadeem 2018) الى عدد من الابعاد التي تغطي القدرات المؤسسية المرتبطة بامتلاك المنظمات للقدرات الرقمية، وهذه الابعاد هي: البعد الاول: مرتبط بالريادة الرقمية Digital Leadership ويشير الى تطوير واكتساب كفاءات ومهارات رقمية متميزة ، البعد الثاني: مرتبط بالمرونة Agile Scalable Operations ويعنى قيام المنظمة ببناء عمليات قوية ومرنة للتغلب على قيود الأنظمة القديمة، والبعد الثالث: هو الابتكار الرقمي Digital innovation، البعد الرابع: هو المنصات الرقمية Flexible & scalable digital platforms ويشير الى وجود منصات رقمية مرنة وقابلة للتطوير مصممة حسب احتياجاتهم الخاصة، والبعد الخامس: هو القدرات الادارية الداخلية Managerial Internal Capabilities المرتبطة بالتقنيات الرقمية، اما البعد السادس: هو التعاون بين المنصات الرقمية External Capabilities Collaboration of Digital Platforms مع الشركاء الخارجيين في إنشاء قيمة مضافة، البعد السابع: هو القدرات التشغيلية Operational Capabilities ويشير الى قوة القدرات التشغيلية لمواجهة الاضطرابات، واخيرا البعد الثامن ويرتبط بالبنية التحتية It Infrastructure لتكنولوجيا المعلومات لرصد ومواجهة التغيرات المفاجئة في

السوق. ومما سبق عرضه وترى الباحثة ان القدرات المؤسسية هي عملية التطوير المستمر لإمكانيات وقدرات المنظمة حتى تتمكن من اداء المهام الموكلة اليها وبما يتمشى مع التغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

(7) أدبيات الدراسة وفروضها

(1-7) العلاقة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية

اتفقت الدراسات السابقة على ان بناء القدرات المؤسسية هو تحسين المهارات الفردية والاستراتيجيات والعمليات والموارد التنظيمية بحيث يصبح الفرد اكثر انتاجاً، وتصبح المنظمة اكثر قدرة على البقاء والتكيف والازدهار في عالم سريع التغير كما اتفقت الدراسات السابقة على ان التفاعل بين القدرات الرقمية والموارد والاستراتيجيات التنظيمية مكنت بعض المنظمات من تطوير منتجات وتقنيات جديدة، وساهمت في تحسين عمليات التصنيع ومراقبة الجودة، وقد ارتبط مفهوم القدرات المؤسسية باهتمام الباحثين في الأدبيات الاجتماعية أمثال: (غنيم، 2018) على عكس الادبيات الادارية-التي في متناول الباحثة- لم تنطرق لهذا المفهوم تحت هذا المسمى وتناولته تحت مسمى القدرات التنظيمية مثلما ورد بدراسة (Jensetal. (2022) التي استهدفت مراجعة الادبيات التي قدمت إطاراً مفاهيمياً للقدرات التنظيمية ذات الصلة بإدارة التحول الرقمي، وقد استخلصت الدراسة الى وجود سبعة أبعاد للقدرات التنظيمية مرتبطة بالتحول الرقمي هي: التفكير الابتكاري، الاستراتيجيات البيئية البيانات، العمليات، التصميم التنظيمي، قيادة التحول الرقمي، وقد أشارت بعض الدراسات السابقة الي تأثير القدرات الرقمية في الأداء التنظيمي، مثلما ورد بدراسة (Joseph & Roumani (2016) التي اختبرت في فرضها الثاني والرابع العلاقة التأثيرية الموجبة للقدرات الرقمية والتحول الرقمي من ناحية في الاداء التنظيمي من ناحية اخرى، بالتطبيق على المديرين التنفيذيين لبعض شركات تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الامريكية، وقد أشارت نتائج الدراسة الى أن الشركات التي تتمتع بقدرات أعلى في قدراتها التكنولوجية تتفوق على منافسيها وتكون أكثر قدرة على التعبئة والنشر والتنفيذ والاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات مع الموارد الأخرى الموجودة لتحقيق أداء أفضل، وفي دراسة (Sabai & Theresa (2018) التي استهدفت دراسة تأثير القدرة الرقمية على الاداء التنظيمي وقد اشارت نتائج الدراسة الى الدور الايجابي للقدرات الرقمية على الاداء التنظيمي للشركات الصناعية بدولة ماليزيا، كما اختبرت دراسة (Jerónimo et al. (2020) في فرضها الثاني العلاقة المباشرة بين القدرات التكنولوجية من ناحية واثرد ذلك على اداء المنظمة بالتطبيق على 259 مدرب اسباني يعملون في الخدمات الرقمية.

وفي دراسة (Xiaoyan et al. (2022) التي تناولت العلاقة الايجابية بين التكنولوجيا الرقمية، والمهارات الرقمية، واستراتيجيات التحول الرقمي من ناحية والاداء التنظيمي من ناحية اخرى بالتطبيق على العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالصين، وقد اشارت النتائج الى ارتباط القدرات الرقمية ارتباطاً إيجابياً بالأداء التنظيمي، وفي السياق ذاته اشارت دراسة (Jorge, Castillo, Cristian, Carbajal & Flores (2022) التي تناولت علاقة القدرات الرقمية بالأداء التنظيمي لعدد 27 شركة مختلفة الجنسيات، وقد ظهرت النتائج أن القدرات الرقمية

تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة لذا يجب على للشركات ان تعيد تشكيل قدراتها الرقمية لتلبية احتياجات السوق الجديدة.

اما على صعيد الدراسات العربية فقد اشارت نتائج دراسة بريس و جبر(2020) إلى وجود علاقة ارتباط بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، و اشارت دراسة حماد(2020) التي استهدفت دراسة دور التحول الرقمي في أداء العاملين بالتطبيق على العاملين الشركة المصرية لتجارة الادوية، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التحول الرقمي من ناحية وإداء العاملين من ناحية اخرى، وحول دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه في تحسين اداء ابعاد الخدمات المرورية بمصر اختبرت دراسة شديد (2021) في الفرض الرئيسي للدراسة علاقة الارتباط بين متطلبات التحول الرقمي المتمثلة في (الاستراتيجية- الثقافة التنظيمية-الموارد البشرية-القيادة التحويلية) وابعاد مستوى الخدمة المتمثلة في الاستجابة، والملموسية، والاعتمادية والضمان ،والتعاطف، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين متطلبات التحول الرقمي وابعاد مستوى الخدمة.

استهدفت دراسة (Alhubaishy & Aljuhani (2021) تحليل تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التنظيمية والإنفاق للجامعات، مع التركيز بشكل خاص على خدمة إلكترونية معينة تقدمها الجامعة السعودية، لهذا الغرض تبحث الدراسة في الجهود التي تبذلها الحكومة لنشر ثقافة الترشيد وتحسين كفاءة الإنفاق من خلال دراسة حالة تتضمن تحليل إحصائي لبيانات حقيقية من نظام إلكتروني، تشير نتائج الدراسة إلى أن زيادة عدد الانسحابات من المواد الدراسية سيضعف الإنفاق والكفاءة التنظيمية للجامعة وحول أثر التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، تناولت دراسة السواط، والحري (2022) في فرضها الرئيسي وجود اثر للتحول الرقمي على الاداء المهني والبحثي والاداري والاخلاقي لعضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود اثر ايجابي اثر للتحول الرقمي على الاداء المهني والبحثي والاداري والاخلاقي لعضو هيئة التدريس.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ان جميعها اتفقت على ان استخدام القدرات الرقمية يسهم بشكل ايجابي في اعادة تشكيل القدرات والموارد الاخرى للمنظمات، واستناداً لما تقدم تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي وينص على:

الفرض الاول(H1): "تؤثر أبعاد القدرات الرقمية المتمثلة في (الاستشعار، الاستجابة، عملية الرقمنة) في القدرات المؤسسية كمترتبع أحادي البعد".

(2-7) العلاقة بين القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية

تنهت المنظمات التي استخدمت التقنيات الرقمية الى خطورة الاعتماد على النهج الاستراتيجي التقليدي في الادارة، وعليه اصبحت المرونة التنظيمية خياراً استراتيجياً بهدف تحقيق الاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية سريعة الوتيرة، ومن هذا المنطلق اهتم الباحثون بالمرونة التنظيمية كأحد مترتبات القدرات الرقمية، وعليه اختبرت دراسة (Oscar, Ferran & Glenn (2016) في فرضها الثالث علاقة التأثير الموجب للقدرات

التكنولوجية في المرونة التنظيمية بالتطبيق على 205 شركة تصنيع، استناداً على نظرية الموارد RBV والدور الديناميكي للموارد DCV في اعتقاد منها بأن المنظمات التي تنفذ تقنيات موجودة أو جديدة تتطلب مرونة على المستوى التنظيمي ويجب عليها مراجعة مواردها وكفاءاتها من منظور إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن الشركات التي تطور قدراتها التكنولوجية يجب أن تنفذ خطط الاستجابة الإنسانية لتطوير قدرات القوى العاملة لديها، وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرات التكنولوجية من ناحية المرونة التنظيمية من ناحية اخرى.

ومن أجل قياس وتتبع المرونة التنظيمية اقترحت دراسة (Teo, Lee & Lim (2017) نموذج RAR بالتطبيق على إحدى المستشفيات بدولة سنغافوره، ويصف نموذج RAR الطرق التي يمكن للقادة من خلالها تنشيط المرونة التنظيمية ويؤكد على أن المنظمات تتكون من أنظمة اتصال معقدة بين الأفراد، ويبدأ النموذج بصدمة خارجية، أي قادة المنظمة يحددون ويسلطون الضوء على بقية الموظفين، ويتكون النموذج من مراحل مختلفة: (أ) إيضاح الحدود، (ب) الفترة الجانبية، (ج) تعزيز التكوين من الروابط العلائقية، (د) استخدام الشبكات في صنع المعنى الجماعي وصنع الحواس، (هـ) استخدام الشبكات للتواصل بحذر، واستناداً لهذا النموذج أكدت دراسة (Mattias (2021) أن أحد اهم المراحل التي تعمل على تنشيط المرونة التنظيمية هي استخدام القدرات الرقمية التنظيمية، كما اكدت دراسة بوخضرة وبوفاس (2020) على وجود اثراً معنوياً موجباً للبعد التكنولوجي كأحد ابعاد هندسة العمليات في تحقيق المرونة التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بدولة الجزائر، كما تناولت دراسة (Zeya et al. (2021) العلاقة بين التحول الرقمي والمرونة التنظيمية بالتطبيق على بعض المنظمات في ولاية فلوريدا الأمريكية، وقد اشارت نتائج تلك الدراسة الى ان الاستثمار التكنولوجي الاستراتيجي يساعد المنظمات على تطوير استراتيجية مستدامة في الأزمان كما تعمل كثافة التحول الرقمي Digital Intensity Transformation على مساعدة المنظمات على تطوير رؤية تحويلية تمكن المنظمة من احتضان الموظفين اصحاب المواهب ومساعدتهم على تنمية قدراتهم عند مواجهة الأزمان.

وفي سياق متصل اختبرت دراسة (Mandal & Dubey (2020) في فرضها الاول والثاني علاقة التأثير الموجب بين القدرات الرقمية للشركات السياحية بدولة الهند ومرونة تقديم حزم من الخدمات السياحية، وشارت نتائج الدراسة الى ان الشركات التي استعانت بتقنيات المعلومات تمكنت بشكل اكبر من تصميم وتقديم حزم مخصصة اكتسبت من خلالها حصة في السوق وولاء اكبر لعملائها، وفي هذا السياق اختبرت دراسة (Christos, Andreas, Konstantina, Thanos & Michael (2022) في فرضها الاول علاقة القدرات الرقمية القائمة على البيانات الضخمة المطبقة في قطاع البيع بالتجزأة في المملكة المتحدة ودور هذه القدرات في مرونة سلسلة التوريد الخاصة بتجار التجزأة خاصة في حالات الطوارئ، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان القدرات الرقمية ساعدت في استخدام النماذج الوصفية للتعرف على التغيرات التي يمكن ان تطرا على الاسعار بالنسبة لتجار التجزأة.

وقدمت دراسة (Benedicte, Jan & Richard (2021) رؤية مختلفة في العلاقة التأثيرية بين القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية حيث اعتبرت الدراسة ان المرونة التنظيمية الرقيمة قد تكون سبباً في الاسراع بامتلاك المؤسسة للقدرات الرقيمة وليست نتيجة، وقد اشارت نتائج تلك الدراسة الى ان دراسة المرونة الرقيمة في سياق التعلم الفردي يعد أساس واعد لفهم وتحقيق المرونة في التحول الرقيمة، وشارت نتائج دراسة Lino & Francesca (2021) الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التقنيات الرقيمة من ناحية والمرونة التنظيمية من ناحية اخرى، وذلك بمقارنة قصص نجاح ثلاث شركات إيطالية في صناعة الصمامات، وبالتطبيق على بعض الشركات الريادية بالمانيا اختبرت دراسة (Tobias, Martin & David (2022) في فرضها الاول العلاقة الموجبة بين القدرات الرقيمة والمرونة التنظيمية، وقد اشارت نتائج تلك الدراسة الى ان التباعد المادي اثناء فترة (COVID-19) ادى الى قلة التفاعل بين الشركات وإحداث أضرار على المدى الطويل باقتصاديات الشركات، وقد ساهمت القدرات الرقيمة على تقليل المشاكل الناجمة عن التباعد المادي والابقاء على التواصل مع اصحاب المصلحة كما ساهمت القدرات الرقيمة في زيادة مستويات المرونة التنظيمية لهذا الشركات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الدراسات السابقة لديها شبه اتفاق على ان القدرات الرقيمة تعتبر احد محددات المرونة التنظيمية، وان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، واستناداً لما تقدم تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الاتي وينص على:

الفرض الثاني (H2): "تؤثر أبعاد القدرات الرقيمة المتمثلة في (الاستشعار، الاستجابة، وعملية الرقيمة) في ابعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، وادارة العثرات) ."

(3-7) العلاقة بين المرونة التنظيمية والقدرات المؤسسية

نظر الباحثون الى المرونة التنظيمية باهتمام على أنها استجابة ضرورية للتقلبات الاقتصادية ويمكن للشركات التي تتمتع بمرونة إستراتيجية أعلى أن تتفاعل مع ديناميكيات السوق بشكل أفضل وأسرع وأكثر دقة من الشركات الأقل مرونة، لذا اشارت دراسة (Jüttner & Maklan (2011) إلى أن الارتباط بين المرونة التنظيمية والقدرات المؤسسية يستند بشكل كبير على نظرية الموارد داخل البيئات التنظيمية (RBV) ويسلط الضوء على الدور الديناميكي (DCV) الذي تلعبه هذه الموارد في السياقات التنظيمية وبيئات الأعمال، واعتبرت الدراسة أن هذه الأساليب النظرية هي إطار مناسب لتحليل قدرة المرونة التنظيمية على توليد حزم من خطط الاستجابة الإنسانية المحددة للقدرات التنظيمية، وتؤثر خطط الاستجابة الإنسانية هذه على القدرات التنظيمية للشركات وترتبط بعوامل سياقية أخرى مثل عدم اليقين البيئي، وبالتالي من المتوقع أن تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً إيجابياً في القدرات المؤسسية.

وفي هذا السياق اشارت نتائج دراسة (Oscar et al. (2016) في فرضها الاول بأن المرونة التنظيمية التي يتم تطويرها من خلال خطط الاستجابة الإنسانية المعززة للمرونة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالفعالية التنظيمية، كما استهدفت دراسة (Stephanie, Sebastian & Ianina (2019) اختبار العلاقة التأثيرية للمرونة التنظيمية في التنوع، وشارت تلك الدراسة الى أن المنظمات بحاجة الى المرونة التنظيمية لتحسين قدرتها في ادارة

الأضطرابات، وفي سياق مختلف اختبرت دراسة Charles, Gopalan, Ramesh, Moona, Prashanth & Suresh (2013) العلاقة بين المرونة التنظيمية ممثلة في الأبعاد الخاصة بالمرونة في الأجراءات، والمرونة في وقت العمل، والمرونة في الأجرور، والمرونة العددية من ناحية وانتاجية الفرد من ناحية أخرى، وقد اشارت النتائج الى ان الموظفين يختلفون في استجابتهم لمرونة المنظمات من خلال الانضباط الشخصي لهم لتحسين انتاجيتهم. وقد أشارت دراسة (2018) Raheleh & Yousef التي اختبرت العلاقة الموجبة بين المرونة الاستراتيجية والأبداع التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالمركز الثقافي للتعلم بدولة ايران وقد اشارت النتائج الى ان اتباع استراتيجيات مرنة يعمل على تحسين القدرات التنظيمية من خلال المراجعة والتعديل للهياكل والسياسات والأنماط السلوكية، وعملياً تساعد المرونة التنظيمية في توفير بيئة آمنة للمؤسسة للتجربة والتعلم من الأخطاء وبالتالي تحسين الابتكار.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ان الباحثين اختلفوا في تناولهم للمرونة هل هي مرونة في السياسات الداخلية التي تسهم في توفير بيئة تنظيمية تسهم في زيادة انتاجية الفرد، أم هي مرونة في العمليات التي تسهم في التكيف مع التقلبات في الأسواق الخارجية، وسواء كان المقصود بالمرونة مرونة داخلية موجهة للعاملين او مرونة للتكيف مع الأسواق الخارجية فان الباحثين لم يختلفوا على ان المرونة تؤدي الى تعزيز القدرات التنظيمية وبالتالي تعزيز الانتاجية، لذا واستناداً لما تقدم تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الآتي وينص على:

الفرض الثالث (H3): " تؤثر أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، وإدارة العثرات) في القدرات المؤسسية كمتغير تابع أحادي البعد".

(4-7) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية

لم تختلف الدراسات السابقة على ان المرونة التنظيمية تعتبر أمراً أساسياً للنمو المستدام للمنظمات، وأنها تحسن من قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية في البيئة الخارجية من خلال إحداث تغييرات في الممارسات التنظيمية، وقد اهتمت الدراسات السابقة بالمرونة التنظيمية باعتبارها متغيراً وسطياً يعدل ويدعم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي هذا السياق اختبرت دراسة Wei, Yi, Guo (2014) في فرضها الثالث والرابع الدور الوسيط لكل من مرونة الموارد ومرونة التنسيق في العلاقة بين البراعة التنظيمية وتطوير المنتجات الجديدة، وقد اشارت النتائج الى وجود تأثيرات معتدلة على العلاقات بين بعدي البراعة التنظيمية وتطوير المنتجات الجديدة نتيجة وجود مرونة الموارد ومرونة التنسيق كمتغيرات وسيطة، وقد فسرت تلك الدراسة الوصول الى هذه النتائج بأنه من الأثار الإيجابية لمرونة الموارد استكشاف طرق مختلفة لتطوير المنتجات وزيادة مستويات التعلم للحصول على موارد تكملية للمعارف والتقنيات الجديدة، واختبرت دراسة (2016) Oscar et al. في فرضها الرابع اختبار الدور الوسيط لمتغير قدرات المرونة Resilience capabilities في العلاقة بين القدرات التكنولوجية من ناحية والفعالية التنظيمية من ناحية أخرى، وقد رجعت الدراسة افتراضها باحتمال ان يكون للمرونة التنظيمية دوراً معدلاً للعلاقة بين القدرات التكنولوجية

والفعالية التنظيمية الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من المرونة التنظيمية والقدرات التكنولوجية، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وقد اشارت النتائج الى ان وساطة المرونة التنظيمية كانت وساطة جزئية وليست كلية، واستهدفت دراسة (Mattias 2021) اختبار تأثير النضج الرقمي على المبيعات والدور الوسيط للمرونة التنظيمية في زيادة حجم المبيعات في أوقات الأزمات، لا سيما أثناء (COVID-19)، من خلال التطبيق على مديري المبيعات لبعض الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج RAR المعد من قبل (Teo et al. 2017) بالتطبيق على بعض الشركات المبيعات بدولة السويد، وقد اظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر للنضج الرقمي من خلال المرونة التنظيمية على حجم المبيعات.

وفي السياق ذاته اختبرت دراسة (Kanwal&Faisal(2017) في فرضها الثالث الدور الوسيط للمرونة التنظيمية بين التوجه الريادي والاداء التنظيمي، بالتطبيق على قطاع النسيج بدولة باكستان، وقد اشارت النتائج الى أن التوجه الريادي يؤثر على أداء المنظمات من خلال المرونة التنظيمية، وفي اطار سيكولوجي اختبرت دراسة (Tai, Stephanie & Jing (2022) الدور الوسيط للمرونة العاملين في مكان العمل بين كل من المرونة التنظيمية والمرونة النفسية من ناحية والارتباط الوظيفي للعاملين من ناحية اخرى، وذلك بالتطبيق على عدد 115 موظفًا من مؤسسات مختلفة بهونغ كونج.

واهتمت الدراسات السابقة باختبار دور المتغيرات الوسيطة في إحداث تأثيرات اضافية في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ومن هذه الدراسات دراسة (Joseph & Pratim (2017) التي اختبرت التأثير الايجابي لتكنولوجيا المعلومات في الأداء من خلال التأثيرات الوسيطة والمعدلة لكثافة الاعمال الرقمية (Digital Business Intensity (DBI)، وعلى الرغم من أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي، إلا أنه يمكن أن تختلف قوة العلاقة على مستويات مختلفة من مستويات كثافة الاعمال الرقمية، وقد أشارت نتائج تلك الدراسة الى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير موجباً في تحديد كثافة الاعمال الرقمية، والتي بدورها تؤثر في الأداء التنظيمي، وفي دراسة (Sabai & Theresa (2018) اختبرت الدراسة في فرضها الخامس والسادس التأثير الوسيط للابتكار الرقمي في العلاقة بين الأداء التنظيمي والقدرة الرقمية، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود تأثير اضافي للابتكار الرقمي في الأداء التنظيمي المالي وغير المالي من ناحية والقدرة الرقمية من ناحية اخرى، واختبرت دراسة (Xiaoyan et al. (2022) الدور الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين استراتيجيات التحويل الرقمي من ناحية والاداء من ناحية اخرى، وقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود دور إضافي للتحويل الرقمي في العلاقة بين استراتيجيات التحويل الرقمي من ناحية على الأداء من ناحية اخرى.

ومن ناحية الدراسات التي تم تطبيقها على البيئات العربية للدور الوسيط للمرونة التنظيمية، اختبرت دراسة الجابري وآخرون (2020) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية بالتطبيق على عينة ميسرة غير احتمالية من مديري بعض المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي، وقد استندت فرضية الدراسة على اساس ان الشركات داخل البيئات الديناميكية تسعى لتجديد قدراتها المؤسسية من خلال العمليات الاستراتيجية المولدة للكفاءة، ومن المؤكد ان

تؤثر المرونة التنظيمية على خلق مزايا تنافسية استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية لذلك يمكن للمرونة التنظيمية ان تتوسط العلاقة بين التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية.

اختبرت دراسة (Dianawati, Achmad, Eka & Dodi (2018) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الفنادق والمنتجعات ودور ضيافة من فئة 3 نجوم في بلدين في شرق جاوة بإندونيسيا، وقد اظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لعبت وساطة جزئية بين الثقافة التنظيمية من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية اخرى، وتدلل هذه النتائج على أهمية التكامل بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية لتحقيق أداء تنظيمي متفوق وكاستراتيجية للتعامل مع الاضطرابات البيئية.

ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة اهتمامها بدراسة المتغيرات الوسيطة كمتغيرات داعمة ومعدلة لعلاقات التأثير المباشر بين المتغير التابع والمستقل، إلا انه لا يزال هناك فهم محدود لدور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط يمكن ان يكون له تأثير إضافي بدخوله مع المتغير المستقل لتفسير القدرات المؤسسية، كما يلاحظ من الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للمرونة التنظيمية انها لم تختلف في اثبات الوساطة سواء كانت جزئية او كلية في تفسير القدرات المؤسسية، واستناداً لما تقدم تميل الدراسة الحالية الى اختبار الفرض الآتي وينص على:

الفرض الرابع (H4): " يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الرقمية من ناحية والقدرات المؤسسية من ناحية اخرى"

(8) منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستكشافي والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة علاقة التأثير بين المتغيرات من خلال مراجعة الدراسات السابقة الواردة بالدوريات والرسائل العلمية العربية والاجنبية، واستهدفت الدراسة الميدانية الي جمع البيانات الأولية من خلال اسلوب الاستقصاء، وقد اعتمدت الدراسة على برنامج Spss لتجهيز واعداد البيانات لبرنامج Amos لاختبار صحة الفروض.

(1-8) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

— القدرات الرقمية، عرفتها دراسة (Fritas & Silva (2018 بأنها مزيج من مهارات وعمليات الأعمال الرقمية لتطوير وتعبئة واستخدام الموارد التنظيمية التي تدعمها منصة التقنيات الرقمية للاستجابة للبيئة، وإضافة قيمة للمنظمة، وللقدرات الرقمية ثلاثة ابعاد هي: الاستشعار (Sensing) وتعنى قدرة الأداة الرقمية لمراقبة التغيرات في البيئة والاستجابة لها، والبعد الثاني هو: الاستجابة (Responsiveness) ويعنى القدرة على الاستجابة لاحتياجات السوق، أما البعد الثالث هو: (Process Digitaliz ation) ويعنى القدرة على تحسين العمليات من خلال التقنيات الرقمية، وفهم قواعد ومدخلات ومخرجات العملية وتقليل عدد المدخلات الورقية والعمل اليدوي والأخطاء البشرية.

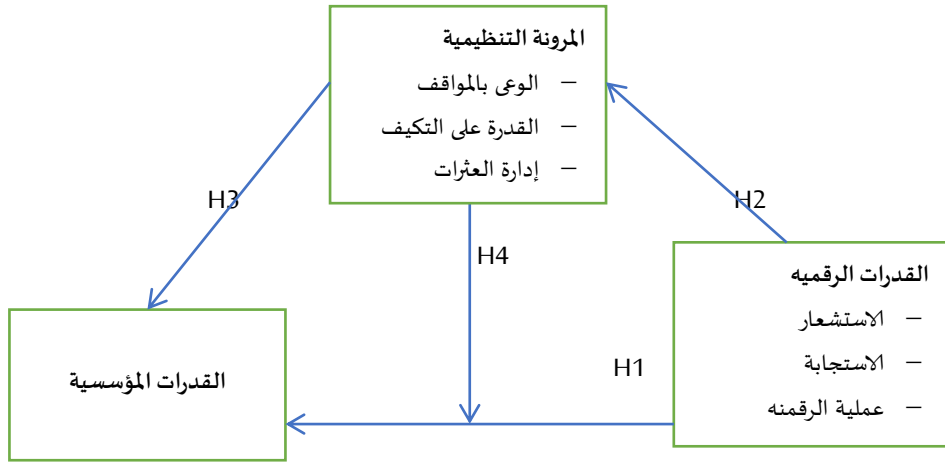
— المرونة التنظيمية، وتشير الى إحداث تغييرات تدريجية للتكيف مع معايير السوق الجديدة ،مما يؤدي إلى ظهور نماذج أعمال جديدة تختلف عما كان موجوداً قبل الحدث الكارثي، وقد اشارت دراسة Zeya et al.

(2021) الى ثلاث ابعاد للمرونة التنظيمية هي البعد الاول: وهو الوعي بالموقف Situation Awareness، والبعد الثاني: هو Adaptive Capability وتعني القدرة على التكيف، والبعد الثالث: وهو قدرة المنظمة على إدارة الازمات او العثرات (Management Keystone Vulnerability).

– القدرات المؤسسية، وتشير الى العمليات التي تعمل على تحسين قدرات المنظمة أو النظام للوصول الى اهدافه بما يتمشى مع المتغيرات البيئية، وقد اشارت دراسة (Nadeem 2018) الى ان القدرات المؤسسية المرتبطة بالتقنيات الرقمية يجب ان تعكس قدرة المنظمة على بناء عمليات قوية ومرنة للتغلب على قيود الأنظمة القديمة حتى تصل الى الريادة الرقمية والدخول في منصات رقمية مرنة وقابلة للتطوير حسب احتياجاتهم المنظمة، الأمر الذي يتطلب معه بناء البنية التحتية والقدرات الداخلية وتحديد الأدوار والهياكل والتعاون الخارجي مع الشركاء لمواجهة الاضطرابات المفاجئة في السوق.

(2-8) نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وفي ضوء اهداف الدراسة يوضح الشكل رقم (1) العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثة

(3-8) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر العاملة في جمهورية مصر العربية، وطبقاً للجدول رقم (4) الذي يوضح عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية والشركات منافذها العاملة في نشاط التمويل الصغير، وطبقاً لما هو وارد بالجدول فقد وصل عدد هذه المنظمات الى (1010) منظمة مرخص لها مزاولة نشاط التمويل بالإضافة الى (2060) فرع منتشر بجميع انحاء الجمهورية، وذلك طبقاً للتقرير السنوي لهيئة الرقابة المالية (2021)، ويتضح من البيانات الواردة بالجدول

رقم(4) تزايد اعداد المنظمات العاملة المرخص لها بمزاولة نشاط التمويل بنسبة تقترب من 5% قياساً بعام 2020 بالإضافة الى تزايد أعداد فروعها بنسبة تقترب الى 22% قياساً بنفس العام.

جدول 4: عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية والشركات ومنافذها العاملة

في نشاط التمويل الصغير ومتناهي الصغر

عدد الجهات والفروع المرخص لها في نهاية الربع الثاني عام 2020			عدد الجهات والفروع المرخص لها في نهاية الربع الثاني عام 2021			البيان
إجمالي	فروع	عدد الجهات	إجمالي	فروع	عدد الجهات	
640	622	18	783	764	19	الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (أ)
105	89	16	113	98	15	الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (ب)
997	73	924	1045	82	963	الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (ج)
922	911	11	1129	1116	13	الشركات
2664	1695	969	3070	2060	1010	الاجمالي

المصدر: التقرير السنوي لهيئة الرقابة المالية لعام 2021

وبالرجوع الى الجداول الاحصائية (ريان، 2013) لتحديد حجم العينة المقابل لمجتمع البحث، والبالغ عدده (1010) منظمة، فإن حجم العينة المقابل له هو (278) منظمة عند مستوى ثقة 95٪ وهامش خطأ 5٪، واستعانة الباحثة بالبيانات الاحصائية لوحدة التمويل متناهي الصغر التابعة للهيئة العامة للرقابة المالية والتي توضح عناوين المنظمات والبريد الالكتروني لمستوى الاتصال ، وتمثل وحدة المعاينة في مستوى الاتصال لكل منظمة ، وقد تم توزيع العينة طبقاً لطريقة التوزيع المناسب لتحديد حجم العينة المقابل لمجتمع البحث، ويعرض الجدول رقم (5) مجتمع وعينة الدراسة.

جدول 5: مجتمع وعينة الدراسة

المنظمات	العدد الاجمالي	العينة الموزعة	نسبة الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة
الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (أ)	19	5	2%	1
الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة(ب)	15	4	1.5%	1
الجمعيات والمؤسسات الاهلية من الفئة (ج)	963	265	95%	212
الشركات	13	4	1.5%	1
الاجمالي	1010	278	100%	215
نسبة الاستجابة			77% تقريباً	

المصدر: من اعداد الباحثة

(4-8) ادوات قياس متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية لقياس متغيرات الدراسة على المقاييس الآتية:

(1-4-8) القدرات الرقيمة (المتغير المستقل للدراسة)

سيتم الاعتماد على المقياس الوارد بدراسة (Fritas & Silva, 2018) والمكون ثلاثة عشر عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: الاستشعار، ويتكون هذا البعد من خمس عبارات، ومن أمثلة تلك العبارات "لدينا تقنية رقمية تسمح لنا بالحصول على فرص جديدة"، والبعد الثاني هو الاستجابة، يتكون هذا البعد من أربع عبارات، ومن أمثلة تلك العبارات "لدينا تقنية رقمية عالية المستوى تتيح لنا الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء الجديدة عند تحديدها"، أما البعد الثالث والآخر يختص بعمليات الرقمنة وسيتم قياس هذا البعد من خلال أربع عبارات، من أمثلة تلك العبارات "قامت منظمنا بتطوير الخدمات المقدمة من خلال التقنيات الرقيمة"، قد تمت إعادة صياغة المقياس وتعريبه ليتناسب مع القطاع محل التطبيق.

(2-4-8) المرونة التنظيمية (المتغير الوسيط للدراسة)

استعانت الدراسة الحالية بالمقياس الوارد بدراسة (Zeya et al. (2021) المكون من أربعة عشر عبارة، والذي يشتمل على ثلاث ابعاد للمرونة التنظيمية هي: الوعي بالموقف، ويتكون من ست عبارات، ومن أمثلة تلك العبارات "يتفاعل العاملون كثيراً بما يكفي لمعرفة ما هو يحدث في المنظمة"، والبعد الثاني هو: القدرة على التكيف، ويتم قياسه من خلال أربع عبارات، ومن أمثلة هذه العبارات "في منظمنا من الأولويات أن يمتلك الأشخاص المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها للاستجابة للمشاكل الغير متوقع حدوثها" أما البعد الثالث والآخر هو: ادارة الأزمات او العثرات، ويتم قياسه من خلال أربع عبارات، من أمثلة تلك العبارات "أعتقد أن منظمنا لديها موارد داخلية كافية للعمل بنجاح خلال الأزمات" قد تمت إعادة صياغة المقياس وتعريبه ليتناسب مع القطاع محل التطبيق.

(3-4-8) القدرات المؤسسية (المتغير التابع للدراسة)

تعتمد الدراسة الحالية على المقياس الوارد بدراستي (Nadeem, 2018; Fritas & Silva, 2018)، الخاص بالقدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقيمة وهو المقياس الاقرب لأهداف الدراسة الحالية، وقد تم إعداد المقياس وتعريبه ليتناسب مع طبيعة المنظمات محل التطبيق وتغطي العبارات الأبعاد الواردة بالمقياس المستخدم في دراسة (Nadeem (2018) المتمثلة في: قدرة المنظمة للتغلب على الانظمة القديمة، والبنية التحتية الرقيمة، والتعاون مع الشركاء الخارجيين، والقدرات التشغيلية، والقدرات الادارية، وقد تم اعداد المقياس من عشر عبارات تعكس الابعاد السابق ذكرها، ومن أمثلة هذه العبارات: "لدينا تقنية رقمية عالية المستوى تتيح لنا الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء"، "لدينا تقنية رقمية عالية المستوى تتيح لنا اتخاذ إجراءات تصحيحية على الفور" وقد تمت إعادة صياغة المقياس وتعريبه ليتناسب مع القطاع محل التطبيق.

(5-8) الاسلوب المستخدم في جمع البيانات

استخدمت الباحثة لجمع البيانات اسلوب قائمة الاستقصاء مكونة من سبع وثلاثون عبارة، تم وضع جميع العبارات على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات، والذي يتراوح من 1 (ليس على الاطلاق) الى 5 تماما في اتجاه واحد، وقد تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث اقسام رئيسية هي:

القسم الاول، ويختص بقياس القدرات الرقمية، ويتكون من ثلاثة عشر عبارة.

القسم الثاني، ويختص بقياس المرونة التنظيمية، ويتكون من اربعة عشر عبارة.

القسم الثالث، ويختص بقياس القدرات المؤسسية، ويتكون من عشر عبارات.

(6-8) الاساليب الاحصائية

اعتمدت الدراسة الحالية على البرنامج الإحصائي (الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS/26) وكذلك برنامج (Amos/22)، ونظراً لأن الدراسة الحالية تم بنائها على الدراسات السابقة فقد تم احتساب صدق المقاييس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتم الوصول الى النتائج الآتية:

(1-6-8) اختبار ثبات وصدق أداة القياس

للتأكد من مدى صلاحية وثبات أداة القياس بعد ان تمت ترجمة واعادة صياغة للعبارات المتضمنة في قائمة الاستقصاء تم اختبار الثبات والصدق الاحصائي على النحو التالي:

اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

بعد تصميم قائمة الاستقصاء قامت الباحثة بتوزيعها على عينة مكونة من ثلاثين مفردة من المجتمع المستهدف للتأكد من فهمهم للعبارات، وقد تم حساب معاملات الثبات والصدق الذاتي باستخدام اختبار Cronbach's Alpha.

جدول 6: قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي	عدد العبارات
1	القدرات الرقمية	0.883	0.939	13
1	الاستشعار	0.797	0.982	5
2	الاستجابة	0.896	0.946	4
3	عملية الرقمنة	0.956	0.977	4
2	المرونة التنظيمية	0.738	0.859	14
1	الوعي بالمواقف	0.676	0.822	6
2	القدرة على التكيف	0.786	0.886	4
3	إدارة العثرات	0.752	0.867	4
3	القدرات المؤسسية	0.924	0.961	10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات حيث ن=30 مفردة

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن جميع قيم معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة أكبر من 0.6 أي أنها تتمتع بنسب ثبات معقولة تتراوح بين (0.676 إلى 0.956)، كما تراوحت نسب الصدق الذاتي بين (0.822 إلى 0.982)

التحليل العاملي التوكيدي Confirmative Factor Analysis

بعد التأكد من ثبات أداة القياس (قائمة الاستقصاء) من خلال اختبار Cronbach's Alpha تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي CFA بواسطة البرنامج الإحصائي (Amos/22) من أجل التحقق من الصدق البنائي Construct Validity للعبارة قائمة الاستقصاء ومدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة وهي:

- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) والقيمة المقبول لهذين المؤشرين هي بين (صفر: 0.08) والقيمة الأكبر من 0.08 تعني أن النموذج غير مطابق.
- مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) والقيمة المقبولة لتلك المؤشرات هي أكبر من 0.8 مطابقة مقبولة، وأكبر من 0.9 مطابقة عالية.
- مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكر لويس (TLI) والقيمة المقبولة لهذين المؤشرين هي أكبر من 0.9 مطابقة مقبولة، وكلما زادت القيمة ارتفعت جودة مطابقة النموذج.

ويتضح من الجدول التالي رقم (7) أن جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة المستقل القدرات الرقمية متشعبة مع البعد الذي تنتهي إليه حيث أنها أكبر من 0.5 أي أن قيمتها ضمن من البعد المحدد للصدق التقاربي.

جدول 7: نتائج التحليل العاملي (التشعبات المعيارية) لأبعاد المتغير المستقل للدراسة القدرات الرقمية

البعد الثالث عمليات الرقمنة		البعد الثاني الاستجابة				البعد الأول الاستشعار						
0.82	0.93	0.94	0.95	0.83	0.86	0.88	0.87	0.89	0.85	0.95	0.86	0.90

التحميل المعياري للعبارة معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001

كما جاءت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) بمقدار 0.4 والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) بمقدار 0.74 وهذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم، كما جاءت قيم مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بمقدار 0.967 أي أن المطابقة عالية، وجاء مؤشر جودة المطابق (GFI)، بمقدار 0.875 ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) بمقدار 0.830 وهذه القيم تدل على المطابقة العالية للنموذج وأخيراً جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بمقدار 0.986، مؤشر توكر لويس (TLI) بمقدار 0.976 وجميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم.

جدول 8: نتائج التحليل العاملي (التشبعات المعيارية) لأبعاد المتغير الوسيط للدراسة المرونة التنظيمية

البعد الثالث القدرة على ادارة العثرات			البعد الثاني القدرة على التكيف				البعد الاول الوعى بالموقف						
0.97	0.91	0.96	0.87	0.86	0.97	0.93	0.97	0.95	0.93	0.86	0.91	0.92	0.89

التحميل المعياري للعبارة معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001

كما يتضح من الجدول رقم (8) ان جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة الوسيط المرونة التنظيمية متشعبة مع البعد الذى تنتمى اليه حيث انها اكبر من 0.5 اى ان قيمتها ضمن من البعد المحدد للصدق التقارى.

كما جاءت قيم الجذر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) بمقدار 0.45 والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) بمقدار 0.84 وهذا يعنى ان النموذج مطابق عند هذه القيم، كما جاءت قيم مؤشر المطابقة المعيارى (NFI) بمقدار 0.946 اى ان المطابقة عالية، وجاء مؤشر جودة المطابق (GFI)، بمقدار 0.861 ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) بمقدار 0.748 وهذه القيم تدلل على المطابقة العالية للنموذج واخيراً جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بمقدار 0.966، مؤشر توكر لويس (TLI) بمقدار 0.947 وجميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم.

ويتضح من الجدول رقم (9) ان جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة التابع القدرات المؤسسية اكبر من 0.5 اى ان قيمتها ضمن من البعد المحدد للصدق التقارى، وهذا يعنى ان عبارات المقياس تقيس نفس المقياس وليس غيره.

جدول 9: نتائج التحليل العاملي (التشبعات المعيارية) لأبعاد المتغير التابع للدراسة القدرات المؤسسية

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10
0.89	0.87	0.91	0.88	0.92	0.95	0.95	0.94	0.96	0.86

التحميل المعياري للعبارة معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001

كما جاءت قيم الجذر الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) بمقدار 0.50 والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) بمقدار 0.70 وهذا يعنى ان النموذج مطابق عند هذه القيم، كما جاءت قيم مؤشر المطابقة المعيارى (NFI) بمقدار 0.978 اى ان المطابقة عالية، وجاء مؤشر جودة المطابق (GFI)، بمقدار 0.935 ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) بمقدار 0.858 وهذه القيم تدلل على المطابقة العالية للنموذج واخيراً جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بمقدار 0.993، مؤشر توكر لويس (TLI) بمقدار 0.978 وجميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم.

(9) نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتناول الجزء التالي التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية كالآتي:

(1-9) نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (10) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي spss/26 بهدف التعرف على متوسط مستوى إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت الاوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة بمقدار 3.6 للقدرات الرقمية، و2.73 للمرونة التنظيمية، و4.05 للقدرات المؤسسية، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية، بين الواحد و0.920 وتشير هذه القيم إلى وجود قدر مقبول من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القدرات الرقمية	2.93	0.952
1	الاستشعار	2.6	0.920
2	الاستجابة	3.2	0.980
3	عملية الرقمنة	3.0	0.975
2	المرونة التنظيمية	2.73	1.023
1	الوعي بالمواقف	2.9	1.01
2	القدرة على التكيف	2.6	1.05
3	إدارة العثرات	2.8	0.998
3	القدرات المؤسسية	4.05	1.002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=215 مفردة

كما قامت الباحثة باحتساب معاملات الارتباط الثنائي لبيرون بين متغيرات الدراسة، وكما يتضح من الجدول رقم (11) وجود ارتباط موجب بين جميع متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية عند مستوى معنوية 0.01.

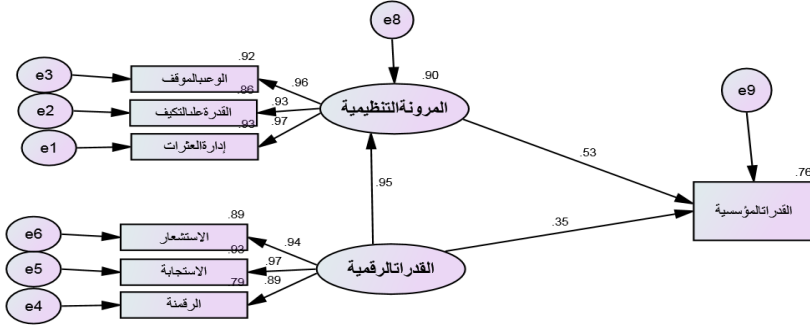
جدول 11: معاملات الارتباط الثنائي لبيرون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	0.920	1							
3	0.960	0.927	1						
4	0.940	0.818	0.833	1					
5	0.95	0.891	0.920	0.934	1				
6	0.90	0.822	0.868	0.882	0.940	1			
7	0.97	0.820	0.844	0.838	0.933	0.885	1		
8	0.96	0.840	0.886	0.875	0.950	0.930	0.888	1	
9	0.634	0.693	0.523	0.687	0.725	0.712	0.734	0.730	1

المصدر: من إعداد الباحثة حيث ن = 215. **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(2-9) اختبار فروض الدراسة (اختبار النموذج الهيكلي للدراسة)

استخدمت الدراسة برنامج AMOS لبناء نموذج الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM). وذلك لاختبار فروض الدراسة الأربعة وإظهار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المشاهدة، ويتضح من الشكل رقم (2) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة. فقد جاءت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) بمقدار 0.055 والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) بمقدار 0.068 وهذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم، كما جاءت قيم مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بمقدار 0.962 أي أن المطابقة عالية، وجاء مؤشر جودة المطابقة (GFI)، بمقدار 0.898 ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) بمقدار 0.762 وهذه القيم تدل على المطابقة العالية للنموذج وأخيراً جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بمقدار 0.967، مؤشر توكر لوييس (TLI) بمقدار 0.943 وجميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم، وتراوحت التشبعات المعيارية للنموذج بين 89-97، وبشكل عام أظهر النموذج أن مربع الارتباط (Squared Multiple Correlations (output) بين المتغيرين المستقلين (القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية) من ناحية والقدرات المؤسسية كمتغير تابع بمقدار 0.76.



شكل 2: نموذج الدراسة الذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة، حيث $n = 215$

(1-2-9) نتائج اختبار الفروض الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية ثلاثة فروض رئيسة تقيس التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض بالاعتماد على نتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي للدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي كما يوضحها الجدول التالي رقم (12).

جدول 12: نتائج اختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

مستوى المعنوية	معامل الخطأ معياري	معامل التأثير المعياري	المتغيرات	الفروض
0.016	2.404	0.180	0.348	القدرات المؤسسية
***	21.264	0.051	0.949	المرونة التنظيمية
***	3.368	0.157	0.532	القدرات المؤسسية

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos حيث ن=215 مفردة

– نتائج الفرض الاول

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (12) لاختبار الفرض الاول حول العلاقة التأثيرية بين ابعاد القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية الى وجود تأثير مباشر لمتغير القدرات الرقمية بمقدار 0.348 عند مستوى معنوية 0.016 في القدرات المؤسسية، أي ان العلاقة ذات دلالة احصائية بما يعنى قبول الفرض الاول، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Joseph & Roumani, 2016; Sabai & Theresa, 2018; Jerónimo et al., 2020; Xiaoyan et al., 2022)، وتشير هذه النتيجة الى أن القدرات الرقمية تعزز من قدرة الشركة على التأثير على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتمركز التكنولوجي بشكل أفضل، واكتشاف المشكلات التي يمكن ان تنشأ عن الانظمة القديمة وتصحيحها والتعافي بسرعة وبالتالي التخفيف من تأثير الاختلال في القدرات المؤسسية للمنظمات.

– نتائج الفرض الثاني

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (12) لاختبار الفرض الثاني حول العلاقة التأثيرية لأبعاد القدرات الرقمية المتمثلة في (الاستشعار، الاستجابة، وعملية الرقمنة) كمتغيرات مستقلة من ناحية وابعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، وادارة العثرات) من ناحية اخرى الى وجود تأثير مباشر للقدرات الرقمية بمقدار 0.949 عند مستوى معنوية $P=***$ على المرونة التنظيمية، وهي أعلى نسبة تأثير بين المتغيرات، وتشير هذه النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية بما يعنى قبول الفرض الثاني، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (e.g., Teo et al., 2017; Mattias, 2021; Zeya et al., 2021)، وتعني هذه النتائج ان امتلاك المنظمات للقدرات الرقمية يجعلها تمتلك العقلية المناسبة التي تؤهلها لقبول أي تغييرات داخل المنظمة والاستجابة للمواقف والظروف غير المؤكدة.

– نتائج الفرض الثالث

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (12) لاختبار الفرض الثالث حول العلاقة التأثيرية بين أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (الوعي بالموقف، القدرة على التكيف، وإدارة العثرات) كمتغيرات مستقلة من ناحية والقدرات المؤسسية كمتغير تابع أحادي البعد من ناحية أخرى، الى وجود تأثير مباشر للمرونة التنظيمية بمقدار 0.532 عند مستوى معنوية $P=***$ ، وتشير هذه النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة التنظيمية والقدرات المؤسسية بما يعنى قبول الفرض الثالث وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (Jüttner & Maklan, 2011; Oscar et al., 2016)، وتشير هذه النتائج الى أن المرونة التنظيمية تجعل منظمات المجتمع على وعى كامل بالتغيرات البيئية، ولديها قدرة على التكيف مع ما تمر به من ضغوط، ولديها قدرة على ادارة الأزمات، وهذا من شأنه ان يثقل من خبرات ومهارات منظمات المجتمع المدني ويدعم قدراتها المؤسسية.

(2-2-9) نتائج اختبار الفرض الرابع الخاص بالتأثيرات غير المباشرة للمتغير الوسيط

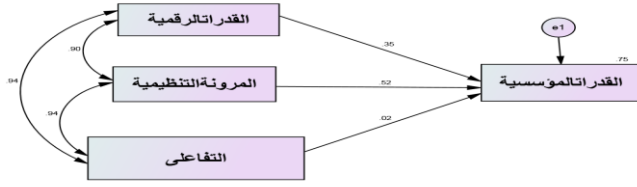
أظهرت نتائج الفرض الرابع والواردة في الجدول رقم (13) الخاص بالتأثيرات غير المباشرة Standardized Indirect Effects للقدرات الرقمية على القدرات المؤسسية من خلال المرونة التنظيمية بمقدار 0.50 عند مستوى معنوية $P=***$ وهذا يعنى قبول الفرض الرابع بوجود تأثير غير مباشر للقدرات الرقمية على القدرات المؤسسية يحدثه المرونة التنظيمية، وبمقارنة هذه القيمة بقيمة التأثير المباشر للقدرات الرقمية على القدرات المؤسسية والمقدرة بالفرض الاول بمقدار 0.348 اي ان مقدار التأثير الإضافي الذى احدثه دخول المرونة التنظيمية كمتغير وسيط 0.15 (0.348-0.50)، وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بعدم وجود وساطة جزئية للمرونة التنظيمية، ولا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من (Mattias, 2021; Xiaoyan et al., 2022).

جدول 13: نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

الفروض	المتغيرات	معامل التأثير المعيارى	مستوى المعنوية
الرابع	القدرات الرقمية <---	القدرات المؤسسية	0.116

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos حيث $n=215$ مفردة

وبناء على النتائج السابقة للفرض الرابع قامت الباحثة بإجراء اختبار للفرض الرابع باستخدام أسلوب تحليل مسارات للمعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج AMOS حيث تم إنشاء متغير تفاعلي من خلال ضرب قيمة المتغير المستقل وهو القدرات الرقمية في المتغير الوسيط المرونة التنظيمية للحصول على المتغير التفاعلي، ثم ادخال المتغيرات على مراحل داخل نموذج واحد كما يلي: في المرحلة الأولى يتم قياس تأثير المتغير المستقل على التابع، وفي المرحلة الثانية يضاف إلى النموذج المتغير الوسيط وأخيراً يضاف إلى النموذج المتغير التفاعلي، وقد تم التوصل الى النتائج الواردة بالشكل رقم (3) كالاتي:



شكل 3: مسار النموذج الهيكلي نتائج التحليل الاحصائي لإختبار الفرض الرابع (التأثير التفاعلي) حيث $n = 215$

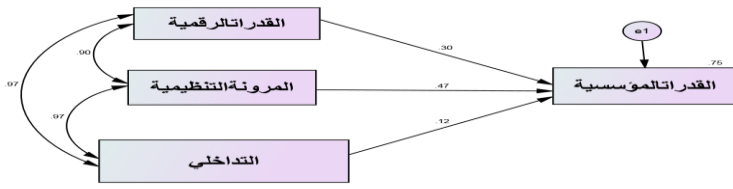
ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (3) وكذلك البيانات الواردة بالجدول رقم (14) ان تأثير المتغير المستقل وهو القدرات الرقمية على التابع وهو القدرات المؤسسية بمعدل 0.35 وهي نفس قيمة التأثير في حالة النموذج الهيكلي الشكل رقم (2)، كما ان تأثير المتغير الوسيط وهو المرونة التنظيمية على التابع بمعدل 0.52 وهو تقريباً نفس قيمة التأثير في حالة النموذج الهيكلي الشكل رقم (2)، كما ان تأثير المتغير التفاعلي والنتائج عن (القدرات الرقمية*المرونة التنظيمية) على التابع وهو القدرات المؤسسية بمعدل 0.02، وهو تأثير غير دال احصائياً، وبالوصول الى هذه النتائج يتضح انها نفس النتائج التي توصلت اليها الباحثة في حالة النموذج الهيكلي شكل رقم (2)، وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بعدم وجود وساطة جزئية للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط تفاعلي، وبالتالي عدم قبول الفرض الرابع.

جدول 14: نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	معامل الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المتغيرات	الفروض
0.000	3.333	0.11	0.388	القدرات المؤسسية <---	القدرات الرقمية
0.000	5.288	0.10	0.555	المرونة التنظيمية <---	القدرات الرقمية
0.84	0.190	0.02	0.004	القدرات المؤسسية <---	التفاعلي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos حيث $n=215$ مفردة

وقد قامت الباحثة باختبار الفرض الرابع باستخدام اسلوب تحليل مسار للمعادلات الهيكلية بالاعتماد على برنامج AMOS من خلال إنشاء متغير تداخلي وتأتي قيمته بجمع قيمة المتغير المستقل وهو القدرات الرقمية على المتغير الوسيط وهو المرونة التنظيمية للحصول على المتغير التداخلي، ثم تم ادخال المتغيرات على مراحل داخل نموذج واحد كما يلي: في المرحلة الأولى يتم قياس تأثير المتغير المستقل على التابع، وفي المرحلة الثانية يضاف إلى النموذج المتغير الوسيط وأخيراً يضاف إلى النموذج المتغير التداخلي، وقد تم التوصل الى النتائج الواردة بالشكل رقم (4) كالآتي:



شكل 4: مسار النموذج الهيكلي نتائج التحليل الاحصائي لإختبار الفرض الرابع (التأثير التدخلي) حيث ن = 215

جدول 15: نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	معامل الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المتغيرات	الفرض
0.112	1.580	0.211	0.334	القدرات الرقمية <---	القدرات الرقمية
0.013	2.453	0.203	0.501	القدرات الرقمية <---	القدرات الرقمية
0.171	0.366	0.188	0.068	القدرات المؤسسية <---	التدخلي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام Amos حيث ن=215 مفردة

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (4) وكذلك البيانات الواردة بالجدول رقم (15) ان تأثير المتغير المستقل وهو القدرات الرقمية على التابع وهو القدرات المؤسسية بمعدل 0.30 وتقل قيمة هذا التأثير عما هو الحال في النموذج الهيكلي بالشكل رقم (2)، كما ان تأثير المتغير الوسيط وهو المرونة التنظيمية على التابع بمعدل 0.47 وتقل قيمة هذا التأثير عما هو الحال في النموذج الهيكلي الشكل رقم (2)، كما ان تأثير المتغير التدخلي والنتائج عن (القدرات الرقمية+المرونة التنظيمية) على التابع وهو القدرات المؤسسية بمعدل 0.12 وهو تأثير غير دال احصائياً، وبالوصول الى هذه النتائج يتضح انها نفس النتائج التي توصلت اليها الباحثة في حالة النموذج الهيكلي شكل رقم (2)، وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بعدم وجود وساطة جزئية للمرونة التنظيمية كمتغير وسيط تدخلي، وبالتالي عدم قبول الفرض الرابع.

(10) مناقشة النتائج وتفسيرها

سيطرة منظمات المجتمع المدني على مشهد العمل الائتماني في مصر، واصبحت منظمات التمويل المتناهي الصغر بمثابة القوى المحركة للمشروعات الصغيرة، وأحد المصادر الهامة لتوفير فرص للعمل وخلق بيئة صحية للتنافس، وتحقيق العدالة الاجتماعية، كما انها إستجابة لإستراتيجية تقليص دور الحكومة في النشاط الإقتصادي، وحل مشاكل البطالة، وتوفير فرص العمل، وإحداث نمو إقتصادي، ورفع مستوى المعيشة للفئات المستهدفة. وقبل العقد الاخير، ولفترة طويلة، اعتمدت منظمات التمويل الصغير ومتناهي الصغر على منهجيتها التقليدية وعلاقتها الشخصية في تحقيق الجدارة الائتمانية من خلال التركيز على شرائح السوق التي يصعب على البنوك الوصول إليها، وفي الآونة الاخيرة، ويهدف تجنب الاستبعاد من السوق وتحقيق الاستدامة المالية استطاعت منظمات التمويل متناهي الصغر استكشاف النماذج المدمجة التي تجمع بين التكنولوجيا

والعلاقات الشخصية، فقامت باتخاذ خطوات نحو المسار الرقمي، إلا أن القليل منها قد اكملوا عملية التحول، وعلى الرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تتيح فرصاً لمثل هذه المنظمات في الحصول على تمويل لتوسيع مشروعاتها والنفاذ إلى الأسواق والعمل عن بُعد أثناء فترات الإغلاق العام الأمر الذي يساهم في إدماج النساء والشباب في سوق العمل، إلا أن منظمات التمويل والتمويل متناهي الصغر لا تزال بطيئة حتى الآن في تبني التكنولوجيات الرقمية، وقد يكون هذا البطء نتيجة ما واجهته من معوقات وقيود تكبل من قدرتها على اللحاق بقطار التكنولوجيا الرقمية.

ونظراً لما تمثله القدرات الرقمية من أهمية بالنسبة لمؤسسات التمويل الصغير فقد استهدفت الدراسة الحالية اختبار العلاقة المباشرة بين القدرات الرقمية، والمرونة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والقدرات المؤسسية كمتغير تابع، وكذلك تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية، وللوصول إلى أهداف الدراسة الحالية تم استخدام نموذج يتضمن المتغيرات الثلاثة محل البحث لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، وكذلك تم بناء نموذج لاختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية.

وقد تمكنت الدراسة الحالية من اختبار أربعة فروض أساسية تم قبول الفرض الأول، والثاني، والثالث، وعدم قبول الفرض الرابع، وقد أظهرت النتائج (الفرض الأول) وجود جهود حثيثة من قبل المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير لامتلاك القدرات الرقمية كخطوة ومرحلة هامة من مراحل التحول الرقمي، وهذه النتائج تعكس وجود رغبة للسير قدماً في استخدام التكنولوجيا الرقمية في منح الائتمان للعملاء، كما تعكس هذه الجهود وجود بنية تحتية رقمية بالإضافة إلى مهارات بشرية على مستوى من الكفاءة التشغيلية، وكل هذه الجهود لم تأتي صدفة وإنما سبقها مجموعة من القرارات السياسية والاجرائية التي تيسر من امتلاك القدرات الرقمية، وهذا ما اختبره الفرض الأول من الدراسة الحالية أن هناك علاقة تأثير إيجابي القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية، أي أن وجود القدرات الرقمية في حد ذاته يفسر ويعكس حجم القدرات المؤسسية التي استطاعت أن توفر البنية التحتية وتؤهل القدرات البشرية لتسهيل عمليات الائتمان داخل المنظمات التمويلية. وقد اتفقت مع هذه الرؤية بعض الدراسات التي تم تطبيقها داخل البيئة العربية مثل: (بريس وجبر، 2020؛ شديد، 2021؛ السواط، والحربي، 2022).

كما كشفت الدراسة على أن القدرات الرقمية يمكنها أن تفسر المرونة التنظيمية داخل مؤسسات التمويل الصغير (الفرض الثاني) وهذه النتيجة منطقية من الناحية العملية حيث ارتبطت القدرات الرقمية بالتغيير والتحول وإعادة تنظيم وتشكيل جميع الجوانب التنظيمية بما في ذلك تحسين الكفاءات التشغيلية للعاملين، تتبع ومراقبة وتحليل البيانات، الاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء، إيجاد هياكل تنظيمية مرنة، تجديد في رؤية ورسالة منظمات المجتمع المدني، وقد اتفقت هذه الرؤية مع دراسات (e.g., Mandal & Dubey, 2020; Lino & Sgobbi, 2021; Christos et al., 2022).

وأظهرت النتائج قبول الفرض الثالث للدراسة بوجود علاقة تأثير موجبة للمرونة التنظيمية في القدرات المؤسسية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Oscar et al., 2016; Rahelehet al.,

(Stephanie et al., 2019; 2018) وتشير الى زيادة درجة التحكم لدى منظمات التمويل في التعامل مع التغيرات البيئية والاحداث والازمات والمواقف المختلفة التي تواجهها بكفاءة وفاعلية بدرجة تمكنها من وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات.

واخيراً اظهرت النتائج عدم قبول الفرض الرابع بوجود وساطة للمرونة التنظيمية بدخولها تفاعلياً او تداخليا مع القدرات الرقمية للتأثير في القدرات المؤسسية ، وعلى الرغم من عدم وجود وساطة كلية او جزئية للمرونة التنظيمية الا ان النموذج الخاص بالوساطة لم يقلل من التأثير المباشرة لكل من القدرات الرقمية او المرونة التنظيمية على القدرات المؤسسية ، وربما تعود هذه النتيجة الى اخطاء في القياس، ويتطلب هذا مزيداً من البحث والدراسة في دراسات مستقبلية . كما لم تقلل هذه النتيجة من التأثيرات المباشرة ، ولا تتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g., Joseph & Datta, 2017; Sabai & Theresa, 2018; Tai-Ming et al., 2022) ، وبشكل عام اشارت نتائج الدراسة الحالية الى أن الاستثمار في القدرات الرقمية يستحق العناية من قبل منظمات المجتمع المدني للقيام بتنفيذ خطط للاستشعار البيئي والاستجابة للتغيرات من خلال عمليات الرقمنة، وتأتي المرونة التنظيمية التي تعزز الوعي بالموقف، والقدرة على التكيف، والقدرة على ادارة العثرات لتشكيل حزمًا من المهارات والتعلم الجماعي الذي تنعكس آثاره في القدرات المؤسسية.

(11) دلالات الدراسة

تسهم الدراسة الحالية في فهم العلاقة بين القدرات الرقمية والمرونة التنظيمية وتأثيرهما على القدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية، وقد اسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستوى العلمي، والعملية، وذلك على النحو التالي:

على المستوى العلمي، تعد نتائج الدراسة الحالية اضافة لنتائج الدراسات السابقة وتأكيداً لها، ومن الآثار النظرية للدراسة الحالية هو تعاملها مع مفهوم القدرات المؤسسية، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد بالدراسات الادارية عكس ما هو الحال في الدراسات الاجتماعية، وقد تعاملت الدراسة الحالية مع هذا المفهوم من وجهة نظر مختلفة من خلال ربطه بالقدرات الرقمية كما تسهم الدراسة الحالية في فهم القدرات الرقمية في علاقتها بالقدرات المؤسسية المرتبطة بالاعمال الرقمية. وفتت النظر الى ان النقطة الحاسمة في القدرات الرقمية هي الاستشعار بالتغيرات البيئية ، والاستجابة للسوق والعملاء، وتبنى نماذج رقمية مما يجعل من الممكن تحسين القدرات المؤسسية المرتبطة بالتكنولوجيا، هذا بالإضافة الى ان الدراسات السابقة عند تعاملها مع المفاهيم الخاصة بالقدرات الرقمية كانت اكثر ميلاً لاستخدام مفهوم التحول الرقمي- خاصة تلك التي تم تطبيقها في بيئات عربية - واعتبرت أن أي جهود رقمية للمنظمات هي تحول رقمي رغم أن التحول الرقمي عملية ذات مراحل متعددة، واهم مراحلها هو امتلاك المنظمات للقدرات الرقمية، واخيراً تسهم الدراسة الحالية في تعاملها مع مفهوم المرونة التنظيمية وهو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه والابعاد وقد اكتسب اهتماماً متزايداً من قبل الابحاث الحديثة في مجال الادارة، كما ان الأدوات المستخدمة لقياسها لم تتم معالجتها بشكل كافٍ، وقد ساهت الدراسة الحالية في قياس هذا المتغير.

على المستوى العملي، تمثل العلاقة التأثيرية بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية على الصعيد العملي أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات التمويل الصغير خاصة تلك المنظمات التي تتطلع الى الأمام وترى ان القدرات الرقمية فرصة وليس تهديداً، فلا أمل في البقاء والاستمرارية بدون استخدام التقنيات الرقمية، وبجانب القدرات الرقمية تعتبر المرونة التنظيمية بمثابة عامل نجاح أساسي لمنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل، خاصة وانها تعمل في ظل ظروف غير مستقرة سواء الظروف المرتبطة بانتشار الامراض والوبئة، او ظروف التعديلات المستمرة في القوانين التي تنظم عمل هذه المنظمات واعادة هيكلتها وانشاء هيئة رقابية لمتابعتها، كل هذا وغيره يلقى على عاتق تلك المنظمات ضرورة مسايرة التقنيات الرقمية بشكل مستمر، وتبنى مفهومي التقنيات الرقمية والمرونة التنظيمية كثقافة يمكن من خلالها اعادة بناء قدراتها المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية.

(12) التوصيات

تلعب منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر دوراً لا يستهان به في مجال التنمية الاقتصادية، كما انها تعمل في بيئات عمل شديدة التنافسية لذا يجب القائمين على تلك المنظمات ان يتطلعوا إلى الأمام من خلال توجه استراتيجي استباقي، وقد وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات تهدف الى تحسين القدرات الرقمية لمنظمات التمويل الصغير ومتناهي الصغر كالآتي:

- وضع خطط للاستشعار البيئي والاستجابة للتغيرات التكنولوجية سيزيد من قدراتهم الرقمية وقدراتهم المؤسسية ايضاً.
- تنفيذ مبادرات للشراكات من اجل الشمول المالي وتوسيع نطاق التمويل متناهي الصغر.
- الاستعانة بالخبرات المختلفة من أجل اعادة النظر في نماذج الاعمال.
- تعميم استخدام الادوات الرقمية في جميع اوجه الانشطة من اجل السعي لتحقيق رسالتها.
- تحسين الكفاءة التشغيلية لخصائي الائتمان من خلال إعادة التدريب والتوظيف.
- التكيف مع التقنيات الجديدة وظروف السوق عن طريق استقطاب خبراء لنقل المعرفة .
- صياغة اطار تشريعي يسمح بعمل شراكات في مجال الخدمات الرقيمة ونقل ثقافة الرقيمة من كونها مطلب ومسعى الى تغيير في الثقافة.
- الاستثمار في مجال القدرات التحليلية للبيانات من اجل التوسع في اسواق اخرى .
- الاستثمار في البنى التحتية الإلكترونية والمنصات الرقيمة .
- تنفيذ دورات تدريبية مستمرة لاعضاء مجالس الادارات حول المستجدات والتسهيلات في مجال الاعمال الرقيمة بهدف تغيير الثقافات ورفع الوعي .
- وضع ادوات للتقييم الدوري للجدارة الائتمانية.

(13) حدود الدراسة الحالية

- على الرغم من أهمية الدراسة الحالية، إلا أنه عند تعميم نتائجها يجب مراعاة الحدود الآتية:
- ما يتعلق بالحدود البشرية، فقد اقتصرنا وحدة المعاينة للدراسة الحالية على مسنولي الاتصال لكل منظمة، وذلك لامكانية تغطية أكبر قدر من المنظمات التي تعمل في مجال الانتماء.
 - ما يتعلق بالحدود التطبيقية، فإن أكثر من 90% من عينة الدراسة الحالية كانت من المنظمات التي تعمل في مجال التمويل متناهي الصغر ذات رأس المال القليل نسبياً، وذلك بسبب انتشارها وتوغلها داخل المجتمعات، مما قد يكون له تأثير على امكانية تعميم النتائج على المنظمات التي تعمل في مجال التمويل الصغير ذات رأس المال الكبير، والتي من المحتمل ان تتمتع بقدرات رقمية أكبر، هذا بالإضافة الى استخدام الدراسة الحالية اسلوب الدراسة المقطعية Cross Sectional Study والمبني على تجميع البيانات خلال فترة زمنية واحدة قصيرة، ولم يتم استخدام الدراسة الطولية Longitudinal study لتجميع البيانات.
 - ما يتعلق بالحدود الموضوعية، تعاملت الدراسة الحالية مع القدرات الرقمية كمرحلة من مراحل التحول الرقمي المتعددة كما اقتصر قياس المتغير الخاص بالقدرات المؤسسية على قياسه كمتغير احادي البعد دون التعامل معه كتغير متعدد الابعاد كما استخدمته بعض الدراسات السابقة، ويرجع ذلك الى حداثة المتغير بالنسبة للادبيات الادارية بالإضافة الى ان بعض أبعاد المتغير السابق استخدامها ببعض الدراسات السابقة مرتبطة بالابتكار الرقمي واستخدام المنصات الرقمية وهذا قد لا يكون متاحاً لدى منظمات المجتمع المدني محل التطبيق.

(14) الابحاث المستقبلية

رغم كون الدراسة الحالية تعاملت مع القدرات الرقمية إلا ان الامر وفق وجهة نظر الدراسات السابقة ان المنظمات التي تعمل في مجال الرقمنة تختلف قدراتها من وقت لآخر، الامر الذي يتطلب اجراء دراسة مطولة حول القدرات الرقمية وعلاقتها بالقدرات الديناميكية، وما هي الاستراتيجيات الرقمية التي يمكن للمنظمات ان تنتهجها لدعم القدرات المؤسسية.

رغم ان الدراسة الحالية اختبرت العلاقة بين القدرات الرقمية والقدرات المؤسسية المرتبطة بالقدرات الرقمية، إلا أن هناك حاجة لإجراء دراسات مستقبلية تهدف الى تقديم نموذجاً بحثياً يقيس تأثير القدرات الرقمية على أداء الأعمال الرقمية، ومدى رضا العملاء والعاملين عن هذه الاعمال الرقمية، هذا بالإضافة الى اهمية وجود دراسات مستقبلية تستكشف حجم تأثير القدرات الرقمية على الاداء المالي للمنظمات العاملة في مجال التمويل.

لم تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول وجود وساطة للمرونة التنظيمية بين القدرات الرقمية والمؤسسية الامر الذي يتطلب معه اجراء المزيد من الابحاث المستقبلية لاثبات أوفى الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، وذلك من خلال استخدام برامج احصائية اخرى.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الاتحاد المصري لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر (2019). مجلة التنمية والتمويل، (12)
- الجابري، عبد العزيز سالمين وعبد الكريم، ميسون على وعبد السلام، ادم حامد (2020). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية-دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي. المجلة الاليكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، الاردن، (22)، 1-32 ISSN:2617-9563.
- السواط، طلق عوض الله والحربي، ياسر ساير (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، حالة دراسة لهيئة اعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، (5) (43)، 1-40. ISSN: 2663-5798.
- بريس، احمد كاظم وجبر، ورودقاسم (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محافظة المصارف الخاصة في كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 65 (16)، 1-27.
- حماد، محمد محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في اداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الادوية. المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 2 (7)، 465-486.
- ريان، عادل ريان محمد (2013). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، أسيوط : هابى رايت للطباعة.
- شديد، مصطفى على محمد (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة لخدمات المرور بالقاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 4 (22)، 193-226.
- غنيم، داليا صبري يوسف (2018). متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتحسين الاداء المهني للاخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (17)، 719-755.
- هيئة الرقابة المالية المصرية (2021). التقرير السنوي، 25، <https://fra.gov.eg>.
- يوسف، محمد ادم (2021). ما مدي تطبيق مؤسسات التمويل الاصغر لقواعد الحوكمة المؤسسية، ج ف. مجلة جامعة الفاشر للعلوم الإنسانية، السودان، (17) 20-3.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Alhubaishy, A., & Abdulmajeed, A. (2021). The challenges of instructors' and students' attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. *Education and Information Technologies* 26:4647–4662, <https://doi.org/10.3390/su13137048>.
- Antunes, P. (2011). *BPM and exception handling: focus on organizational resilience*. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (41)3, 383-392.
- Benedicte , F., Jan P-H., & Richard, B. (2021). Digital Organizational Resilience: A History of Denmark as a Most Digitalized Country, Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences, URI: https://hdl.handle.net/10125/70907_978-0-9981331-4-0 (CC BY-NC-ND 4.0).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., & Venkatraman, V. (2013). Digital business strategies: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, (37) 2, 471-482.
- Charles, R., Gopalan, R., Ramesh, K., Moona, H.M., Prashanth, B., & Suresh, N. (2013). Organizational flexibility and its implications on employees' productivity. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, (4) 10.
- Christos, P., Andreas, S., Konstantina, S., Thanos, P., & Michael, B. (2022). Data-driven digital transformation for emergency situations: The case of the UK retail sector. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.10862>. *International Journal of Production Economics*.
- Dahles, H., & Susilowati, T.P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, (51), 34-50.
- De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2017). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information Technology*, 1-12.
- Delmond, M., Coelho, F., Keravel, A & Mahl, R. (2017). How information systems enable digital transformation: A focus on business models and value Co-production. *The Journal of Business Strategy*, (14) 3, 7-40.

- Dianawati, S., Achmad, S., Eka A. T., & Dodi W. I. (2018). Organizational Resilience: As Mediating Effect of Organizational Culture and Organizational Performance, U-AFBE, December 06, Jakarta, Indonesia, Copyright © 2019 EAI, DOI 10.4108/eai.6-12-2018.2286329.
- Dinham, S. and Crowther, F. (2011). Sustainable school capacity building – one step back, two steps forward?. *Journal of Educational Administration*, (49) 6, 616-623.
- El. Sawy, O., Kremmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, A. (2016). How LEGO build the foundations and enterprise capabilities for digital leadership, *MIS Quarterly Executive*, (15) 2, 141-166.
- Fritas, J, &Silva, J. C. (2018). *The impact of digital capabilities on digital business performance/Tese (Doutorado)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre.
- Hani, B. (2021). A Divergent View of the Impact of Digital Transformation on Academic Organizational and Spending Efficiency: A Review and Analytical Study on a University E-Service, *Sustainability* 2021, 13, 7048. <https://doi.org/10.3390/su13137048>.
- International Finance Corporation. (2017). *How Fintech is Reaching the Poor in Africa and Asia: A Start-Up Perspective*, EMCompass Note 34 | March 2017, fresh ideas about business in Emerging market
- Jafarzadeh, H., Aurum, A., D'Ambra. A., Abedin. B., &Assemi. B. (2015). *Search Engine Advertising Adoption and Utilization: An Empirical Investigation of Inflectional Factors*, *Organizational Computing and Electronic Commerce*, (25) 4, 402-427.
- Jens, K., Christoph, J., Tassilo, S., Nadja, H., &Alexander, P. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities A conceptual framework, journal homepage: www.elsevier.com/locate/digbus Digital Business, <http://dx.doi.org/10.1016/j.digbus.1000192666-9544/>© The Authors.
- Jerónimo, G.-F., Pablo, G.R., M., &Rocío, B. (2020). The Relationship between Technological Capabilities and Organizational Impact: Direct and Indirect Routes for Employed and Self-Employed Personal Fitness Trainers, *Sustainability*, 12, 10383; doi:10.3390/su122410383 www.mdpi.com/journal/sustainability.

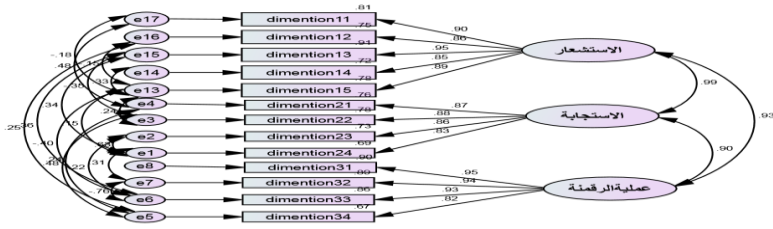
- Jorge, H.M., Castillo, V., Cristian, G. M., Carbajal, G.A., & Flores, W.H. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal", [https:// www.journals.elsevier.com/journal-of-innovation-and-knowledge](https://www.journals.elsevier.com/journal-of-innovation-and-knowledge)"
- Joseph, K. N., & Yaman, R. (2016). *IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective*. University of Texas Rio Grande, provided by electronic library, (ALSEL), Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.
- Joseph, K. N., & Pratim, D. (2017). Balancing exploration and exploitation of IT resources: the influence of Digital Business Intensity on perceived organizational Performance, *European Journal of Information Systems* 26, 469–488 ISSN: 0960-085X (Print) 1476-9344 (Online) *Journal homepage: https:// www. tandfonline.com/loi/tjis20*
- Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis – An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, 246–259. doi: 10.1108/13598541111139062.
- Kanwal, B., & Faisal, T. S. (2017). Organizational Resilience Capacity as a Mediator between Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance: A Case of Textile Sector of Pakistan, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 7(11)243-253, ISSN: 2090-4274.
- Karimi, J., Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to Digital Disruption: A factor based study of the newspaper industry, *Journal of Management Information System*, (32)1, 39-81.
- Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT: an essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-39.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, (21) 3, 243-255.
- Lim, B., Ling, F., Ibbs, C., ASCE., M., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business. *Journal of Construction Engineering and Management*, 225-237.

- Lino, C., Francesca, S. (2021). Resilience, complexity, and digital transformation: Three case studies in the valves industry, RSA – XXXII Annual Scientific Meeting, “Rethinking Sustainability and Resilience after the Covid-19 pandemic. Developing research and education in Management Engineering”, Track 10: “Complexity: new dimensions for rethinking economics, management systems, and organizational structures”.
- Lisanne, B., Anne, L., & Kate, M.(2001).Measuring Capacity Building, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/230557474>, *HIV M&E systems View project*.
- Mandal, S., &Ritesh, K. D.(2020).Role of tourism IT adoption and risk management orientation on tourism agility and resilience: Impact on sustainable tourism supply chain performance, DOI: 10. 1002/ jtr.2381, (22) 6, 800–813,wileyonlinelibrary.com/journal/jtr*Int J Tourism Res.*
- Mattias Blomkvist. (2021). *Digital Maturity and Organizational Resilience during Crisis, An Exploratory Single Case Study within B2B Sales Interactions during COVID-19*, Anton Eling Business and Economics, master's level Luleå University of Technology, Department of Social Sciences, Technology and Arts.
- Mithas, S., Tafti, A., &Mitchell, W. (2013). How a firm’s competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy’, *MIS Quarterly*, (37) 2, 511-536.
- Nadeem, Ayesha. (2018). Investigate the inter-relationship between organizational capabilities, digital transformation, digital business strategy, a thesis submitted in partial fulfilment of science (research) in computing sciences at faculty of engineering and information university of technology study.
- O’Rafferty, S., Curtis, H. and O’Connor, F. (2014). Mainstreaming sustainability in design education – a capacity building framework. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, (15) 2, 169-187.
- Oscar, F. B, Ferran, V.-H., &Glenn, C. P. (2016). Technological Capabilities, Resilience Capabilities and Organisational Effectiveness, *The International Journal of Human Resource Management*. July DOI: 10.1080/09585192.2016.1216878,

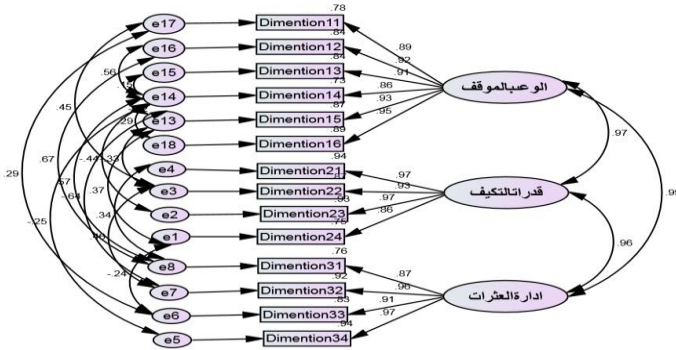
- Raheleh, G. B., &Yousef, G.K. (2018). Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation, (8) 3, *International Review of Management and Marketing* ISSN: 2146-4405.
- Parker and Ameen, K (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *J. Bus. Res.*, (88) June, 535–541, 2018, *doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.022*.
- Misra, P.K. (2020). Leadership Capacity Building for Sustainable Digital Initiatives in the Higher Education Sector in India: Need, Challenges, and Strategies, <https://www.researchgate.net/publication/343151398>.
- Sabai, K., &Theresa, CF. Ho. (2018). "Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation", *International Journal of Innovation Science*, [https:// doi.org/ 10. 1108/IJIS-08-2018-0083](https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083).
- Schwarz, A., Kalika, M., Kefi, H., & Schwarz, C. (2010). A dynamic capabilities approach to understanding the impact of it-enabled businesses processes and it-business alignment on the strategic and operational performance of the firm. *Communications of the Association for Information Systems*, 26, 57-84.
- Shams S.M. Riad. (2016). Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework, *Marketing Intelligence & Planning*, (34) 5, 671-691, ©Emerald Group Publishing Limited, 0263-4503, *DOI 10.1108/MIP-08-2015-0161*.
- Sia, S., Soh, C., &Weill, P. (2016). How DBS bank pursued digital business strategy', *MIS Quarterly Executive*. (15) 2, 105-121.
- Srivastava, S. C., & Shainesh, G. (2015). Bridging the service divide through digitally enabled service innovations: evidence from Indian healthcare service providers. *MIS Quarterly*, 39(1), 245-267.
- Stephanie, D., Sebastian, R., &Ianina, S. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework, Faculty of Business and Economics, TU Dresden, 01062 Dresden, Germany, Business Research <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>.
- Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns'. *MIS Quarterly*, (41) 1, 239-253.

- Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. (2014). Modern information technology in an old workforce: toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(4), 284-304.
- Tai, M. W., Stephanie, W. L., & Jing, (Bill) Xu. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective, *Int. J. Environ. Res. Public Health* 19, 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>.
- Teng, X., Wu, Z. & Yang, F. (2022). Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs. *Sustainability* ,14, 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136-147. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>.
- Tobias, R. B., Martin R.W. H., & David, I. P .(2022). Digitalization and entrepreneurial firms' resilience to pandemic crises:Evidence from COVID-19 and the German Mittelstand, *Technological Forecasting and Social Change*, (186), Part A, January 2023, 122135, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.122135>.
- Wei, Z., Yi, Y., Guo, H.H. (2014). Organizational learning, ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012). The digital capabilities your company needs. *MIT Sloan Management Review*, 1-5.
- Xiaoyan, T., Zhong, W., & Feng, Y. (2022). Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs, *Sustainability*, 14 <https://doi.org/10.3390/su14106012> <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Zeya, H., Huiling, H., Hyeyoon, C., & Anil, B. (2021). Building organizational resilience with digital transformation *Journal of Service Management* © Emerald Publishing Limited 1757-5818 DOI 10.1108 /JOSM-06-2021-0216.

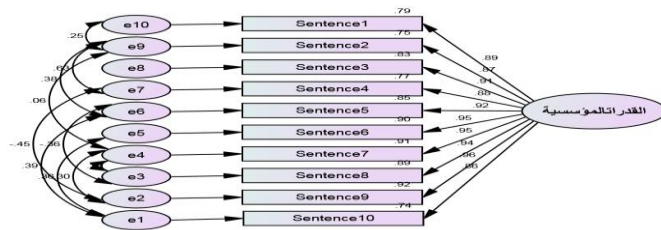
المرفقات (1)



نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدراسة المستقل للقدرات الرقمية



نموذج التحليل العاملي التوكيدي للمرونة التنظيمية



نموذج للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الدراسة التابع (القدرات المؤسسية)

The effect of Digital Capabilities on Capacity Building, analysis the Mediating Role of Organizational Flexibility, A Field Study applied on NGOs Organizations Working in the Field of Microfinance

Dr. Nagwa Abdelkader Ahmad

Abstract

The current study aimed to test the direct impact of digital capabilities dimensions represented by sensing, response and digitization on Capacity Building, and to test the mediating role of organizational resilience represented in three dimensions: situational awareness, adaptability and stumbling management, by collecting data from 215 organization working in the field of finance. the current study used the Spss/26 program in preparing and processing the data, and the Amos/22 program in conducting the confirmatory factor analysis (CFA) for each of the study variables, and performing the structural equation model, and the path analysis model to test the mediating variable the results supported the validity of the first hypothesis by the existence of a positive correlation between the dimensions of digital capabilities and Capacity Building, the results also supported the validity of the second hypothesis by the existence of a positive correlation between the dimensions of digital capabilities and the dimensions of organizational resilience, the results also supported the validity of the third hypothesis by the presence of a positive correlation between the dimensions of organizational resilience and Capacity Building, and finally the results did not support the validity of the fourth hypothesis that there is a total or partial mediation of organizational resilience, the current study has developed a set of recommendations that contribute to building the digital capabilities of organizations working in the field of small and microfinance, including: developing plans to sense upcoming environmental changes and responding to them, implementing initiatives for partnerships for financial inclusion and expanding the scope of microfinance.

Keywords

digital capabilities -Organizational Resilience -Capacity Building- microfinance - microfinance - civil society organizations.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

أحمد، نجوى عبد القادر (2023). أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التمويل الصغير والتمويل متناهي الصغر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(1)، 57-99.