

أثر مرونة الموارد والقدرات في تحقيق جودة تقديم الخدمة الرقمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري
وكالة أدرار (BNA)

The Impact of Resource and Capability Flexibility on Achieving the Quality of Digital Service Delivery: A Case Study of the Algerian National Bank (BNA) Adrar Agency

سليمان محمد ربيع¹ ، عطاء الله ياسين²،

¹ جامعة محمد بوضياف، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر - المسيلة (الجزائر)،

mohammedrabia.slimani@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر - المسيلة (الجزائر)،

yacine.attallah@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/12/21

تاريخ الارسال: 2025/11/21

ملخص:

تبرز أهمية هذه الدراسة في معالجتها بُعدين محوريين من أبعاد الإدارة الاستراتيجية، يتمثلان في مرونة الموارد والقدرات بوصفهما ركيزة أساسية لبلوغ الكفاءة الرقمية في المؤسسات، لاسيما في بيئة الأعمال المصرفية المتسارعة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت المعطيات النظرية عبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، بينما جرى تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج *SPSS.V27* وبرنامج *SEMinR* لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث، وأظهرت النتائج أن مرونة الموارد والقدرات أسهمت في تحسين دقة المعاملات من خلال تعزيز الاستجابة والكفاءة الوظيفية، ورفعت من قدرة البنك على التكيف مع تقلبات الطلب، مما انعكس على زيادة رضا العملاء، كما تبين أن دعم ثقافة الابتكار يعزز من جودة الخدمات الرقمية الشاملة، وأن توظيف هذه المرونة يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، بما يدعم الأداء المالي والمؤسسي ويعزز التنافسية في البيئة الأعمال المصرفية الرقمية.

كلمات مفتاحية: مرونة الموارد والقدرات، جودة تقديم الخدمة الرقمية،

تصنيفات JEL : O32، L25، M10

Abstract :

This study derives its academic significance from addressing two pivotal dimensions of strategic management—namely, resource and capability flexibility—as a fundamental pillar for attaining digital efficiency in organizations, particularly within the rapidly evolving banking business environment. Employing a descriptive-analytical methodology, the research gathered theoretical data through an extensive literature review and prior studies, while empirical questionnaire data were rigorously analyzed using SPSS version 27 and the SEMinR package to test hypotheses and address the research questions. The findings demonstrated that resource and capability flexibility significantly enhanced transaction accuracy by strengthening responsiveness and functional efficiency, improved the bank's adaptability to demand fluctuations—thereby increasing customer satisfaction—and, when coupled with a supportive culture of innovation, elevated the overall quality of comprehensive digital services; moreover, the effective deployment of this flexibility resulted in substantial cost reduction and heightened productivity, ultimately bolstering financial and institutional performance and reinforcing competitiveness in the digital banking landscape.

Keywords: keywords; keywords; keywords; Resource and Capability Flexibility, Quality of Digital Service Delivery

JEL Classification Cods : M10, L25, O32

مقدمة:

تسعى المؤسسات في العصر الراهن الى أعادت تشكيل مخرجاتها على نحو يمكنها من الوصول الى الريادة الخدمائية بما يستجيب لتطلعاتها المستقبلية ، حيث اسفرت التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم الى اعادت تشكيل أساليب العمل والإنتاج والخدمات على نحو غير مسبوق، وفي هذا السياق أصبحت مرونة الموارد و القدرات من أبرز المحددات المؤثرة في نجاح المؤسسات في تطوير خدماتها الرقمية واستدامتها، إذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات القادرة على إعادة تهيئة مواردها وبناءها التقنية والإدارية بسرعة، تتمتع بميزة تنافسية أعلى في بيئات رقمية متقلبة ، علاوة على ذلك تسهم مرونة الموارد والقدرات في تمكين المؤسسات من الابتكار في نماذج الأعمال الرقمية، وتبني استراتيجيات أكثر استباقية في مواجهة التحولات التقنية والسوقية، ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين مرونة الموارد والقدرات وجودة الخدمات الرقمية، لما لذلك من دور في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الاستدامة الرقمية، ودعم الميزة التنافسية في الاقتصاد الرقمي المعاصر.

إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تواجه المؤسسات تحديًا متزايدًا يتمثل في قدرتها على الموازنة بين الاستقرار الاستراتيجي ومتطلبات التغيير المستمر، فلم يعد امتلاك التقنيات الحديثة كافيًا لتحقيق النجاح، بل أصبح التميز الرقمي مرهونًا بقدرة المؤسسة على توظيف مرونتها التنظيمية في إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بما ينسجم مع ديناميكية البيئة الرقمية، وقد توصلت الدراسات الحديثة الى أن ضعف المرونة في توجيه القدرات التنظيمية والتقنية يشكل أحد أبرز أسباب تعثر مشاريع التحول الرقمي. فالعنصر الحاسم لنجاح الخدمات الرقمية لا يكمن في التكنولوجيا ذاتها، بل في مرونة المؤسسة في تكييف قدراتها واستثمارها بفعالية لتقديم خدمات رقمية مبتكرة ومستدامة، وبناءً على ما سبق يتضح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير مرونة الموارد والقدرات على فعالية وجودة الخدمات الرقمية في البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة أدرار؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يمكن صياغة السؤال الفرعي التالية: هل يوجد أثر إيجابي لمرونة الموارد والقدرات في تعزيز استجابة المؤسسات لتحديات البيئة الرقمية وتحقيق ريادة في جودة خدماتها الرقمية؟

فرضية الدراسة: تؤثر مرونة الموارد والقدرات على جودة الخدمات الرقمية في البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة أدرار .

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة باعتبار أنها تناولت بعدين أساسيين من ابعاد الإدارة الاستراتيجية، حيث أضحت مرونة الموارد والقدرات من بين الركائز الأساسية الواجب اعتمادها في المؤسسة، والتي تمكنها من تحقيق الكفاءة الرقمية في بيئة الاعمال المعاصرة.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا الى تحقيق بعض الأهداف نذكر منها:

- التعرف على مدى ممارسة مرونة الموارد والقدرات بالبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة أدرار
 - قياس مدى جودة الخدمات الرقمية في البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة أدرار
 - قياس أثر مرونة الموارد والقدرات في تحقيق جودة الخدمات الرقمية للبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة أدرار
- منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة النظرية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، كما تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان باستخدام برنامج

SPSS.V27 و برنامج SEMinR بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والوصول إلى النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف البحث، وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء تلك النتائج.

الدراسات السابقة:

-دراسة Saunila (2019): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إسهام قدرات الخدمة الرقمية من خلال دور العامل البشري في دعم هذه القدرات و تعزيز خلق القيمة المشتركة بين المؤسسة والمستخدمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لقياس تأثير القدرات الرقمية وسلوك الموظفين على جودة تقديم الخدمات الرقمية، خلصت الدراسة إلى أن قدرات الخدمة الرقمية تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز القيمة المشتركة، وأوضحت أن تطوير القدرات الرقمية يحتاج إلى موارد مرنة قابلة للتكيف.

-دراسة Delgado et al (2022): سعت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات الرقمية المقدمة من منصة تعليم إلكتروني، عبر نموذج مستمد من SERVQUAL، أين تم استخدام منهج كمي باستعمال أداة الاستبانة لقياس أبعاد الجودة مثل: التعاطف، الضمان، الملموسات، الاعتمادية، أظهرت النتائج أن التعاطف والضمان هما الأكثر تأثيراً في تقييم جودة الخدمة الرقمية، أين يمكن تحسين الخدمة الرقمية عبر تعزيز تفاعل المنصة وقدرة الدعم الفني لها.

-دراسة Ciacci et al (2025): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاتساق الرقمي وفعالية نماذج الأعمال، من خلال المرونة الاستراتيجية كعامل مفسر، تم تحليلي بيانات قطاع الصناعة كميًا لدراسة تأثير القدرات الرقمية على كفاءة نموذج العمل، وتوصلت النتيجة إلى إسهام المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الاتساق الرقمي والدعم الاستراتيجي من جهة، وكفاءة نموذج العمل من جهة أخرى، كما بينت النتائج أهمية دمج القدرات الرقمية المرنة لتحقيق أداء أعلى للتكيف بصورة أفضل مع التحولات الرقمية.

-دراسة Sur & Çakır (2024) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج جديد لقياس جودة الخدمة الرقمية باستخدام تحليل المشاعر والتنقيب عن النصوص في وسائل التواصل الاجتماعي، اعتمدت على المنهج تجريبي يجمع بين تحليل البيانات النصية، وتصميم نموذج أولي لتقييم جودة الخدمة الرقمية، وتوصلت الدراسة إلى (10) أبعاد جديدة مقترحة لقياس الجودة الرقمية تتجاوز أبعاد SERVQUAL التقليدية، أظهرت نتائج تحليل التغريدات أن التفاعل والشفافية والاستجابة من أهم عناصر جودة الخدمة الرقمية.

-دراسة Abou-Moghli (2025) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر توافر الموارد والاتساق الاستراتيجي في تعزيز القدرات الرقمية لدى شركات التأمين الأردنية، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة توصلت النتائج إلى أن توافر الموارد يلعب دوراً بارزاً في تقوية القدرات الرقمية كما أن للاتساق الاستراتيجي الدور الأبرز في توجيه الموارد نحو بناء قدرات رقمية مستدامة، كما أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك مرونة عالية في مواردها تحقق مخرجات رقمية أكثر جودة وفعالية.

1-الإطار النظري للدراسة:

1-1-ماهية مرونة الموارد والقدرات: في ظل بيئات الأعمال المتسارعة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، أضحت المؤسسات تواجه تحدي البقاء والاستمرارية في سياق يتسم بالاضطراب وعدم اليقين(السبتي, 2018)، ومن هذا المنطلق يبرز مفهوم مرونة

الموارد والقدرات كمدخل استراتيجي حيوي يتجاوز الفهم التقليدي لإدارة الموارد، ليركز على كيفية تمكين المنظمات من استباق الأزمات، والتكيف مع الصدمات، وإعادة تشكيل قدراتها بشكل استباقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بن غزال و طاهري، 2018).

فمرونة الموارد لا تعني مجرد امتلاك أصول مادية أو بشرية فحسب، بل تشير إلى المرونة الديناميكية في تخصيصها وإعادة تركيبها بطريقة مرنة وسريعة تستجيب لمتغيرات السوق (Bamel & Bamel, 2018)، بينما تمثل مرونة القدرات الكفاءة التنظيمية في تطوير وتنفيذ استراتيجيات متجددة تسمح بالاستجابة الفعالة للفرص والتهديدات الناشئة (Leonidou, L. C., et al (2025)، وبالتالي فإن الجمع بين مرونة الموارد ومرونة القدرات يشكل نظاما متكاملًا يضمن للمنظمة تجاوز التحديات، وتحويلها إلى منصات للنمو والابتكار (Aldiatat & Radi Alzoubi, 2024).

1-1-1 تعريفها:

في إطار السعي إلى تحقيق فهم شامل لمفهوم مرونة الموارد والقدرات، يتبين أن هذا المفهوم يتسم بتعدد أبعاده وتشابكها، وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من منظورات متعددة، تبعا لاختلاف تخصصاتهم وسياقاتهم العلمية، مما أسهم في إثراء الأدبيات العلمية بمجموعة من التعريفات التي تتكامل فيما بينها في إطار مقارنة هذا المفهوم، حيث يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تعديل أساليب وإجراءات تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء وظروف العمل (Alrub & Sánchez-Cañizares, 2025)، كما عرفها (Shojaee & Vasa, 2024) على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية للتغيرات في الطلب من خلال إعادة توزيع الموارد أو تعديل نمط الخدمة بما يضمن تحسين رضا المستفيدين، ويوضح أن مرونة تقديم الخدمة هي قدرة الجهات الخدمية على تغيير إجراءاتها ومستوى خدماتها بما يتوافق مع توقعات المستفيدين، مع إمكانية تكييف الموارد البشرية والتقنية لضمان كفاءة الخدمة، كما يشير (Cosa & Torelli, 2024) في تعريف يربط من خلاله مرونة تقديم الخدمة بالتحول الرقمي، على أنها قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها الرقمية والبشرية لتطوير أو تعديل الخدمات الإلكترونية بسرعة بما يحسن تجربة المستخدم.

1-1-2 أهدافها: تكمن الأهمية المحورية لمرونة الموارد والقدرات من خلال دورها الفعال في تمكين المنظمات من النجاح في بيعات الأعمال الديناميكية، ويمكن تحديد أهدافها الرئيسية في العناصر التالية:

- **تعزيز المرونة التشغيلية والتكيف مع الاضطرابات** (Fernández-Pérez De La Lastra et al., 2017): من خلال بناء قدرة استباقية واستجابة سريعة للصدمات الخارجية (كالأزمات الاقتصادية أو التغيرات التقنية المفاجئة) وإدارة التقلبات الداخلية، ويتم عن طريق إعادة تخصيص وتجميع الموارد المادية والمالية والبشرية بكفاءة، مما يقلل من فترات التوقف ويعزز استمرارية الأعمال في وجه عدم اليقين.
- **تحقيق الكفاءة الديناميكية والتميز في الأداء** (Eisenhardt & Martin, 2000): من خلالها تسعى المؤسسة إلى تحقيق تفوق تنافسي مستدام، من خلال تحسين إنتاجية الموارد الحالية وتطوير قدرات جديدة وفريدة يصعب على المنافسين محاكاتها، وهو ما يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء المالي والتشغيلي بين المنظمات.

- تسريع وتيرة الابتكار وخلق القيمة (Elyashevich et al., 2024): عن طريق تمكين المؤسسة من استغلال الفرص الناشئة بسرعة من خلال القدرات الإبداعية للموارد البشرية والبنية التحتية الداعمة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وتحويل التهديدات إلى مسارات للنمو، وخلق مصادر مبتكرة للقيمة تعزز الميزة التنافسية.
- الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الديناميكية (O'Reilly & Tushman, 2013): يمثل تطوير المهارات والقدرات الأساسية ركيزة للمرونة في المدى البعيد، يشمل ذلك بناء قاعدة معرفية تنظيمية، وتطوير المرونة المعرفية والوظيفية لدى العاملين، والاستثمار المستمر في التعلم والتطوير لمواءمة المهارات مع الاحتياجات المستقبلية.
- تمكين التوسع الاستراتيجي واستغلال الفرص (Forliano et al., 2024): تهدف إلى تهيئة المؤسسة للتوسع في أسواق جديدة أو طرح خطوط إنتاج مبتكرة عن طريق اعتماد إحدى سياسات التنوع المتاحة، من خلال ضمان مرونة الموارد المالية والبشرية اللازمة لهذا الاستثمار، وتعزيز شبكات التعاون الخارجي، وبناء قدرات استيعابية تسمح بدمج المعرفة الجديدة بفعالية لتحقيق نمو مستدام.
- تعزيز التماسك التنظيمي والمواءمة الاستراتيجية: تركز على تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وفرق العمل والاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال الحفاظ على القوى العاملة وخلق ثقافة تنظيمية مرنة، تضمن المؤسسة توجيه الطاقات الجماعية نحو الأهداف المشتركة، مما يدعم الاستقرار ويقلل من الهدر في الطاقة الإنتاجية.

1-2-2 ماهية جودة تقديم الخدمة الرقمية

تشكل الخدمات الرقمية في العصر الحالي العمود الفقري للتفاعل بين المنظمات والمستفيدين، حيث لم تعد تقتصر على كونها قنوات تكميلية، بل تحولت إلى محور رئيسي لتقديم القيمة وبناء تجارب المستخدم، وفي خضم هذا التحول يبرز مفهوم تقديم الخدمة الرقمية كحقل معرفي متعدد الأبعاد، لا يقتصر على مجرد توافر الخدمة عبر المنصات الإلكترونية، بل يشمل تصميم وتنفيذ وتقديم تجربة رقمية متكاملة تركز على المستخدم وتلبي توقعاته المتزايدة، إذ لم يعد تقديم الخدمة الرقمية مجرد نقل للخدمات التقليدية إلى البيئة الإلكترونية، بل تحول إلى بناء نظام متكامل يجمع بين العناصر التقنية والوظيفية والتفاعلية، حيث تشمل جودته جوانب متعددة مثل السهولة والكفاءة، الأمان، الموثوقية والاستجابة، والتي تقاس من خلال انعكاسها على رضا المستخدمين وتفضيلاتهم (El-bardan, 2020)، وتظهر الأبحاث والدراسات أن تجربة المستخدم أثناء تفاعله مع الخدمة الرقمية منذ لحظة الوصول إليها حتى إنهاء المعاملة، تشكل عاملاً حاسماً في بناء الولاء وتعزيز الميزة التنافسية، وعليه تعد عملية تقديم الخدمة الرقمية عملية استراتيجية شاملة، تدمج بين الجانب التقني والفني، بهدف تحقيق التميز التشغيلي وتقديم قيمة مستدامة،

1-2-1 تعريفها:

تعرف جودة تقديم الخدمات الرقمية على أنها مقياس متعدد الأبعاد لتقييم مدى امتياز الخدمة المقدمة عبر القنوات الرقمية (كالتطبيقات، المواقع الإلكترونية، ومنصات التواصل) عن طريق مقارنة توقعات المستخدمين مع الأداء الفعلي والقيمة المضافة التي يلمسونها (El-bardan, 2020)، إذ تمثل مدى كفاءة وفعالية عملية تقديم الخدمة وتوصيلها عبر القنوات الرقمية من منظور العميل، إنها ليست مجرد جودة الموقع الإلكتروني أو التطبيق من الناحية التقنية، بل هي تقييم شامل يشمل كافة مراحل التفاعل بين

العميل والخدمة عبر الإنترنت، بدءا من البحث والوصول إلى الخدمة، مروراً بعملية المعاملة والتسليم، وانتهاءها بمرافقة العميل إلى ما بعد البيع (النجار وآخرون 2022).

لا يقتصر هذا المفهوم على الجوانب التقنية الوظيفية فحسب، بل يتعداه ليشمل كافة الجوانب التي تشكل تجربة المستخدم الشاملة أثناء تفاعله مع الخدمة، ويتضمن الأبعاد التالية (إندارة & الشريف، 2024):

- **الجانب الوظيفي والتقني (الأداء):** ويشمل موثوقية الخدمة، وسرعة استجابتها، وسهولة الوصول إليها، وتوافقها مع مختلف الأجهزة والأدوات،
- **جانب التفاعل والتجربة (التصميم المركز على المستخدم):** ويشمل سهولة الاستخدام، ووضوح التصميم وسهولة التنقل، وأمان المعلومات والخصوصية لدى العميل،
- **جانب القيمة والخدمة (خدمة العملاء):** ويشمل كفاءة قنوات الدعم الرقمي، وفعالية حل المشكلات، ومدى تلبية الخدمة للاحتياجات الأساسية للمستخدم،

1-2-2 أهدافها:

تهدف جودة الخدمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تعود بالنفع على مختلف الأطراف ، ويمكن تصنيفها على النحو التالي (شايب وآخرون 2016):

الأهداف المرتكزة على العميل: يعد هذا الهدف الركيزة الأساسية، إذ تسعى المؤسسة إلى توفير تجربة إلكترونية تتسم بالسلاسة والسرعة والموثوقية، بهدف تلبية توقعات المستخدمين بل وتجاوزها بما يعزز رضاهم عن الخدمة المقدمة، كما يعد بناء الثقة الرقمية عنصراً محورياً، من خلال توفير بيئة آمنة تحمي الخصوصية والبيانات المالية للمستخدمين، الأمر الذي يطمئن العملاء ويشجعهم على إتمام معاملاتهم عبر الإنترنت ويقلل من مخاوفهم تجاه التعامل الرقمي، وإلى جانب ذلك، يشكل تعزيز الولاء والاحتفاظ بالعملاء هدفاً استراتيجياً، حيث يساهم رضا العملاء عن تجربتهم الإلكترونية في زيادة احتمالية عودتهم لإجراء عمليات شراء متكررة، مما يدعم جهود المؤسسة في بناء علاقة ممتدة ومستدامة معهم.

-الأهداف المرتكزة على الأعمال:

تعد جودة الخدمة الإلكترونية عاملاً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما في الأسواق الإلكترونية المشبعة التي يصبح فيها أداء المنصة وتجربة المستخدم معياراً أساسياً للتمييز واكتساب حصة سوقية أكبر، كما تساهم التجربة الإيجابية في زيادة المبيعات والربحية من خلال رفع معدلات التحويل وزيادة قيمة الطلب، مما ينعكس مباشرة على الإيرادات، إضافة إلى ذلك يؤدي تحسين جودة الخدمة الإلكترونية إلى خفض التكاليف التشغيلية عبر تقليل الاعتماد على قنوات التوزيع التقليدية وتمكين العملاء من إنجاز مهامهم ذاتياً، فضلاً عن الحد من تكاليف معالجة الأخطاء والشكاوى، وبالتوازي تساهم هذه الجودة في تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية،

-الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل:

تساهم جودة الخدمة الإلكترونية في تسهيل مسار التحول الرقمي ودعم جهود النمو، إذ توفر أساساً قوياً يمكن المنظمة من خلاله التنبؤ لتطوير خدمات رقمية جديدة والتوسع في أسواق إلكترونية مختلفة بما يعزز استراتيجيتها في الابتكار والتطوير، كما تمكن

التفاعلات الإلكترونية عالية الجودة من جمع بيانات دقيقة حول سلوك العملاء وتفضيلاتهم، وهو ما يتيح للمنظمة تحليل هذه البيانات وتوظيفها في تحسين المنتجات والخدمات وصياغة استراتيجيات تسويقية أكثر فاعلية، بما يدعم عملية التحسين المستمر للأعمال.

1-3 اليات تأثير مرونة الموارد والقدرات وجودة تقديم الخدمة:

تعتبر المرونة التنظيمية عاملا حاسما في تمكين المنظمات من تقديم خدمات رقمية بجودة عالية وبصفة مستدامة وقابلة للتكيف (El-bardan & مرزوق, 2018)، وذلك من خلال دعم جملة من الآليات البنوية والوظيفية التي تعزز قدرتها على الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، فعند مواجهة الارتفاعات المفاجئة في حجم الطلب، كما يحدث في فترات الذروة أو أثناء الحملات التسويقية المكثفة، تسهم المرونة التقنية والمالية في تمكين المؤسسة من التوسع الفوري في قدراتها الرقمية عبر حلول الحوسبة السحابية والبنى التحتية المرنة، ويعد هذا التوسع عاملا مباشرا في تحقيق متطلبات بعدي الكفاءة والإتاحة وفق نموذج E-S-QUAL، الأمر الذي يضمن استقرار الأداء واستمرارية تقديم تجربة إلكترونية عالية الموثوقية (Parasuraman et al., 2005).

وفيما يتعلق بالاستجابة لتنوع توقعات المستخدمين وتغيرها المستمر، تتيح القدرات الديناميكية للمنظمة التكيف السريع من خلال رصد الاتجاهات الرقمية السائدة، وتحديث خصائص المنصات أو إعادة تصميم واجهات التفاعل بما يتوافق مع التطورات التقنية ومعايير سهولة الاستخدام، ويسهم ذلك في تعزيز بعدي التصميم وسهولة التصفح، بوصفهما من الركائز الأساسية في نماذج تقييم الجودة مثل WebQual، بما يدعم تحقيق مستويات أعلى من رضا المستخدمين وتعزز تجربة الاستخدام الشاملة (Loiacono et al., 2002).

أما في سياق إدارة الأزمات والانقطاعات التقنية، فتظهر المرونة التشغيلية والتنظيمية أهميتها من خلال قدرتها على احتواء الأعطال الفنية أو الثغرات الأمنية بكفاءة عالية، مع ضمان وجود تواصل شفاف واستباقي مع المستخدمين والمتأثرين، وتنسجم هذه الاستجابات مع أبعاد جودة التعافي الواردة في نموذج E-RecS-QUAL، لاسيما بعدي الاستجابة والتعاطف، بما يحول المواقف الحرجة إلى فرصة لتعزيز مصداقية الخدمة وترسيخ ثقة أصحاب المصلحة (Parasuraman et al., 2005).

كما تمكن المرونة المعرفية والتقنية المؤسسة من التعامل بفاعلية من التهديدات الأمنية المتنامية، عبر إعادة توجيه الموارد نحو تطوير حلول أمنية متقدمة وتحديث بروتوكولات الأمن السيبراني، إلى جانب تدريب الموارد البشرية على الممارسات الحديثة (Ben Abden & Ayad, 2022)، ويسهم ذلك بصورة مباشرة في دعم بعدي الخصوصية والأمان، بوصفهما من المحددات الجوهرية لجودة الخدمة الرقمية، الأمر الذي يعزز الثقة الرقمية ويدعم استدامة العلاقة بين المؤسسة ومنتسبيها (Zeithaml et al., 2002).

2 المنهجية الميدانية وتحليل النتائج:

1-2 المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتحليل الدراسات المتعلقة بمرونة الموارد والقدرات وجودة تقديم الخدمات، كما تم اعتماد أداة الاستبانة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

2-2 مجتمع وعينة البحث: تمت الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة المحلية ادرار ، حيث استهدفت دراستنا عينة قدرت ب(30) موظف وعامل بالوكالة، تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة قابلة للتحليل، بنسبة 100%، وتعتبر نسبة صالحة للدراسة الإحصائية.

2-3 أداة الدراسة: تم تقسيم الاستبيان الى محورين أساسيين بناء على بعدي دراستنا، تعلق المحور الأول ببعد مرونة الموارد والقدرات، وتم التطرق في المحور الثاني لبعد جودة تقديم الخدمات، تم اعتماد مقياس ليكرات الخماسي لقياس درجات الآراء والمواقف.

2-4 صدق الأداة وثباتها

2-4-1 صدق الاتساق الداخلي لبعد مرونة الموارد والقدرات:

الجدول (01): الاتساق الداخلي لعبارات بعد مرونة الموارد والقدرات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (sig)
1	توزع وكالتكم الموارد والمهارات المتاحة بسهولة وفق متطلبات المشاريع الرقمية الجديدة	0.842	0.000
2	تشجع وكالتكم تنمية مهارات الرقمية لدى الموظفين لتلبية احتياجات العملاء	0.740	0.000
3	تعزز وكالتكم ثقافة التغيير والتكيف لدى الموظفين فيما يتعلق بالتحول الرقمي	0.721	0.000
4	تواكب وكالتكم التقنيات والمهارات الجديدة بالسرعة والكيفية المطلوبة لتعزيز جودة الخدمات الرقمية	0.646	0.000
5	توفر وكالتكم بدائل مرنة، لضمان استمرارية الخدمات الرقمية عند وقوع الطوارئ	0.641	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

توضح نتائج الجدول (01) الخاص بالاتساق الداخلي لعبارات بعد مرونة الموارد والقدرات أن معامل بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.641-0.842)، كما أن كل القيم موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين عبارات مرونة الموارد والقدرات وأنها صادقة في قياسه بحيث سجلت العبارة (01) القيمة (0.842) كما سجلت العبارة (02) القيمة (0.740) وتم تسجيل القيمة (0.721) في العبارة (03) وسجلت العبارة (04) القيمة (0.646) وفي الاخير سجلت العبارة (05) القيمة (0.641) على التوالي مما يعني وجود ارتباط طردي قوي لعبارات بعد مرونة الموارد والقدرات.

2-4-2 صدق الاتساق الداخلي لبعد جودة الخدمة:

الجدول (02): الاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة الخدمة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (sig)
1	يتميز النظام الرقمي لوكالتكم بسرعة الاستجابة أثناء تقديم الخدمة	0.886	0.000
2	تلي الخدمات الرقمية لوكالتكم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم	0.905	0.000
3	ساهمت الية تقديم الخدمة في تعزيز تواصل وكالتكم مع المجتمع	0.906	0.000

4	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين مؤشرات الأداء لوكالتكم	0.896	0.000
---	---	-------	-------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

توضح نتائج الجدول (02) الخاص بالاتساق الداخلي لعبارات بعد جودة الخدمة أن معامل بيرسون تتراوح قيمته ما بين (0.886-0.906)، كما أن كل القيم موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 (مستوى المعنوية لكل العبارات أقل من 0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين عبارات جودة الخدمة وأنها صادقة في قياسه بحيث سجلت العبارة (01) القيمة 0.886 كما سجلت العبارة (02) القيمة (0.905) وسجلت العبارة (03) القيمة (0.906) وفي الاخير سجلت العبارة (04) القيمة (0.896) على التوالي مما يعني وجود ارتباط طردي قوي لعبارات بعد جودة الخدمة.

2-5 نتائج اختبار ثبات الاستبيان

الجدول (03) اختبار ثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha cronbach
مرونة الموارد والقدرات	05	0.929
جودة الخدمات الرقمية	04	0.919

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يشير الجدول (03) أن عدد عبارات محور مرونة الموارد والقدرات (05) عبارة بمعامل الفا كرونباخ 0.929 اي بنسبة 92 % وهي نسبة قريبة من الواحد، في حين سجل معامل الفا كرونباخ للعبارات الفرعية لجودة تقديم الخدمة 0.919 أي بنسبة 91 % وهي قيم تفوق النسبة (60%) وهي قيم جيدة حسب موقع SPSS Cronbachs ; Définition Interprétation Alpha، وهذا ما يعتبر مؤشرا على ثبات محاور الاستبيان

2-6 تحليل النتائج:

2-6-1 مستوى مرونة الموارد والقدرات

جدول (04) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مرونة تقديم الخدمة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توزع وكالتكم الموارد والمهارات المتاحة بسهولة وفق متطلبات المشاريع الرقمية الجديدة	5	2.08	0.85
2	تشجع وكالتكم تنمية مهارات الرقمية لدى الموظفين لتلبية احتياجات العملاء	3	2.12	0.92
3	تعزز وكالتكم ثقافة التغيير والتكيف لدى الموظفين فيما يتعلق بالتحول الرقمي	4	2.09	0.95
4	تواكب وكالتكم التقنيات والمهارات الجديدة بالسرعة والكيفية المطلوبة لتعزيز جودة الخدمات الرقمية	1	2.16	0.97
5	توفر وكالتكم بدائل مرنة، لضمان استمرارية الخدمات الرقمية عند وقوع الطوارئ	2	2.14	1.00
المجموع			2.118	0.939

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يتضح من خلال الجدول رقم(04) أن مستوى مرونة الموارد والقدرات كان عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.118) وانحراف معياري (0.939) حيث جاءت الفقرة (04) التي تنص على (تواكب وكالتكم التقنيات والمهارات الرقمية الجديدة بالسرعة والكيفية المطلوبة لتعزيز جودة الخدمات الرقمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.97) وهذا يعكس ادراك الوكالة محل الدراسة الى أهمية حيازة التقنيات والمهارات الرقمية بالسرعة والكيفية المطلوبة لمواكبة المستجدات الرقمية في بيئة الاعمال الديناميكية، وضرورة تحليل المؤشرات والبيانات الانية لتوسيع شبكة عملائها والتركيز على توفير الخدمات بالجودة والسرعة التي تحقق ميزة وظيفية مستدامة، بينما احتلت الفقرة (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.00) وهو ما يؤكد حرص الوكالة محل الدراسة على توفير البدائل الرقمية التي تضمن من خلالها استمرار الخدمة في حالة حدوث طوارئ، كما جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثالثة والفقرة (03) في المرتبة الرابعة واحتلت الفقرة (01) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.85) وهو ما يبرز اهتمام الوكالة محل الدراسة بتطوير مواردها وقدراتها للنهوض بالخدمات الرقمية المقدمة والسعي لاكتساب ولاء العملاء والمستفيدين منها.

2-6-2 جودة تقديم الخدمة الرقمية

جدول (05) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة تقديم الخدمة الرقمية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتميز النظام الرقمي لوكالتكم بسرعة الاستجابة أثناء تقديم الخدمة	4	1.89	0.87
2	تلي الخدمات الرقمية لوكالتكم احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم	3	1.92	0.93
3	ساهمت الية تقديم الخدمة الرقمية في تعزيز تواصل وكالتكم مع المجتمع	1	2.06	1.02
4	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين مؤشرات الأداء لوكالتكم	2	2.03	0.98
المجموع			1.975	0.952

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يتضح من خلال الجدول رقم(05) أن مستوى جودة الخدمات كان معتبر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.975) وانحراف معياري (0.952) حيث جاءت الفقرة (03) التي تنص على (ساهمت الية تقديم الخدمة الرقمية في تعزيز تواصل وكالتكم مع المجتمع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (1.02) وهذا ما يبرز توفيق الوكالة بشكل كبير من خلال مواردها المتاحة وقدراتها الفنية في تبسيط عملية الوصول إلى الخدمات المقدمة، مما جعلها متاحة للجميع دون تعقيدات إدارية أو فنية، كما سهلت هذه الآلية التفاعل المباشر والسلس مع المستفيدين، من خلال واجهات رقمية سهلة الاستخدام وإجراءات مبسطة تقلل من الوقت والجهد المبذول، وتوفير قنوات اتصال متعددة وفعالة، مثل التطبيقات الإلكترونية والمنصات الرقمية، التي تتيح الرد السريع على استفسارات الجمهور، وتلبية احتياجاته بكفاءة عالية، مما يعزز الثقة والرضا العام ويني جسور تواصل أقوى مع المجتمع، احتلت الفقرة (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.98) وهو ما يؤكد حرص الوكالة محل الدراسة على زيادة كفاءة العمليات الداخلية من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما ينعكس إيجاباً على سرعة تقديم الخدمات ودقتها، كما سجلت الوكالة ارتفاعاً في معدلات رضا المستفيدين، مدعومة بتسهيل الوصول إلى

الخدمات عبر القنوات الإلكترونية، وتوفير تفاعل فوري يلبي احتياجات الزبائن بفعالية، بالإضافة إلى ذلك ساهمت هذه الخدمات في خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة حجم المعاملات المعالجة يوميا، مما عزز مكانة الوكالة كمؤسسة رائدة في تحقيق التحول الرقمي وأسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح أكبر، كما جاءت الفقرة (02) في المرتبة الثالثة واحتلت الفقرة (01) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (0.87) وهو ما يبرز سعي الوكالة محل الدراسة إلى اكتساع حلة رقمية متميزة تميز خدماتها الرقمية المقدمة تتفسي إلى رضا أصحاب المصلحة وتضمن بها ولائهم .

2-7 اختبار الفرضيات:

نصت الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد والقدرات في تحقيق جودة الخدمات الرقمية في البنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة المحلية ادرار

الجدول (06): اختبار الفرضية

العينة الاصلية (o)	متوسط العينة (M)	التحيز	T Stat	2.5%	97.5%
0.231	0.229	0.082	2.802	0.066	0.395
مرونة الموارد والقدرات < جودة تقديم الخدمة الرقمية					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات لغة البرمجة R حزمة SEMinR

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه (06) أن الأثر المباشر لمرونة الموارد والقدرات نحو جودة الخدمات الرقمية كان إيجابيا قدر ب (0.231) بمجال ثقة 95%، وبما أن هذا المجال لا يحتوي على الصفر (0) فإن الأثر معنوي، في حين سجلت T.stat قيمة 2.802 وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية 1.960 بمستوى معنوية 0.05، ما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي مباشر بين مرونة الموارد والقدرات و جودة تقديم الخدمة الرقمية، وهو ما يعكس دور هذه المرونة كمتغير تنبؤي رئيسي في تعزيز الأداء الخدمي.

3 مناقشة النتائج واستنتاجاتها الاستراتيجية:

بعد عرض النتائج الإحصائية وتحليلها وظيفياً، يتضح أن العلاقة بين مرونة الموارد والقدرات وتحسين الأداء المؤسسي قد ثبتت إحصائياً بدلالة معنوية قوية (T.stat = 2.902)، حيث تشير النتيجة الإيجابية والمعنوية التي توصلت إليها الدراسة إلى أن مرونة الموارد والقدرات لا تعتبر مجرد إضافات تشغيلية آنية، بل تُعد في جوهرها قدرات ديناميكية حيث خلص Eisenhardt (2000 & Martin) إلى أن قدرة المؤسسة على إعادة تهيئة مواردها، وتكييف قدراتها التنظيمية والتكنولوجية مع التغيرات البيئية، تمكنها من الاستجابة السريعة للتقلبات السوقية والطلبات المتغيرة للعملاء، وهو ما يشكل أساساً لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وعليه فإن النتائج تؤكد أن الوكالة محل الدراسة لا تعتمد على موارد ثابتة، بل تمتلك آليات مرنة تسمح لها بتجديد قدراتها باستمرار، وهو ما ينسجم مع مفهوم الكفاءة الديناميكية التي تتجاوز الكفاءة الساكنة التقليدية، وتدعم الاستدامة التنافسية على المدى الطويل.

كما أظهرت النتائج أن مرونة الموارد والقدرات تترجم وظيفياً في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وتشير هذه النتيجة إلى أن المرونة التشغيلية أسهمت في رفع الكفاءة التجارية للوكالة عبر تحسين التوظيف الاستراتيجي للموارد، بما يدعم الاستدامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل فالاستثمار في البنية التحتية الرقمية المرنة، إلى جانب تنمية القدرات البشرية القادرة على استغلال هذه المرونة، يمثل استثماراً استراتيجياً ذا مردودية مرتفعة، وليس تكلفة تشغيلية إضافية، ويتوافق هذا التفسير مع ما أشار إليه (Abou-Moghli 2025)، الذي يؤكد أن المؤسسات المالية التي تستثمر في المرونة الرقمية والقدرات البشرية تحقق مكاسب مزدوجة من خلال خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالإجراءات التقليدية الجامدة ورفع الإنتاجية وجودة الخدمة، بما يدعم الأداء المالي ويعزز القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، اتضح أن الآليات الرقمية المرنة ساهمت في تعزيز التواصل مع المجتمع وتحسين جودة الخدمة، وهو ما يمكن تفسيره استراتيجياً على أنه استثمار في بناء الثقة الرقمية وتعزيز الولاء المؤسسي، فالتحسين المستمر في جودة التفاعل وسرعة الاستجابة يقلل من عدم تماثل المعلومات بين المؤسسة والعملاء، ويعزز الإحساس بالأمان والثقة، وهما عنصران أساسيان في الاقتصاديات الحديثة القائمة على الخدمات.

الخاتمة

تعتبر مرونة الموارد والقدرات من بين الأبعاد المحورية للمرونة الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات المالية بهدف تعزيز جودة خدماتها، حيث يبرز دورها الفعال في رفع مستويات الأداء الخدمي من خلال إعادة تخصيص الموارد التقنية، المالية والبشرية بسرعة وكفاءة عالية، إلى جانب تطوير القدرات التنظيمية عبر برامج التدريب المستمر والابتكار الرقمي، مما يعزز الاستجابة التنافسية والاستدامة في بيئة مصرفية متغيرة، هدفت دراستنا إلى معرفة واقع مرونة الموارد والقدرات واثرها في تقديم الخدمات البنكية بجودة عالية في البنك محل الدراسة، وقد أسفرت على النتائج التالية:

- كان لممارسة مرونة الموارد والقدرات من خلال تعزيز الاستجابة والكفاءة الوظيفية الدور الأبرز في تعزيز المؤسسة البنكية لمواجهة التغيرات الطارئة في حجم الطلب للخدمات البنكية، وتحسين دقة المعاملات، مساهما في ارتفاع مؤشرات الرضا لدى العملاء.
- يؤثر تطبيق مرونة الموارد والقدرات من خلال دعم ثقافة الابتكار إيجاباً في تعزيز جودة الخدمات الرقمية الشاملة،
- تترجم هذه المرونة وظيفياً في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما يعزز الأداء المالي والمؤسسي في بيئة مصرفية رقمية متغيرة.

التوصيات: بناء على النتائج الإيجابية للدراسة نقترح مجموعة من التوصيات التالية:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية بالاستثمار المستمر في تطوير الأنظمة الرقمية المرنة لضمان سرعة الاستجابة وإعادة تخصيص الموارد تلقائياً أثناء الذروات في حجم المعاملات.
- تطوير الكفاءات البشرية عن طريق تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للموظفين في المهارات الرقمية المتقدمة بالشراكة مع مؤسسات أكاديمية أو شركات تقنية متخصصة.
- تشجيع ثقافة التعلم التنظيمي من خلال سن واعتماد حوافز للموظفين المساهمون في استحداث ابتكارات رقمية.

- تحسين تجربة المستفيد وآليات التواصل من خلال تبسيط إجراءات الخدمات الرقمية (التطبيقات والمنصات الإلكترونية) لتكون أكثر سهولة وأماناً، مع إضافة ميزات تفاعلية مثل الدردشة الآلية للرد الفوري على الاستفسارات.
- إنشاء قنوات اتصال متعددة وفعالة (تطبيقات، بوابات إلكترونية، ومراكز دعم هجينة) لتلبية توقعات المستفيدين، مع قياس الرضا عبر القيام باستطلاعات دورية.

المراجع

- السبقي، جمال. (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (23)، 289-311.
- الشايب، حفيظة، واللحش (إشراف)، الطاهر. (2016). تأثير جودة الخدمة على تحقيق ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. المدرسة العليا للتجارة، الجزائر- <http://dspace.esc.alger.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1093>.
- الشريف، هدى أحمد، وإندارة، يوسف محمد. (2024). تأثير جودة الخدمة على رضا المرضى وثقتهم كوسيط: دليل من مركز مصراة الطبي. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 11(1)، 51-68.
- النجار، إيمان، أحمد، ثريا سهر، الحميد، ربهام عبد العال، وهبة الله، هبة. (2022). دور جودة الخدمة المدركة كمتغير وسيط بين التسويق الحسي وولاء العميل: بالتطبيق على قطاع مطاعم الوجبات السريعة في جمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(4)، 101-160.
- بن غزال، عبد القادر، وطاهري، فتيحة عبد القادر. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية تنوع المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 12(4)، 119-138.
- Aldiabat, B., & Radi Alzoubi, M. (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management : Evidence from Jordanian manufacturing companies. Problems and Perspectives in Management, 22(2), 17–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02)
- Alrub, Y. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2025). Dynamic capabilities and digital transformation : Toward strategic planning in the digital age—Evidence from Palestine. Administrative Sciences, 15(1), Article 21. <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: A dynamic resource-capability perspective. Journal of Knowledge Management, 22(7), 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Ben Abden, A., & Ayad, L. (2022). The impact of psychological capital on the innovative performance of teachers at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Adrar UniversityTimes. Journal of Economic Integration , 288–275 , (4)10
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management : A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. Global Journal of Flexible Systems Management, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105 : AID-SMJ133>3.0.CO ;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105 : AID-SMJ133>3.0.CO ;2-E)
- Elyashevich, I., Sergeev, V., Dybskaya, V., & Ivanova, A. (2024). Category management for the operational resource procurement. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), Article 100507. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100507>
- Fernández-Pérez de la Lastra, S., García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Garvey, G. (2017). Building ambidextrous organizations through intellectual capital : A proposal for a multilevel model. *Intangible Capital*, 13(3), 668–695. <https://doi.org/10.3926/ic.972>
- Forliano, C., De Bernardi, P., Rozsa, Z., & Bertello, A. (2024). Systems dynamics research in management and organization studies: Overview and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), Article 100512. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100512>
- Leonidou, L. C., Aykol, B., & Palihawadana, D. (2025). Dynamic capability drivers and performance outcomes of strategic import planning : The moderating role of organizational resources and market factors. *Management International Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11575-025-00582-8>
- Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2002). WebQual: A measure of website quality. In *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference* (Vol. 13, pp. 432–438).
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL : A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Shojace, A., & Vasa, L. (2024). Relationship between dynamic capability view and organizational resilience: Findings from a symmetric approach. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 671–682. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.51](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.51)
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service quality delivery through web sites : A critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 362–375. <https://doi.org/10.1177/009207002236911>