



دور التحول الرقمي في بناء نموذج الأعمال المستدام

أ.م.د. شفاء بلاسم حسن
الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية

المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي في بناء نموذج الأعمال المستدام. وقد تجسدت مشكلة البحث في كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق الاستدامة والارتقاء في المستقبل في المصرف الاهلي العراقي ، لكونه من المصارف التي تستخدم التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن وحاجته لتبني مبادرات الاستدامة وتضمينها في نموذج اعماله. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص المشكلة وتحديدها وفق الاستبانة التي صممت لاستقصاء آراء عينة بلغت (50) موظف في المصرف الاهلي العراقي ، وفق متغيرين ، تمثل المتغير الاول بالتحول الرقمي بابعاده (دعم القيادة ، البنى التحتية ، الامن السيبراني ، تحشيد الموارد ، القدرات المجتمعية ، حوكمة البيانات) ، والمتغير الثاني نموذج الاعمال المستدام بابعاده (تقديم القيمة ، خلق القيمة ، شبكة القيمة ، النموذج المالي ، واجهة الزبون). وقد استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.25) لتحليل البيانات واستخراج (الاطراف الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، الارتباط والتأثير). وقد اكدت النتائج اهتمام المصرف بالتحول الرقمي والاستدامة كمنهج لعمله ، ووجود علاقة ارتباط وتأثير بين كل من التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، نموذج الأعمال، نموذج الأعمال المستدام

Abstract

The research aims to identify the role of digital transformation in building a sustainable business model. The research problem was embodied in how to use digital techniques to achieve sustainability and advancement in the future in the National Bank of Iraq , as it is one of the banks that uses digital techniques in providing banking services to customers and its need to adopt sustainability initiatives and include them in its business model. The descriptive analytical approach was used to diagnose and identify the problem according to the

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية

والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

questionnaire that was designed to survey the opinions of a sample of (50) employees in the National Bank of Iraq. According to two variables, the first variable represents digital transformation with its dimensions (leadership support, infrastructure, cybersecurity, resource mobilization, community capabilities, data governance), and the second variable represents the sustainable business model with its dimensions (value presentation, creating value, value network, financial model, customer interface). The ready-made statistical program (SPSS V.25) was used to analyze the data and extract (arithmetic means, standard deviations, correlation and effect). The results confirmed the bank's interest in digital transformation and sustainability as an approach to its work, and the existence of a correlation and influence between both digital transformation and the sustainable business model.

المقدمة

أصبحت الاستدامة والرقمنة الاتجاه الرئيس لتحول المصارف. لإن بناء شبكة التحول الرقمي يوفر نظرة شاملة عن الخدمات وتجربة الزبائن والربحية من اجل بناء نموذج اعمال مستدام. وإذا تمكن المصرف من التوصل إلى مزيج جديد من المحتوى والهيكل والحوكمة وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة حقق بالفعل نموذج أعمال مستدام. أن المنطق الأساسي لنموذج الأعمال المستدام هو خلق بيئة معرزة لخلق القيمة للزبائن واكتساب القيمة وخلق القدرة التنافسية. ان استخدام التقنيات الجديدة غالبًا ما يعني تغييرات في خلق القيمة وتوفير فرص لتوسيع وتنويع الخدمات الحالية ، التي غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة. التي تتطلب اجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي ، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية والعمليات الجديدة في الهياكل التنظيمية القائمة.

المبحث الاول

منهجية البحث



اولا : مشكلة البحث

ركزت الدراسات على طرائق اكتساب وتطوير نماذج الأعمال المستدامة ، والتي تسمى "نماذج الأعمال من أجل الاستدامة"، الذي يساهم في تحقيق التنمية المستدامة (Stubbs, 2008: 110). وإذا تمكنت المنظمة من التوصل إلى مزيج جديد من الاعمال والهيكل والحوكمة وخلق القيمة لأصحاب المصلحة ، فإن المنظمة قد حققت نموذج أعمال مستدامًا يعتمد خلق بيئة معززة لدورة خلق القيمة للزبائن والمنظمات والبيئة (Abdelkafi, Tauscher, 2016:78). ووصفت الإدارة القائمة على النتائج بأنها "نموذج أعمال لخلق القدرة التنافسية من خلال توفير القيمة الاستثنائية للزبائن لتحقيق التنمية المستدامة (Boons & Lüdeke-Freund, 2013:10) وقد ركزت معظم نماذج الأعمال على الإيرادات وهيكل التكلفة وتدعيم القيمة وكيفية تنفيذ الأنشطة والتكيف مع البيئة. دون الخوض في تحديد الهيكل المستخدم في تقديم الخدمات والنموذج المالي والعلاقة المنطقية بين العناصر المكونة للنموذج. واغفال الأبعاد الأخرى لنماذج الاعمال على المستوى الاجتماعي والبيئي ، فضلا عن التحول الرقمي وتأثيره في نماذج الأعمال المستدامة ، الذي يمكن ربط المكونات عبر سلسلة القيمة ، بالاعتماد على توافر كمية هائلة من البيانات التي يتطلب معالجتها من أجل تحسين الكفاءة والإنتاج حسب الطلب والمرونة والاستدامة (Savastano (2019:892) ، وقد حفز التحول الرقمي بناء نماذج أعمال جديدة وتسبب في حدوث اضطرابات في الأسواق والصناعات العالمية وفي ضوء هذه الاضطرابات ، يجب على الشركات ابتكار طرائق للبقاء والمنافسة ، مما يضطر الشركات إلى الرد استراتيجياً على الاضطرابات الناجمة المتمثلة بالتقنيات الرقمية للحفاظ على قدرتها التنافسية (صلاح الدين وبدوي 2023:962). لذلك نجد ان هناك فجوة بحثية تتمثل بقلة الدراسات الخاصة في كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق التحول المستدام ، والحاجة الى البحث في العلاقة بين التحول الرقمي ونموذج الأعمال المستدامة ، ونجد ان المصرف الاهلي العراقي من المصارف التي تطبق تقنيات التحول الرقمي ويأخذ ضمن توجهاته الاستراتيجية جوانب الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية ، وسيكون ميدانا لتطبيق الجانب العملي من البحث ضمن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الاهتمام بالتحول الرقمي في المصرف مجال البحث؟



2. ما مستوى الاهتمام بنموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث؟

3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث؟

4. ما تأثير التحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث؟

ثانيا : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من تناوله لموضوعات لها دور كبير في الارتقاء بأداء المصرف وقدرته في

تطبيق التحول الرقمي وتبني نموذج الاعمال المستدام وكالاتي :

1. اختياره قطاعاً اقتصادياً هاماً يطبق التحول الرقمي من اجل تبني نموذج اعمال يتناسب مع احتياجاته.

2. تقديم اطار مفاهيمي للعلاقة بين التحول الرقمي ودوره في تحديد نموذج الاعمال المستدام ، الذي يتوافق مع متطلبات الاستدامة.

ثالثا : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الاتية:

1. تحديد مستوى الاهتمام بالتحول الرقمي في المصرف مجال البحث.

2. تحديد مستوى الاهتمام بنموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث.

3. اختبار العلاقة بين التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث.

4. اختبار العلاقة بين التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام في المصرف مجال البحث.

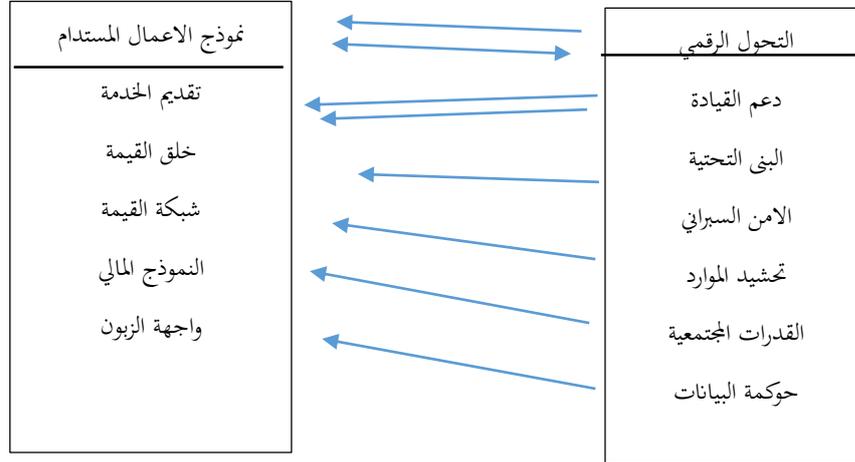
رابعا : المخطط الفرضي للبحث يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة والذي تظهر فيه

علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024



المخطط الفرضي للبحث

خامسا : فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام.

تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم القيادة ونموذج الاعمال المستدام.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية ونموذج الاعمال المستدام.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن السبراني ونموذج الاعمال المستدام.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحشيد الموارد ونموذج الاعمال المستدام.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المجتمعية ونموذج الاعمال المستدام.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة البيانات ونموذج الاعمال المستدام.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لدعم القيادة في نموذج الاعمال المستدام.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية في نموذج الاعمال المستدام.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للامن السبراني في نموذج الاعمال المستدام.



- ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحشيد الموارد في نموذج الاعمال المستدام.
ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات المجتمعية في نموذج الاعمال المستدام.
ح. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة البيانات في نموذج الاعمال المستدام.

سادسا : منهج البحث

اعتمد المنهج التحليلي الوصفي في جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة البحث فيما يتعلق بتوافر متغيرات البحث في الشركة مجال البحث ، وتحليل الاجابات عن فقرات الاستبانة لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات.

سابعا : حدود البحث

1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في اختيار المصرف الاهلي العراقي مجالا لتطبيق الجانب العملي من البحث ، لكونه من المصارف العراقية والتي تطبق التقنيات الرقمية وهو شركة عامة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية منذ يوليو 2004. يعمل المصرف الأهلي في القطاع المصرفي ويقع مقر المصرف في بغداد ، العراق ، وقد تم تأسيسه في 1995.
2. الحدود الزمانية: تتضمن مدة اجراء الجانب العملي من البحث والمتمثلة بتوزيع الاستبانة واسترجاعها ومعالجة البيانات .
3. الحدود البشرية : تم اختيار مجتمع البحث من المسؤولين والموظفين العاملين في المصرف الرئيس في الكرادة والبالغ عددهم (500) فرد ، وتم اختيار عينة قصدية منهم بلغ (50) فرد بنسبة (10%) من المجتمع.

4. ثامنا : أساليب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: اعتمد الجانب النظري من البحث على العديد من المصادر المتعلقة بمتغيرات البحث والمتوافرة في المكتبات وعلى شبكة المعلومات الدولية الانترنت.
2. الجانب التطبيقي: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، فيما يتعلق بمتغيرات (التحول الرقمي ، نموذج الاعمال المستدام) ، كما موضح في الجدول (1).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكملة العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

جدول (1) هيكلية إستبانة البحث

تدرج المقياس	المصادر	عدد الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
(اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) (1,2,3,4,5)	(جاسم ، 2023 : 145)	5	دعم القيادة	التحول الرقمي	1
		5	البنى التحتية		
		5	الامن السيبراني		
		5	تحشيد الموارد		
		4	القدرات المجتمعية		
	(Li, et al, 2020:5)	5	حوكمة البيانات	نموذج الاعمال المستدام	2
		5	تقديم الخدمة		
		5	خلق القيمة		
		5	شبكة القيمة		
		5	النموذج المالي		
5	واجهة الزبون				

تاسعا : الأساليب الإحصائية والبرامج الإحصائية

1. معامل كرونباخ الفا لقياس صدق فقرات الاستبانة وثباتها.
2. الأوساط الحسابية لتحديد مستوى متغيرات البحث.
3. الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت إجابات العينة عن أوساطها الحسابية.
4. معامل الاختلاف
5. معامل الارتباط (Spearman) لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
6. تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس علاقة التأثير بين متغيرات البحث.
7. البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS V. 25.



المبحث الثاني الجانب النظري

اولاً: التحول الرقمي

1. مفهوم التحول الرقمي

اسس التحول الرقمي بناء على الخبرة في مجال التطوير من خلال فرق رقمية لإدارة التغيير الناتج عن الابداع ، وقد تغلغت الرقمنة في جميع المهام على مختلف المستويات ، مثل (إستونيا الإلكترونية أو الجمهورية الرقمية في إستونيا)، (السوق الرقمية الموحدة للاتحاد الاوربي) ، (الهيئة المالية البولندية التي تشكل فريق عمل وإدارة لتنظيم ودعم نشاط التكنولوجيا المالية) Kotarba (2018:124). يمكن أن يؤدي الاستخدام الفعال لتقنيات التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل عرض القيمة للزبائن من خلال توسيع التجربة وتعزيزها وإعادة تعريفها. تعمل جميع الشركات على زيادة منتجاتها التقليدية بخدمة إضافية تميزها عن العلامات التجارية المنافسة من خلال تعزيز المعلومات وزيادة التفاعل. على سبيل المثال، ركزت شركات السيارات مثل BMW على تعزيز تجربة الزبائن من خلال توفير الوسائط الرقمية (Sundaram, et al, 2020:10). يعرف التحول الرقمي على أنه الانتقال من التعامل مع الموارد المادية إلى الاهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على الإنترنت والشبكات الإلكترونية ، كما ارتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تعزيز العمل الإداري. ويعرف التحول الرقمي اصطلاحاً بأنه "الاستثمار في الفكر والتغيير في السلوك لإحداث تحول جزري في طريقة العمل من خلال الاستفادة من التطور التقني" ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات تنافسية ومستدامة من خلال تغيير الخدمات المقدمة لجميع الأطراف من عاملين وزبائن ومستفيدين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم من خلال إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ (زاهد، 2023:2). وعرف التحول الرقمي بأنه "عملية تحويل المواد المطبوعة والمخزنة على الميكروفيلم والمواد ذات الشكل التناظري مثل الأشرطة الصوتية وأشرطة الفيديو المرئية من خلال المسح الضوئي إلى مواد ذات شكل رقمي يستطيع الحاسوب التعامل معه". وتنسيقها وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة أو خارجية كالأقراص الليزرية (السواط والحربي ، 2022 : 652). اي دمج التقنيات الرقمية الاعمال في



الاقتصاد الرقمي (Ziyadin&Utegenova,2020:409). وعرف التحول الرقمي بأنه "تعديل نماذج الأعمال وفقا للتقدم التكنولوجي والابداع الذي يؤدي إلى تغيير سلوك المستهلك والسلوك الاجتماعي". وتشكيل كيانات وعلاقات جديدة مدفوعة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات (Kotarba, 2018:123). يتطلب التحول الرقمي اعتماد التقنيات الرقمية مثل الحوسبة السحابية ، والبيانات الضخمة ، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء ، وتحليل البيانات ، والعديد من التطبيقات والبرمجيات الحديثة التي تستخدمها المنظمات لتحسين الاعمال وتعزيز خدمات الزبائن.

2. أهمية التحول الرقمي

تكمّن أهمية التحول الرقمي في الإسهام بحل المشكلات البشرية من ناحية وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ، ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية ، بل وحتى ثقافية. فالتقنية عاملا مساعداً ومحفزاً في كل الجوانب وتقديم فوائد عديدة ومتنوعة للزبائن والشركات منها (المطرف ، 2020:164) :

أ. يحسن الكفاءة التشغيلية ويحقق وفورات الكلفة والجهد بشكل كبير.

ب. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة و إبداعية.

ت. تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات.

ث. التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى أكبر عدد من الزبائن.

ج. تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات.

3. أهداف التحول الرقمي

يمكن تحديد أهداف وغايات التحول الرقمي من خلال التركيز على الابداع في الإجراءات والمنتجات والوظائف التنظيمية المختلفة. تميل واجهة التحول الرقمي باتجاه الزبائن وتأثير ذلك في العملية (Sundaram, et al, 2020:10) . وبالتالي فان التحول الرقمي يحقق الاهداف الاتية (زاهد ، 2023:3):

أ. دعم مستوى الأداء : إمكانية انسيابية المعلومات بين الإدارات المختلفة ، وزيادة مستوى الثقة في دقة البيانات.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

ب. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية : خزن البيانات والمعلومات واستخدامها إلكترونياً من قبل الموارد البشرية للعمل في مجال أكثر إنتاجية.

ت. زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة : باستخدام التكنولوجيا في شبكات المعلومات ، وإيجاد سبل أفضل لمشاركة الأفراد في العملية التنفيذية.

واضاف كل من (السواط والحربي ، 2022:654) الاهداف الاتية:

أ. أهداف مباشرة ذات مكاسب مادية مثل : تحقيق سريع للأعمال وتقليص وقت التطبيق، وتخفيض العمل الورقي.

ب. أهداف غير مباشرة مثل : تقليل الأخطاء المقترنة بالعامل ، والانسجام مع بقية دول العالم خاصة المتطورة ، ودعم القدرة التنافسية للمنظمات.

يمكن للشركات تبني لتكون أكثر فاعية وأسرع في تنفيذها التحول الرقمي من خلال (Prihanto, 2018: 28):

أ. توفير التسهيلات التكنولوجية والتدريب على اعتماد التكنولوجيا بشكل مستمر.

ب. اعتماد اتجاهات التسويق عبر الإنترنت من بينها.

ت. محور الأمية المعلوماتية لدعم جودة الموارد البشرية.

ث. للوصول إلى السوق العالمية ، يجب أن نبدأ في دخول التجارة الإلكترونية العالمية الذي تستخدم على نطاق واسع من قبل المجتمع العالمي. وتحسين جودة المنتج وفقاً لمعايير التصدير ، حتى تتمكن المنتجات المحلية من التنافس عالمياً.

ج. التحول الرقمي في فرص الأعمال وتحدياتها ومن خلال تطبيق أفضل هذه المبادئ.

يمكن للشركات تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح في دمج التكنولوجيا والعمليات التجارية.

وأن كل منظمة لديها احتياجات فريدة وتحديات، لذا يعد تكيف هذه المبادئ مع سياق الأعمال

أمراً أساسياً. والرقمنة تتضمن تحديات جديدة يتطلب من الشركات التعامل معها.

4. استراتيجيات التحول الرقمي



تتألف استراتيجيات التحول الرقمي من أربعة عناصر أساسية هي : استخدام التكنولوجيا والتغيير في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية ، والجوانب المالية. ان استخدام التقنيات الجديدة غالبًا ما يعني تغييرات في خلق القيمة. وتتعلق هذه بتأثير استراتيجيات التحول الرقمي في سلاسل القيمة ، أي مدى انحراف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية – ويوفر التحول الرقمي فرصًا لتوسيع واغناء محفظة المنتجات والخدمات الحالية ، التي تتطلب قدرات تكنولوجية متعلقة بالمنتجات المختلفة وتتضمن مخاطر أعلى بسبب نقص الخبرة في المجال الجديد (Agustian et al,2023:81). مع اختلاف التقنيات المستخدمة والأشكال المختلفة لخلق القيمة، غالبًا ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة. تشير التغييرات الهيكلية إلى الاختلافات في الهيكل التنظيمي للشركة ، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن الهياكل التنظيمية ، ودمج العمليات الجديدة في الهياكل التنظيمية القائمة، فضلًا عن ما يتطلبه التحول الرقمي إلى التمويل الكافي وقدرة المنظمة على تمويل التحول الرقمي (Matt, et al,2015:340).

يؤثر التحول الرقمي في العمليات التشغيلية والتجارية والنظام البيئي. فقد صنفت الدراسات التحديات التي تواجه تنفيذ التحول الرقمي في نماذج الأعمال ، وبحثت دراسات أخرى سلوك الشركات المتعددة الجنسيات في الاستجابة لتحديات التقنيات الرقمية. وتناولت دراسات أخرى تأثير أربعة مجالات هي (التنظيمية ، التطبيقات ، العمليات التشغيلية ، الجوانب الاجتماعية) في التحول الرقمي لنموذج الأعمال وكالاتي (Samper,2022: 570) :
 أ. العمليات التشغيلية ، تطوير المنتجات والخدمات ، الإنتاج والرقابة على الجودة ، المشتريات والخدمات اللوجستية ، دعم الأعمال للعمليات.
 ب. العمليات التجارية ، تصميم المنتجات والخدمات ، المبيعات والتوظيف ، تقديم الخدمة ، ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم.

5. متطلبات التحول الرقمي



أكدت العديد من الدراسات على متطلبات التحول الرقمي الاتية (جاسم ، 2023 : 145) :

أ. دعم القيادة : يعتقد الباحثين والخبراء في مجال الإدارة بان القيادة هي العامل الاكثر اهمية لتنفيذ التحول الرقمي ، وتشمل دعم القيادة لتنفيذ التحول الرقمي ، وتخصيص الموارد وتخويل الصلاحيات والتحفيز.

ب. البنى التحتية : تشمل الانظمة والبرمجيات والمكونات مادية لتنفيذ التحول الرقمي. ان وجود البنى التحتية في التحول الى الرقمنة ، والتي غالبا ماتكون مكلفة وتتطلب استثمارات مالية ، فمن خلال التحول الرقمي ستمتلك الشركة بنية متطورة للمعلومات تمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الانترنت ، والاستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات التي تمكنها من التميز.

ت. الامن السيبراني : ان ظهور شبكة الامن الرقمي تمكن من الوصول الى الحلول الامنية المستقلة عن العمل وتحسين الوضع الامني للمنظمة. وحماية سرية وخصوصية المعلومات الخاصة بالمنظمة والزيائن. امكانية نقل المعلومات وانسيابيتها بين الادارات المختلفة ، وزيادة درجة الثقة بالمعلومات ودقتها.

ث. الموارد : تشير الى الانشطة اللازمة لتأمين الموارد الجديدة وتعظيم استخدام الموارد الحالية لغرض تنفيذ التحول الرقمي ، واستخدام المعلومات في زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الوضع التنافسي ، من خلال تحسين المنتجات والخدمات من خلال تنمية قدرات الابداع.

ج. البعد القانوني : يتضمن القوانين واللوائح الادارية والادلة الارشادية والمعايير ، التي يجب على المنظمة الالتزام بها عند اجراء التحول الرقمي ، وتاسيس نظام متكامل لتنفيذ التحول الرقمي. القدرات المجتمعية - تعزيز التحول الرقمي على مستوى المجتمع ، وضمان تمكن جميع الاشخاص من الوصول الى التقنية الحديثة والتعامل معها والافادة منها وتطوير قدراتهم وتحسين رفاهيتهم وتلبية احتياجاتهم. ويساعد بناء نظم المعلومات الادارية من اتاحة فرصة التعليم والثقافة بين مختلف افراد المجتمع ، وتصبح المعلومات عنصر اساسي في الحياة اليومية.



خ. حوكمة البيانات : تطوير القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والاجراءات الادارية للتغلب على عوائق تنفيذ التحول الرقمي ، ووضع السياسات التي تعتمد على الوصول الى المعلومات واستخدامها. وجود بناء تنظيمي شبكي بسبب طبيعة العلاقات داخل المنظمة وخارجها ، وتحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة وضوح الادوار والمسؤوليات والاهداف واتخاذ القرارات دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي

ثانيا: نماذج الاعمال

1. مفهوم نموذج الاعمال

يمثل نموذج الأعمال أداة ابداع وتقييم منطق الأعمال في الشركات القائمة والجديدة ، خاصة في الصناعات التي تدعم تكنولوجيا المعلومات أو الصناعات الرقمية ، ويعرف نموذج الاعمال بأنه "الحلقة المفقودة بين استراتيجية الاعمال والعمليات وتكنولوجيا المعلومات". لدعم عمليات صنع القرار المتعلقة بالمواءمة مع استراتيجية الشركة ونجاحها (Veit, et al , 2014:46). في مطلع الألفية الجديدة أصبح مصطلح نموذج الأعمال من أكثر المصطلحات ترددا في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال ، والصناعات التقنية بعد ظهور شركات الإنترنت في التسعينيات. وتبنى الاكاديميين هذا المفهوم في مختلف الصناعات والمجالات (Dierichsweiler , 2019:3). يصف نموذج الاعمال التماسك في الخيارات الاستراتيجية التي تسهل التعامل مع العمليات والعلاقات التي تخلق قيمة على المستوى العملي والتكتيكي والإستراتيجي في المنظمة. وبالتالي فإن نموذج الاعمال هو المنصة التي تربط الموارد والعمليات وتقديم الخدمة التي تحقق شركة مربحة في الامد الطويل. ان جوهر وصف نموذج الاعمال هو الروابط التي تخلق القيمة. إن وضع تصور لنموذج الأعمال هو أمر مهم لفهم أدوات التحكم المناسبة لتقديم القيمة المقترحة. وتحديد مقاييس الأداء وربطها بخلق القيمة. ان نموذج الأعمال ليس مجرد سلسلة قيمة ولا استراتيجية للشركة. لانه توجد العديد من سلاسل القيمة وشبكات القيمة في الشركة ، فنموذج الاعمال مجموعة خصائص تقدم عرض قيمة معينة. في بعض الحالات قد يكون من الصعب التمييز بين الشركات التي تنجح في تنفيذ الإستراتيجية العامة واستراتيجية الأعمال ، لانها تمتلك نماذج أعمال فريدة ،



والتي لا تمتلك تلك النماذج. أحد أفضل الأمثلة على نموذج الأعمال الذي لقد غيرت الصناعة الحالية هي Ryanair، التي قامت بإعادة هيكلة نموذج الأعمال في الخطوط الجوية، التي طورت نماذج الأعمال المتطورة والمعقدة ان تواجه ضغوط هائلة لإيجاد طرائق أقل كلفة في تلبية احتياجات الزبائن باقل تعقيد في العمليات. وعلى الرغم من وجود العديد من شركات الطيران المنافسة لشركة رايان في السعر المنخفض. الا انها أولى شركات الطيران التي قامت بتشكيل منصة اعمال السعر المنخفض المستدام.

ان وجود نموذج الاعمال الصحيح لا يضمن بالضرورة النجاح لسنوات متتالية كتقنية جديدة أو تغييرات في بيئة الاعمال وقاعدة الزبائن، ولكن الخصائص المولدة للقيمة تختلف جذرياً عن تلك التي يمتلكها المنافسين. ان خلق القيمة من منظور محاسبي يرتبط بتحقيق القيمة من بيع المنتجات وتسجيل حجم المبيعات، في حين يركز منظور العملية على وصف خلق القيمة باعتبارها الخطوات المؤدية نحو تحقيق القيمة. لذلك لا بد من الاهتمام بالقيمة وإمكانات خلق القيمة وعمليات خلق القيمة، فنموذج الأعمال أداة تركيز بين تطور التكنولوجيا وخلق القيمة الاقتصادية. وعلى الشركات فهم الدور المعرفي لنموذج الأعمال من أجل تسويق التكنولوجيا بطرائق تسمح للشركات بالحصول على القيمة من التكنولوجيا الخاصة بها (Nielsen and Lund, 2014:8).

وقد عرف نموذج الأعمال بأنه "إطار عمل يصف كيفية تخطيط الشركة لإنشاء القيمة وتقديمها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن أو أصحاب المصلحة" (Agustian, et al, 2023:82). وقد خضع تعريف نموذج الاعمال لمناقشات أكاديمية نموذجية تتراوح بين العبارات البسيطة الى الرؤى الفلسفية، فإن نموذج الاعمال هو متعادل مع الإستراتيجية، التعامل مع النموذج كمجموعة فرعية من الإستراتيجية، مجموعة شاملة من الإستراتيجية (Kotarba, 2018:124).

2. أهمية نماذج الاعمال

ازدادت أهمية نماذج الأعمال لارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية، وكونها أدوات إدارية منظمة، والتي تعد ذات علاقة بالنجاح. فنموذج الأعمال أداة لوصف الشركة وتقديم صورة عن الوضع التنافسي للشركة (العامري، 2023:234). كما تبرز أهمية نموذج الأعمال في مساعدة للمديرين التنفيذيين ورواد الأعمال لتطوير أفكار جديدة في عالم الأعمال. فقد أصبح النموذج ضروريا لتلك



الشركات ، لتتمكن من مواجهة المنافسة المستمرة في السوق، وضروريًا أيضًا لرواد الأعمال الذين هم بحاجة إلى نماذج أعمال جديدة ومبتكرة لاستغلال الفرص في السوق. وأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة في عالم الأعمال ، سواء للشركات القائمة أو رواد الأعمال (التميمي ، 2020: 527).

3. نماذج الاعمال

ظهرت العديد من نماذج الأعمال التي لا تستند إلى العوامل المميزة للشركات ، لذا على الشركات اختيار النموذج الأفضل الذي يحقق أكبر فائدة ، وينبغي على الشركات ورواد الأعمال تطوير نماذج الأعمال بشكل مستمر ، وعدم الاعتماد على نموذج واحد ، وتعديل نموذج الأعمال بشكل يتوافق مع سير العمل دون الإخلال بالأهداف الرئيسية للنموذج ، تكمن قوة الشركة وقدرتها في تعديل نموذج الأعمال بشكل يتوافق مع الأهداف ، والاستجابة للتغيرات وفق النموذج. يعتمد اختيار النموذج الأفضل لاعمال الشركة بشكل أساسي على مجال عمل الشركة ، والتكاليف التي تتحملها لإطلاق المنتج أو الخدمة لغاية الوصول إلى الهدف المطلوب من إطلاقه. لتقليص الخيارات المطروحة عن النموذج الخاص بالشركة ، لا بد من الاجابة عن الاسئلة الاتية:

أ. من هو الزبون المستهدف؟

ب. ما هي الطريقة الأفضل لتحقيق الإيرادات؟

ت. ما هي تكاليف تصميم نموذج الاعمال ، وصولاً إلى الهدف المطلوب من تصميمه؟

ث. ما هي تكاليف تنفيذ النموذج؟

ج. هل تحتاج إلى مستثمرين للدعم؟

ح. كيف سيخلق المنتج أو الخدمة المقدمة عرض القيمة للزبائن؟

وقد قدمت العديد من نماذج الاعمال ، منها نموذج الاعمال التقليدي ، الذي يجد ان سلسلة القيمة للعمليات الداخلية هي عملية ابداعية تحدد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ، من اجل تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق العوائد (Teece,2010:173). نموذج الاعمال المستدام ، يستند الى مفهوم الاستدامة بدءاً من الاستخدام الرشيد للمواد الخام ، تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة ، تصميم المنتجات بدورات حياة متعددة ، وعمليات التصنيع والتوزيع مصممة وفقاً لإعادة التدوير والتصنيع (Nosratabadi, et al,2019:3). نموذج الاعمال



الدائري: يتطلب التحول إلى الاقتصاد الدائري التغيير في العمل الابداعي المتكامل في نظام إيكولوجي للإبداع ، والتكامل بين التخصصات والكفاءات المختلفة الشركة. يجب أن يتجلى العمل الذي يتم تنفيذه بالتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة والوظائف المختلفة لنماذج الأعمال الجديدة (Geissdoerfer, et al,2020:2).

4. نموذج الأعمال المستدام

يتألف نموذج الأعمال المستدام من خمسة أبعاد أساسية هي تقديم القيمة وخلق القيمة وشبكة القيمة والنموذج المالي وواجهة الزبون ، إذا تمكنت الشركة من التوصل إلى مزيج جديد من المحتوى والهيكل والحوكمة وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة تشكل بالفعل نموذج أعمال مستدامًا. أن المنطق الأساسي لنموذج الأعمال المستدام هو خلق بيئة معززة لخلق القيمة للزبائن والشركات والبيئة القدرة التنافسية وكالاتي (Li, et al, 2020:5):

أ. تقديم القيمة : سلسلة من الأنشطة الإنتاجية التي تقوم بها الشركات لإنتاج وتقديم المنتجات أو الخدمات للزبائن. يحدد تقديم القيمة التوجه الاستراتيجي ، هيكل العمليات ، الأعمال الكلية للشركة ، ويعتمد على : ماهي المنتجات او الخدمات التي تقدمها الشركة ، من هم الزبائن المستهدفين. كما ان نموذج الأعمال المستدام من جهة اخرى يتضمن اصحاب المصالح في مجال تقديم القيمة والمظاهر البيئية والاجتماعية ، وماهي التأثيرات الايجابية البيئية او الاجتماعية لمنتجات وخدمات الشركة والقيمة الاقتصادية التي يحققها النموذج.

2. خلق القيمة : يعد خلق القيمة الرابط الأساسي لدعم العمليات في الشركة ، الموارد البشرية والمادية ، التي تلعب دور مهم في تحقيق المنافع البيئية والاجتماعية. لذلك لا يمكن تجاهل دور الاستدامة في خلق القيمة. اذ يصف خلق القيمة كيفية خلق الشركة قيمة لزبائنهم المستهدفين والبيئة والمجتمع. وكيفية تحقيق القيمة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بواسطة أنشطة الإنتاج والعمليات. يتضمن خلق القيمة ثلاثة جوانب هي : كيفية وصول الشركة إلى أصحاب المصلحة في المجال البيئي والاجتماعي ، كيف تستخدم الشركة مواردها الأساسية لخلق القيمة البيئية الاجتماعية ؛ كيف تخلق الشركة قيمة للبيئة والمجتمع من خلالها الأعمال الرئيسية.



3. شبكة القيمة : تتالف من عدد من سلاسل القيمة التي يتم تشكيلها مع المجهزين والشركاء والزبائن ، التي تلعب دورا حاسما في تصميم المنتج. فالموقع الواضح في شبكة القيمة والعلاقة مع الشركاء في الشبكة يساعد الشركات في تسويق منتجاتها وتقنياتها بسرعة أكبر. ينبغي على الشركات التفكير في تحديد كيفية تخصيص الموارد والتعاون مع كل عضو في شبكة القيمة لتحقيق عرض القيمة ، وكذلك تحديد أصحاب المصلحة المشاركين مع الشركة في المجال البيئي والاجتماعي ، وما هي القيمة التي يتم تقديمها. فضلا عن انه لا ينبغي على الشركات أن تنقل أعبائها الاجتماعية والبيئية إلى المجهزين ، وان تتكامل مع المجهزين بشكل فعال في إدارة شبكة القيمة المستدامة.

4. النموذج المالي : يمثل كيفية حصول الشركة على التمويل وتحقيق الربح. ويمكن أن يعكس النموذج المالي قدرة الشركة في الحصول على القيمة. تحدد النماذج المالية الإستراتيجية التنافسية وهيكل الشركة وتخصيص الموارد و بناء القدرة الداخلية ، والتي تحدد الاختلاف في الأداء الاقتصادي. على مستوى البيئة والمجتمع ، فان هدف النموذج المالي يشمل البيئة والمجتمع ايضا. ويشير إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية الناجمة عن عمليات الانتاج على البيئة والمجتمع. وينبغي ان يحدد النموذج المالي المستدام الوسائل والثمن الذي يدفعه الزبائن وطريقة توزيع القيمة بين الزبائن والشركات والمجهزين وأصحاب المصلحة. هذا يعكس التوزيع السليم للتكاليف والمنافع الاقتصادية بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في نماذج الاعمال.

5. واجهة الزبون : تعد وسيلة للتواصل مع الزبائن ونقل القيمة التي تم إنشاؤها إلى الزبائن المستهدفين بشكل فعال كاستمرار لعملية خلق القيمة. الغرض من واجهة الزبون هو تمكين الزبائن من شراء المنتجات أو الخدمات وتعزيز تجربة الزبائن من أجل الحصول على الأرباح. ان تصميم واجهة الزبون يؤثر بشكل مباشر على صورة الشركة في ذهن الزبون والحصول على طلب الزبائن بشكل مباشر. تعني واجهة الزبائن المستدامة أن الشركات يجب أن تشجع وعي الزبائن بمسؤوليتهم الاستهلاكية بعده الدور الرئيس في إدارة دورة الحياة ، وينبغي تشجيع الزبائن على الانخراط في سلوكيات اللون الأخضر مثل الإنتاج الأخضر وإعادة تدوير المنتجات وذلك لتعزيز الوعي الأخضر لدى الزبائن بالمنتجات والخدمات القائمة على حماية البيئة والمجتمع.

العلاقة بين التحول الرقمي ونموذج الأعمال.



لقد أدى الاستخدام المتزايد للابتكارات التكنولوجية في مختلف الصناعات إلى تغيير سلوك واستخدام المنظمات وهياكل السوق ومواقف الأفراد. ومع ذلك، فقد لاحظت الشركات أيضًا العديد من التحديات أثناء دمج التحولات الرقمية في نماذج أعمالها. حاول مدينا وميليانوفيتش (2017) في دراستهما البحثية استكشاف مفهوم خلق القيمة المشتركة والرقمنة في صناعة الأغذية. كان الهدف من الدراسة هو فهم الفرص والتحديات والتأثيرات على المستهلكين. تم إجراء هذه الدراسة على ABB Corporate Research، وهو أكبر مركز أبحاث يركز على الأتمتة الصناعية والروبوتات والحركات وشبكات الطاقة ومنتجات الكهرباء. وقد لوحظت تحديات مختلفة أثناء دمج التحول الرقمي في نماذج الأعمال الخاصة بصناعة الأغذية، على سبيل المثال، من أجل دمج الرقمنة، كان على الشركات استثمار مبالغ ضخمة من المال. وتبين أن الافتقار إلى المعرفة يشكل عائقًا آخر، حيث تتجاهل الشركات في كثير من الأحيان فرص الرقمنة من خلال اعتماد نهج خاطئ تجاه العملاء. يشكل الأمن السيبراني أيضًا تهديدًا كبيرًا لأصول الشركات. علاوة على ذلك، نظرًا لأن كل صناعة تحاول تعزيز عملياتها التجارية من خلال الرقمنة، فقد تعززت المنافسة بشكل كبير (Sundaram, et al, 2020:13).

يؤثر التحول الرقمي على جميع قطاعات المجتمع، ولا سيما الاقتصادات. تُمنح الشركات الآن فرصة لتغيير نماذج أعمالها بشكل جذري من خلال التقنيات الرقمية الجديدة مثل الشبكات الاجتماعية والهواتف المحمولة والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء والابتكارات الأخرى مثل blockchain. يتضمن هذا في الغالب تغييرات في العمليات التجارية الأساسية وتعديل المنتجات والعمليات، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية، حيث يتعين على الشركات إعداد ممارسات إدارية لإجراء هذه التحولات المعقدة (Ziyadin & Utegenova, 2020:412)

يمكن فهم التحول الرقمي على أنه توظيف التكنولوجيا لتحسين مدى وصول الشركات وأدائها. يركز المديرون التنفيذيون والمديرون على تحويل ثلاثة عناصر أساسية، وهي العملية التشغيلية ونموذج الأعمال وتجارب الزبائن ومع ذلك، يواجه المديرون تحديات مختلفة أثناء تنفيذ التحولات الرقمية. وفقًا لنيومان (2016)، أخذت الروبوتات وآلات الحوسبة الأدوار الوظيفية للموظفين شبه المهرة وغير المهرة. وفي السنوات القادمة، من المتوقع أن يحل التحول الرقمي الذي يتضمن أتمتة القرار

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية



والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

والمساعدة الشخصية وروبوتات الأسئلة والأجوبة محل العمال المهرة أيضًا . أحد الجوانب المهمة للتركيز في مجال الرعاية الصحية هو إمكانية الوصول إلى البيانات وأمنها. يلتزم المديرون بموازنة حساسية البيانات وأهميتها مع مخاوف إمكانية الوصول يتضمن مفهوم المصانع الذكية الذي استخدام الاتصالات في الوقت الحقيقي وإنترنت الأشياء والتقنيات الرقمية والعمليات الآلية للتفاعل بين السوق والمصنع من أجل تحقيق أقصى قدر من الكفاءة. على الرغم من أن المصانع الذكية تتمتع بمجموعة واسعة من الفوائد في الصناعة التحويلية، إلا أن هذه الشركات تواجه أيضًا تحديات مختلفة بسبب تطبيق التقنيات الرقمية. أولاً، افتقر الموظفون إلى رؤية وفهم مشتركين، وواجهوا صعوبات في اعتماد أساليب التحول الرقمي مقارنة بممارساتهم التقليدية. ولوحظ عدم اليقين في العمليات التجارية بسبب التكنولوجيا المعقدة. كافحت الشركات للتعامل مع التطور السريع. علاوة على ذلك، أدى معدل الدوران المرتفع إلى تخطيط شاق على المدى الطويل، مما أدى إلى إعاقة عملية اتخاذ القرار بسبب فيضان البيانات. وبما أن إمكانات المصانع الذكية لم تتحقق بالكامل، فقد أدى ذلك إلى فوائد محدودة. جانب آخر مهم من التحول الرقمي في العمليات التجارية هو البيانات المفتوحة. هذه البيانات المفتوحة لها حدودها الخاصة. ناقش بونينا (2013) التحديات المرتبطة بهذه البيانات المفتوحة. إن القضية الأكثر أهمية المرتبطة بالبيانات المفتوحة هي حماية المعلومات الشخصية المتعلقة بالخصوصية واللوائح والهويات. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن هذه البيانات يجب أن تكون سهلة الوصول وقابلة للاستخدام وموثوقة وتتطلب تخزينًا وبنية تحتية رقمية وقدرة حاسوبية، فقد ثبت أنها صفقة باهظة الثمن. بالإضافة إلى ذلك، شركة البيانات المفتوحة يضم مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمامات مختلفة، وبالتالي فإن هذا يشكل تحديًا خطيرًا للتنسيق. على الرغم من أن التحول الرقمي يواجه تحديات هائلة، إلا أنه يمكن استخدامه كفرصة لإعادة بناء وابتكار تقنيات الأعمال التي تستخدمها الشركات (Sundaram, et al, 2020:13).



المبحث الثالث الجانب العملي

اولاً: الاختبارات

1. الصدق الظاهري : جرى تحكيم استمارة الإستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة المحكمين في أقسام إدارة الأعمال ، وقد حصلت الإستبانة على اتفاق معظم المحكمين، وقد كان لملاحظاتهم دوراً مهماً في إعادة النظر في عدد من فقراتها وتعديلها لضمان دقة المقياس والصدق والثبات.

2. اختبار الصدق والثبات

أكدت نتائج اختبار الصدق والثبات لمياس البحث باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) صدق الاستبانة وثباتها للمتغيرين التحويل الرقمي ونموذج الاعمال المستدام.

جدول (1) معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

عدد الفقرات	$\sqrt{\alpha}$ معامل الثبات	قيمة الفا كرونباخ A	المتغيرات
5	0.872	0.761	دعم القيادة
5	0.843	0.710	البنى التحتية
5	0.922	0.850	الامن السيبراني
5	0.874	0.764	تحشيد الموارد
4	0.881	0.777	القدرات المجتمعية
5	0.854	0.730	حوكمة البيانات
29	0.846	0.716	التحويل الرقمي
5	0.881	0.776	تقديم الخدمة
5	0.883	0.780	خلق القيمة
5	0.914	0.836	شبكة القيمة
5	0.858	0.736	النموذج المالي
5	0.857	0.734	واجهه الزبون
25	0.858	0.737	نموذج الاعمال المستدام
54	0.852	0.726	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

تبين من الجدول (1) أن جميع القيم مقبولة لأنها أكبر من (0.70) ووفقاً لذلك يتضح صدق الاستبانة وثبات المقياس في متغيراتها.

2. اختبار التوزيع الطبيعي



يحدد اختبار التوزيع الطبيعي توزيع البيانات ، وفق اختبار كولمكروف سميرونوف واختبار شابيرو
كما موضح في الجدول (2).

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	قيمة اختبار Kolmogorov smirnov	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار Shapiro – wilk	مستوى الدلالة Sig.
التحويل الرقمي	650.0	880.1	8760.	160.1
نموذج الاعمال المستدام	1290.	3550.	340.9	1280.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24

يتضح من الجدول (2) ان قيمة مستوى الدلالة اكبر من (0.05) للاختبارين وللمتغيرين ، وهذا
ما يؤكد ان البيانات تتوزع طبيعياً.

3: اختبار التعدد الخطي

يعبر التعدد الخطي عن وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الإنحدار ، يتم قياسه باستخدام
عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) الذي ينبغي ان تكون قيمته اقل من (10)
وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر أو تساوي (0.10)، كما موضحة في الجدول
(3). حديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.

جدول (3) اختبار التعدد الخطي

معاملات التعدد الخطي		المتغيرات المستقلة
قيمة التسامح Tolerance	عامل تضخم التباين VIF	
0.476	2.093	دعم القيادة
0.414	2.418	البنى التحتية
0.445	2.247	الامن السيرياني
0.498	2.007	تحشيد الموارد
0.395	1.516	القدرات المجتمعية
0.444	2.025	حوكمة البيانات

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يتضح من الجدول (4) ان قيم عامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (2.418-2.007)، وتعد
القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) تراوحت بين (0.498-0.414)،
وهي أكبر من (0.10) وهذا يدل على انه لا يوجد مشكلة في التعدد الخطي.

4. التحليل العاملي الاستكشافي



يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis في تقليل عدد الفقرات باعتماد اختبار (Kaiser Meyer Olkin) للتأكد من كفاية حجم العينة إجراء التحليل ويشترط أن تكون قيمته أكبر أو مساوي (0.50) ، واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) للتأكد من ان العلاقة بين المتغيرات مقبولة إحصائياً أقل من (0.05).

جدول (4) التحليل العاملي الاستكشافي للتحول الرقمي

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

الأبعاد	الفقرات	KMO	القيمة الحرجة C.R	Bartlett's Test Sig.	تناسب فقرات عينة البحث	هل الفقرة حققت صدق التقارب؟
دعم القيادة	Q1	60.66	23.306	0.000	0.555	نعم
	Q2				0.540	نعم
	Q3				0.552	نعم
	Q4				210.6	نعم
	Q5				0.711	نعم
البنى التحتية	Q1	0.763	034.78	0.000	80.53	نعم
	Q2				00.58	نعم
	Q3				40.52	نعم
	Q4				90.58	نعم
	Q5				0.642	نعم
الامن السيبراني	Q1	0.810	61.003	0.000	30.67	نعم
	Q2				80.73	نعم
	Q3				30.67	نعم
	Q4				90.77	نعم
	Q5				0.770	نعم
تحشيد الموارد	Q1	770.7	672.17	0.000	40.68	نعم
	Q2				20.50	نعم
	Q3				00.71	نعم
	Q4				60.65	نعم
	Q5				0.667	نعم
القدرات المجتمعية	Q1	0.815	77.125	0.000	0.667	نعم
	Q2				0.721	نعم
	Q3				0.701	نعم
	Q4				0.693	نعم
	Q5				0.754	نعم
حوكمة البيانات	Q1	0.779	79.110	0.000	0.682	نعم
	Q2				0.690	نعم
	Q3				0.709	نعم
	Q4				0.709	نعم
	Q5				0.718	نعم



يتضح من الجدول (4) أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد التحويل الرقمي أكبر من قيمة (0.50) ، وقيم (Bartlett's Test) أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05) ، ومثلت القيمة الحرجة مستوى الدلالة ، وحققت تناسب العينة قيم أعلى من الحد المعياري البالغ (0.50) ، وبذلك حقق التحليل العاملي الاستكشافي لجميع قيم أبعاد المتغير المستقل.

جدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الاعمال المستدام

هل الفقرة حققت صدق التقارب؟	تناسب فقرات عينة البحث	Bartlett's Test Sig.	القيمة الحرجة C.R	KMO	الفقرات	الأبعاد
نعم	0.606	0.000	46.015	0.603	Q1	تقديم الخدمة
نعم	0.718				Q2	
نعم	0.649				Q3	
نعم	0.753				Q4	
نعم	0.723				Q5	
نعم	0.618	0.000	83.821	0.744	Q1	خلق القيمة
نعم	0.778				Q2	
نعم	0.769				Q3	
نعم	0.669				Q4	
نعم	0.668				Q5	
نعم	0.782	0.000	66.508	0.663	Q1	شبكة القيمة
نعم	0.850				Q2	
نعم	0.841				Q3	
نعم	0.755				Q4	
نعم	0.706				Q5	
نعم	0.780	0.000	60.522	0.623	Q1	النموذج المالي
نعم	0.854				Q2	
نعم	0.835				Q3	
نعم	0.726				Q4	
نعم	0.722				Q5	
نعم	0.708	0.000	80.800	0.744	Q1	واجهة الزبون
نعم	0.678				Q2	
نعم	0.639				Q3	
نعم	0.729				Q4	
نعم	0.731				Q5	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.



يتضح من الجدول (5) أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد نموذج الاعمال المستدام أكبر من قيمة (0.50) ، وقيم (Bartlett's Test) أقل من القيمة المعنوية البالغة (0.05) ، ومثلت القيمة الحرجة مستوى الدلالة ، وحققت تناسب العينة قيم أعلى من الحد المعياري البالغ (0.50) ، وبذلك حقق التحليل العاملي الاستكشافي لجميع قيم أبعاد المتغير المعتمد.

ثالثاً: التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة

فيما يلي عرض تفسير النتائج لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال إجراء المقاييس الإحصائية من (المتوسط، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف)، ويعرض جدول رقم (6) فئات الأوساط الحسابية وكالاتي:

جدول (6) فئات الأوساط الحسابية

المتوسط	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
القياس	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عالٍ	عالٍ جداً

Source: Likert, R. (1932), Technique for the Measurement of Attitudes,

.Archie's of psychology, New York: Columbia University press

أولاً: تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل (التحويل الرقمي)

يوضح الجدول (7) التحليل الوصفي لمتغير التحويل الرقمي بأبعاده الفرعية.

جدول () الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

لمتغير التحويل الرقمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تلتزم الإدارة بتنفيذ التحويل الرقمي لتحقيق رؤية المصرف	4.50	0.501	11.13
2	تعمل الإدارة على توفير متطلبات التحويل الرقمي لخدمة الزبائن	4.46	0.503	11.28
3	يعمل المصرف على تلبية متطلبات الزبائن والإجابة على استفساراتهم من خلال برامج التحويل الرقمي	4.66	0.479	10.28
4	تعمل الإدارة على تخصيص الموارد لتنفيذ التحويل الرقمي	4.26	0.443	10.40

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

12.91	0.563	4.29	5	تحويل الإدارة الصلاحيات اللازمة للموظفين لتنفيذ التحول الرقمي
11.19	0.498	4.45		دعم القيادة
11.12	0.485	4.36	6	تحدد الإدارة الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي
11.29	0.495	4.40	7	تحدد الإدارة الأنشطة المهمة لتقديم الخدمة للزبائن وفق التحول الرقمي
6.75	0.328	4.88	8	تتوافر الأنظمة والبرمجيات والحواسيب وأجهزة الاتصالات في المصرف لتنفيذ التحول الرقمي
3.99	0.198	4.96	9	تعد إدارة المصرف الاستثمار في التحول الرقمي ميزة تنافسية لها
7.22	0.351	4.86	10	يملك المصرف نظم معلومات متطورة لتنفيذ التحول الرقمي
7.91	0.371	4.69		البنية التحتية
7.22	0.351	4.86	11	يملك المصرف أنظمة تقنية تربط بين المكونات المادية والبرمجيات
11.12	0.527	4.74	12	انسيابية تدفق المعلومات بين الوحدات والشعب في المصرف
6.18	0.303	4.90	13	تمتاز المعلومات التي يقدمها المصرف للجهات المعنية بالمصداقية والدقة
4.86	0.240	4.94	14	يحافظ المصرف على سرية وخصوصية المعلومات الخاصة بالزبائن
19.65	0.904	4.60	15	يجري خزن كميات كبيرة من المعلومات الضرورية بوسائل خزن عديدة
9.67	0.465	4.81		الامن السيبراني
5.57	0.274	4.92	16	يعمل المصرف على استخدام تقنيات التحول الرقمي بكفاءة وفعالية
10.90	0.499	4.58	17	يملك المصرف قدرات ابداعية يستثمرها في تطوير الخدمات المقدمة
9.30	0.452	4.86	18	يؤدي استخدام التحول الرقمي الى تقديم خدمات بجودة عالية
9.05	0.431	4.76	19	تعمل أنظمة التحول الرقمي على انجاز المهام في الوقت المحدد
9.05	0.431	4.76	20	تساهم أنظمة التحول الرقمي في تقليل الروتين والعمل الورقي
8.72	0.417	4.78		تحشيد الموارد
12.90	0.563	4.36	21	يستثمر المصرف امكانات التحول الرقمي في خدمة المجتمع
13.19	0.533	4.04	22	امكانية وصول افراد المجتمع للمعلومات بسهولة وسرعة
22.37	0.877	3.92	23	اتاحة الفرصة لافراد المجتمع في الافادة من المعلومات في التعلم والثقافة
22.71	0.931	4.10	24	يعمل المصرف على توفير المعلومات للمجتمع بصورة مستمرة
17.66	0.726	4.11		القدرات المجتمعية
5.57	0.274	4.92	25	يحدد المصرف السياسات اللازمة لاستخدام المعلومات



9.69	0.471	4.86	يستخدم المصرف هيكل تنظيمي شبكي يربط المصرف بفروع المصرف واصحاب المصلحة	26
13.01	0.575	4.42	يستخدم المصرف مبدا الشفافية والافصاح عن المعلومات للجهات المستفيدة	27
15.27	0.620	4.06	وضوح الادوار والمسؤوليات لجميع الموظفين في المصرف	28
20.24	0.842	4.16	يجري اتخاذ القرارات على اساس المشاورة ومشاركة الجميع	29
12.41	0.556	4.48	حوكمة البيانات	
11.12	0.506	4.55	التحول الرقمي	

يشير الجدول (7) أن قيمة المتوسط العام لمتغير التحول الرقمي بلغت (4.55) مؤشره اهتمام عال جدا من قبل المصرف بتطبيق التحول الرقمي ، وبانحراف معياري بلغ (0.506) مؤشرا تشتت منخفض في اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة التي بلغت (11.12%). وبلغت الاوساط الحسابية لبعدهم القيادة (4.55) مشيراً الى اهتمام عال جدا من قبل الادارة العليا بدعم عمليات وانشطة التحول الرقمي في المصرف ، وبانحراف معياري (0.498) ومعامل اختلاف (11.19%). وحقق بعد البنى التحتية وسطا حسابيا بلغ (4.69) موضحا اهتمام عال جدا من خلال توافر البنى التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي من تقنيات ونظم وبرمجيات ، فضلا عن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة للعمل في هذا المجال وبانحراف معياري (0.371) ومعامل اختلاف (7.19%). وحقق بعد الامن السيبراني وسطا حسابيا بلغ (4.81) مشيراً الى اهتمام عال جدا من قبل المصرف بتوفير متطلبات الامن السيبراني والحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمصرف والزبائن ، بانحراف المعياري (0.465) ومعامل اختلاف (9.67). وحقق بعد تحشيد الموارد وسطا حسابيا بلغ (4.78) مشيراً الى اهتمام عال جدا من خلال استثمار المصرف للامكانات المتاحة لديه في تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الكفاءة والفاعلية وخدمة الزبائن بانحراف المعياري (0.417) ومعامل اختلاف (8.72). وحقق بعد القدرات المجتمعية وسطا حسابيا بلغ (4.11) مشيراً الى اهتمام عال من قبل المصرف في تسخير امكاناته في خدمة المجتمع ، بانحراف المعياري (0.726) ومعامل اختلاف (17.66). وحقق بعد حوكمة البيانات وسطا حسابيا بلغ (4.48) مشيراً الى اهتمام عال جدا من قبل المصرف بحوكمة البيانات من خلال وجود هيكل تنظيمي يحدد الادوار والصلاحيات

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

والمسؤوليات واتخاذ القرارات بمشاركة الآخرين ، بانحراف المعياري (0.506) ومعامل اختلاف (11.12).

ثانيا : تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير المعتمد (نموذج الاعمال المستدام)

يوضح الجدول (8) التحليل الوصفي لمتغير نموذج الاعمال المستدام بابعاده الفرعية.

جدول (8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير نموذج الاعمال
المستدام

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يحدد المصرف الأنشطة التي تضيف قيمة للزبائن	4.46	0.503	11.28
2	يعمل المصرف على تحديد الزبائن المستهدفين ويعمل على تلبية احتياجاتهم	4.32	0.471	10.90
3	يجري تحديد المشكلات مع الزبائن والعمل على حلها	4.62	0.567	12.27
4	تتوافق الأنشطة التي يقوم بها المصرف مع التوجه الاستراتيجي له	4.34	0.557	12.83
5	يحدد المصرف اصحاب المصالح المعنيين بتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية	4.12	0.435	10.56
	تقديم القيمة	4.37	0.507	11.60
6	تمتلك الشركة الموارد الكافية لتقديم الخدمات للزبائن	4.24	0.431	10.17
7	تدعم أنشطة المصرف خلق القيمة للزبائن	4.46	0.503	11.28
8	تساعد أنشطة المصرف المالية في خلق القيمة الاقتصادية	4.46	0.706	15.83
9	يسهم المصرف في تقديم القيمة الاجتماعية والبيئية	4.02	0.473	11.77
10	يتواصل المصرف مع المعنيين بالقضايا الاجتماعية والبيئية	3.92	0.274	6.99
	خلق القيمة	4.22	0.477	11.30
11	يسعى المصرف الى التكامل مع الشركاء الاستراتيجيين	4.20	0.670	15.95
12	يقدم المصرف خدماته للزبائن من خلال فروع مختلفة	4.64	0.563	12.13
13	يخصص المصرف الموارد اللازمة لتقديم الخدمات لكل الزبائن	4.40	0.495	11.25
14	يحدد المصرف الاطراف المعنية بالبيئة والمجتمع للتعامل معها	4.30	0.614	14.28
15	يتحمل المصرف مسؤوليته البيئية والاجتماعية تجاه المجتمع	4.60	0.495	10.76
	شبكة القيمة	4.43	0.567	12.80
16	يحرص المصرف على توفير التمويل الكافي لتقديم الخدمات المصرفية	4.70	0.544	11.57
17	يتوافق الهيكل المالي المعتمد مع التوجه الاستراتيجي والنظام الداخلي للمصرف	4.64	0.563	12.13
18	يتضمن النموذج المالي للمصرف القضايا البيئية والاجتماعية	4.12	0.773	18.76

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية

والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

12.75	0.579	4.54	19 تتوافق العمولات التي يدفعها الزبون مع قيمة الخدمة المقدمة له
15.81	0.661	4.18	20 يحرص المصرف على مشاركة التكاليف والمنافع مع اصحاب المصلحة
14.05	0.624	4.44	النموذج المالي
11.12	0.485	4.36	21 يتواصل المصرف مع الزبائن عبر وسائل التواصل المختلفة باستمرار
12.37	0.527	4.26	22 يجري التواصل مع الزبائن بهدف التعريف بالخدمات التي يقدمها المصرف
14.47	0.631	4.36	23 يساعد التواصل مع الزبائن في ترسيخ الصورة الذهنية للمصرف
10.86	0.517	4.76	24 يشجع التواصل مع الزبائن في كسب رضا الزبائن وولائهم
11.28	0.501	4.44	25 يشجع المصرف الزبائن على تحمل مسؤوليتهم البيئية من خلال الاعلانات واللقاءات التي يعقدها
12.01	0.532	4.43	واجهة الزبون
12.35	0.541	4.38	Y نموذج الاعمال المستدام

يشير الجدول (8) أن قيمة المتوسط العام لمتغير نموذج الاعمال المستدام بلغت (4.38) مؤشرة اهتمام المصرف بتطبيق نموذج الاعمال المستدام ، وبانحراف معياري بلغ (0.541) مؤشرا تشتت منخفض في اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، والنسب المتفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة التي بلغت (12.35%). وبلغت الاوساط الحسابية لبعده تقديم الخدمة (4.37) مشيراً الى اهتمام المصرف بتحديد الزبائن وتقديم الخدمات التي تلبي احتياجاتهم وفقاً لتوجهاته الاستراتيجية ، بانحراف معياري (0.507) ومعامل اختلاف (11.60%). وحققت بعد خلق القيمة وسطاً حسابياً بلغ (4.22) مؤكداً اهتمام عال من قبل المصرف بالقيام بالانشطة التي تخدم الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ، بانحراف معياري (0.477) ومعامل اختلاف (11.30%). وحققت بعد شبكة القيمة وسطاً حسابياً بلغ (4.43) مشيراً الى اهتمام عال من قبل المصرف بالتكامل مع الشركاء الاستراتيجيين وتقديم الخدمات من خلال فروعها المختلفة ودعم الانشطة المجتمعية ، بانحراف معياري (0.567) ومعامل اختلاف (12.80). وحققت بعد النموذج المالي وسطاً حسابياً بلغ (4.44) مشيراً الى وجود هيكل مالي للمصرف يضمن التمويل الكافي لانشطة المصرف والخدمات التي يقدمها للزبائن ، بانحراف معياري (0.624) ومعامل اختلاف (14.05). وحققت بعد واجهة الزبون وسطاً حسابياً بلغ (4.43) مشيراً الى التواصل مع الزبائن عبر



وسائل التواصل المختلفة في الاعلان عن الخدمات التي يقدمها المصرف وفي تقديمه للخدمات ، بانحراف المعياري (0.541) ومعامل اختلاف (12.35).

رابعا : اختبار الارتباط بين متغيرات البحث

استعمل معامل الارتباط الرتب (Spearman's Rho) ، في اختبار العلاقة بين متغيري البحث التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام كما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

التابع المستقل	تقديم الخدمة Y1	خلق القيمة Y2	شبكة القيمة Y3	النموذج المالي Y4	واجهة الزبون Y5	نموذج الاعمال المستدام Y
دعم القيادة X1	0.131	**0.716	0.103	-0.161	**0.719	**0.715
البنى التحتية X2	**0.710	**0.722	0.156	0.192	-0.109	**0.720
الامن السيبراني X3	**0.717	**0.777	**0.712	**0.713	**0.741	**0.747
تحشيد الموارد X4	**0.715	**0.728	**0.778	0.143	0.298	**0.738
القدرات المجتمعية X5	**0.780	**0.718	**0.717	0.229	**0.772	**0.751
حوكمة البيانات X6	**0.768	**0.790	**0.727	0.427	-0.188	**0.751
التحويل الرقمي X	**0.780	**0.784	**0.733	**0.719	**0.788	**0.862

**تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يتضح من (9) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية بين التحويل الرقمي ونموذج الاعمال المستدام بمعامل الارتباط (0.862) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحويل الرقمي ونموذج الاعمال المستدام). وكذلك الابعدا الفرعية وكالاتي:

1. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية بين دعم القيادة ونموذج الاعمال المستدام اجمالا بمعامل الارتباط (0.715) عند مستوى ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم القيادة ونموذج الاعمال المستدام).
2. وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية اذ بلغ معامل الارتباط (0.780)، ومستوى ثقة (99%)، بين البنى التحتية ونموذج الاعمال المستدام اجمالا وهذا ما يؤكد صحة الفرضية



الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية ونموذج الاعمال
المستدام).

3. وجود علاقة ارتباط قوية طردية بدلالة معنوية عالية بين الامن السيبراني ونموذج الاعمال
المستدام اجمالاً بمعامل الارتباط (0.747)، عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية
الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الامن السيبراني ونموذج الاعمال
المستدام).

4. وجود علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين تحشيد الموارد ونموذج الاعمال
المستدام بمعامل الارتباط (0.738)، بمستوى ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية
الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحشيد الموارد ونموذج الاعمال
المستدام).

5. وجود علاقة ارتباط قوية طردية بدلالة معنوية عالية بين القدرات المجتمعية ونموذج الاعمال
المستدام اجمالاً بمعامل الارتباط (0.751)، عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية
الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المجتمعية ونموذج
الاعمال المستدام).

6. وجود علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين حوكمة البيانات ونموذج الاعمال
المستدام بمعامل الارتباط (0.751)، بمستوى ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية
الفرعية السادسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة البيانات ونموذج الاعمال
المستدام).

خامساً: اختبار تأثير المتغير المستقل (التحويل الرقمي) وأبعاده في المتغير التابع (نموذج الاعمال
المستدام)

يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية تحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير
التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الإنحدار (التأثير) (β)،



ومعامل التحديد (R^2) حيث يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية.

1. تأثير دعم القيادة في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

جدول (10) تأثير دعم القيادة في نموذج الاعمال المستدام وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	t قيمة المحسوبة	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
دعم القيادة X1	تقديم الخدمة	0.017	0.088	3.979	0.735	0.540	0.466	غير معنوية
	خلق القيمة	0.513	0.258	3.071	*2.237	*5.004	0.030	معنوية
	شبكة القيمة	0.011	0.174	3.653	0.981	0.962	0.232	غير معنوية
	النموذج المالي	0.026	-0.174	5.009	0.674	0.454	0.504	غير معنوية
	واجهة الزبون	0.517	0.281	4.074	*2.067	*4.272	0.043	معنوية
	نموذج الاعمال المستدام Y		0.511	0.194	3.957	*2.112	*4.461	0.038

*تعني ان القيمة معنوية بثقة (95%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24

يبين الجدول (10) اختبار تأثير دعم القيادة في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.511) تشير الى ان دعم القيادة يؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (51.1%) ، والنسبة المتبقية (48.9%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة دعم القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.194)، وان قيمة (t) المحسوبة (2.112) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.461) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان دعم القيادة ذو تأثير معنوي في (خلق القيمة والنموذج المالي) وغير معنوي مع ابعاد نموذج الاعمال المستدام الاخرى. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده دعم القيادة في نموذج الاعمال المستدام).



2. تأثير البنى التحتية في نموذج الاعمال المستدام وابعاده

جدول رقم (11) تأثير البنى التحتية في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	قيمة t المحسوبة	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
البنى التحتية X2	تقديم الخدمة	0.504	-0.411	6.299	*2.057	*4.230	0.045	معنوية
	خلق القيمة	0.521	0.383	2.425	*2.211	*4.888	0.035	معنوية
	شبكة القيمة	0.024	0.281	3.112	0.916	0.839	0.364	غير معنوية
	النموذج المالي	0.037	0.153	3.720	0.463	0.214	0.646	غير معنوية
	واجهة الزبون	0.012	-0.030	4.575	0.120	0.014	0.905	غير معنوية
	نموذج الاعمال المستدام Y	0.518	0.115	4.036	*2.117	*4.481	0.036	معنوية

*تعني ان القيمة معنوية بثقة (95%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24

يبين الجدول (11) اختبار تأثير البنى التحتية في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.518) تشير الى ان البنى التحتية تؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.51%) ، والنسبة المتبقية (49%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة دعم القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.115) وان قيمة (t) المحسوبة (2.117) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.481) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان البنى التحتية ذو تأثير معنوي في (تقديم القيمة خلق القيمة والنموذج المالي) وغير معنوي مع ابعاد نموذج الاعمال المستدام الاخرى. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده البنى التحتية في نموذج الاعمال المستدام).

3. تأثير الامن السيبراني في نموذج الاعمال المستدام وابعادها



جدول (12) تأثير الامن السيبراني في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	t قيمة المحسوبة	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
الامن السيبراني X3	تقديم الخدمة	0.514	0.140	3.700	*2.025	*4.104	0.046	معنوية
	خلق القيمة	0.604	0.339	2.590	*2.124	*6.885	0.012	معنوية
	شبكة القيمة	0.507	0.475	2.146	*2.166	*6.083	0.017	معنوية
	النموذج المالي	0.508	0.838	0.409	**4.604	**21.193	0.000	معنوية عالية
	واجهة الزبون	0.549	0.724	0.956	**5.731	**32.848	0.000	معنوية عالية
	نموذج الاعمال المستدام Y	0.558	0.503	1.960	**5.315	**28.252	0.000	معنوية عالية

**تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

*تعني ان القيمة معنوية بثقة (95%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (12) اختبار تأثير الامن السيبراني في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.558) تشير الى ان الامن السيبراني يؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.55%) ، والنسبة المتبقية (45%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة دعم القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.503) وان قيمة (t) المحسوبة (5.315) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (28.252) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان الامن السيبراني ذو تأثير معنوي في جميع ابعاد نموذج الاعمال المستدام الاخرى. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الامن السيبراني في نموذج الاعمال المستدام).

4. تأثير تحشيد الموارد في نموذج الاعمال المستدام وابعاده



جدول (13) تأثير تحشيد الموارد في نموذج الاعمال المستدام وابعاده

طبيعة العلاقة	مستوى الدلالة P	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت α	معامل الإنحدار (التأثير) B	معامل التحديد R^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية عالية	0.023	**12.546	**3.542	1.656	0.569	0.511	تقديم الخدمة	تحشيد الموارد X4
معنوية	0.022	*5.500	*3.245	2.301	0.402	0.530	خلق القيمة	
معنوية عالية	0.958	**11.549	**3.398	0.531	0.816	0.605	شبكة القيمة	
غير معنوية	0.048	0.809	0.899	3.218	0.255	0.021	النموذج المالي	
غير معنوية	0.293	1.694	1.302	3.125	0.275	0.089	واجهة الزبون	
معنوية عالية	0.044	**10.774	**3.282	2.166	0.463	0.545	نموذج الاعمال المستدام Y	

*تمثل القيمة معنوية بثقة (95%)

**تعنيان القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (13) اختبار تأثير تحشيد الموارد في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.545) تشير الى ان تحشيد الموارد يؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.54%) ، والنسبة المتبقية (46%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة دعم القيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.463) وان قيمة (t) المحسوبة (3.282) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.774) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان الامن السبيرياني ذو تأثير معنوي في ابعاد (تقديم القيمة وخلق القيمة وشبكة القيمة) وغير معنوية لابعاد نموذج الاعمال المستدام الاخرى. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تحشيد الموارد في نموذج الاعمال المستدام).

5. تأثير القدرات المجتمعية في نموذج الاعمال المستدام وابعاده



جدول (14) تأثير القدرات المجتمعية في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

طبيعة العلاقة	مستوى الدلالة P	F قيمة المحسوبة	t قيمة المحسوبة	الحد الثابت α	معامل الإندثار (التأثير) B	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية عالية	0.000	**28.378	**5.328	3.249	0.274	0.608	تقديم الخدمة	القدرات المجتمعية X5
معنوية عالية	0.000	**17.476	**4.180	3.265	0.233	0.516	خلق القيمة	
معنوية عالية	0.004	**9.003	**3.000	3.342	0.265	0.514	شبكة القيمة	
غير معنوية	0.267	1.263	1.124	3.968	0.114	0.052	النموذج المالي	
معنوية عالية	0.003	**9.908	**3.148	3.529	0.221	0.596	واجهة الزبون	
معنوية عالية	0.000	**22.971	**3.793	3.471	0.221	0.564	نموذج الاعمال المستدام Y	

*تعني ان القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (14) اختبار تأثير القدرات المجتمعية في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.564) تشير الى ان القدرات المجتمعية تؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.56%) ، والنسبة المتبقية (46%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة القدرات المجتمعية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الإندثار (β) بمقدار (0.221) وان قيمة (t) المحسوبة (3.793) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (22.9714) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان الامن السيبراني ذو تأثير معنوي في جميع الابعاد باستثناء النموذج المالي. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده القدرات المجتمعية في نموذج الاعمال المستدام).

6. تأثير حوكمة البيانات في نموذج الاعمال المستدام التعليمية وابعاده



جدول (15) تأثير حوكمة البيانات في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) B	الحد الثابت α	t قيمة المحسوبة	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
حوكمة البيانات X6	تقديم الخدمة	0.590	0.354	2.797	**4.530	**20.524	0.000	معنوية عالية
	خلق القيمة	0.624	0.376	2.549	**4.918	**24.189	0.000	معنوية عالية
	شبكة القيمة	0.529	0.269	3.234	*2.019	*4.646	0.049	معنوية
	النموذج المالي	0.182	0.235	3.392	1.627	2.646	0.110	غير معنوية
	واجهة الزبون	0.035	-0.017	4.510	0.149	0.022	0.882	غير معنوية
	نموذج الاعمال المستدام Y	0.564	0.243	3.296	**3.339	**11.148	0.002	معنوية عالية

*تمثل القيمة معنوية بثقة (95%)

**تعني ان القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (15) اختبار تأثير حوكمة البيانات في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.564) تشير الى ان القدرات المجتمعية تؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.56%) ، والنسبة المتبقية (46%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة حوكمة البيانات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.243) وان قيمة (t) المحسوبة (3.339) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.148) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان الامن السيبراني ذو تأثير معنوي في جميع الابعاد باستثناء النموذج المالي وواجهة الزبون. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده حوكمة البيانات في نموذج الاعمال المستدام).

7. تأثير التحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام وابعاده



جدول (16) نتائج تأثير التحويل الرقمي في نموذج الاعمال المستدام وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التحويل الرقمي X	تقديم الخدمة	0.608	0.797	0.748	**5.107	**26.082	0.000	معنوية عالية
	خلق القيمة	0.615	0.972	0.202	**7.224	**52.183	0.000	معنوية عالية
	شبكة القيمة	0.537	1.017	0.196	**4.113	**16.913	0.000	معنوية عالية
	النموذج المالي	0.517	0.631	1.565	*2.149	*4.617	0.037	معنوية
	واجهة الزبون	0.621	0.641	1.523	**3.030	**9.179	0.004	معنوية عالية
	نموذج الاعمال المستدام Y	0.743	0.812	0.687	**6.747	**45.527	0.000	معنوية عالية

*تمثل القيمة معنوية بثقة (95%)

**تعني ان القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين الجدول (16) اختبار تأثير التحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.743) تشير الى ان القدرات المجتمعية تؤثر في نموذج الاعمال المستدام بنسبة (0.74%) ، والنسبة المتبقية (36%) تعود الى عوامل اخرى لم يتضمنها النموذج. وإن زيادة قيمة حوكمة البيانات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة نموذج الاعمال المستدام المتمثل بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.812) وان قيمة (t) المحسوبة (6.747) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة البالغة (45.527) بأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%). ويتضح ان تأثير التحول الرقمي بأبعاده معنوي في جميع ابعاد نموذج الاعمال المستدام ، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام).



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. وجود دعم من الادارة العليا في المصرف بتطبيق التحول الرقمي وتوفير الموارد المادية والبشرية لذلك.
2. الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي من تقنيات وبرمجيات ونظم وتدريب كافي للموظفين من قبل المصرف.
3. تحقيق اهتمام عال بحماية وسرية وخصوصية المعلومات الخاصة بالمصرف والزبائن من توفير انظمة حماية متطورة.
4. حرص المصرف على استخدام الموارد المتاحة لديه من موارد بشرية وتقنيات حديثة بكفاءة وفاعلية لتحقيق التحول الرقمي.
5. سعي المصرف الى استثمار تقنياته الحديثة في خدمة المجتمع واتاحة فرصة الافادة من المعلومات المتاحة في التعلم والتنقيف.
6. وضوح الادوار والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف وقواعد اتخاذ القرار لتحقيق التنفيذ الفاعل للتقنيات الرقمية.
7. الاهتمام بدعم العمليات الرئيسية التي تسهم بانتاج وتقديم الخدمات المصرفية للزبائن من خلال تحديد زبائن المصرف وتلبية احتياجاتهم.
8. الاهتمام العال من قبل المصرف بالعمل من اجل تحقيق المنافع البيئية والاقتصادية والاجتماعية في البلد.
9. اهتمام ادارة المصرف بتحقيق التكامل مع الشركاء الاستراتيجيين في تقديم خدماته المصرفية في كافة فروعه.
10. يمتلك المصرف هيكل مالي يتناسب مع التوجه الاستراتيجي ويضمن توفير التمويل الكافي لانشطته المصرفية ، فضلا عن تضمين القضايا البيئية والاجتماعية ضمن هيكله المالي.



11. يتواصل المصرف باستمرار مع الزبائن الحاليين والمحتملين بشأن التعريف بخدماته المصرفية وترسيخ الصورة الذهنية لدى الزبائن.

12. قبول فرضية الارتباط الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التحول الرقمي ونموذج الاعمال المستدام.

13. قبول فرضية التأثير الرئيسية التي تنص على وجود تأثير للتحول الرقمي في نموذج الاعمال المستدام.

ثانيا : التوصيات

1. التأكيد على الاستمرار بالتطبيق الفعال للتحول الرقمي في المصرف ودور الادارة العليا بدعم ذلك

2. التأكيد على الاهتمام بتوفير التقنيات والبرمجيات التي تستجد في مجال العمل المصرفي عالميا لغرض الارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

3. الاهتمام المتزايد بسرية البيانات والمعلومات الخاصة بالمصرف والزبائن لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال وحماية الزبائن.

4. التأكيد على الانشطة المصرفية التي تضيف القيمة للمصرف والزبائن والاهتمام بسرعة ودقة انجازها.

5. التركيز على تحديد الادوار والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل الرقمي الذي يتطلب مهارات وخبرات تقنية.

6. التأكيد على دعم الانشطة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ايمانا من ادارة المصرف بتحقيق الاستدامة

7. توطيد علاقة المصرف بالشركاء الاستراتيجيين بما فيهم المجتمع والزبائن من خلال اقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل المشتركة.

8. اقامة بحوث مستقبلية عن تقنيات التحول الرقمي وتأثيرها في جودة الخدمات المقدمة.

المصادر

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية

والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

1. جاسم ، محمد ميسر حسن ، 2023 ، اثر متطلبات التحول الرقمي في دعم ذكاء الاعمال ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، المجلد 5 ، العدد 3 ، ص 158-139 .
2. زاهد ، امل فريد ، 2023 ، دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية - المجلة العربية للإدارة ، مجلد 45 ، عدد : 2 ، ص 1-18
3. السواط ، طلق عوض الله والحربي ، ياسر ساير ، 2022 ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43 ، ص 686-647
4. صلاح الدين ،صلاح الدين اسماعيل وبدوي ، حسام الدين مصطفى ، 2023 ، دور استراتيجيه التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام ، جامعة حلوان ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد 37، العدد 2 ، ص 1028-941 .
5. العامري ، فراس محمد ، 2023 ، الاطار المفاهيمي لنموذج الاعمال ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 2 ، ص 253-232 .
6. المطرف ، عبد الرحمن بن فهد ، 2020 ، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة بنها، المجلد 36 ، العدد 7 ، ص 184-157.

1. Abdelkafi, N. & Tauscher, K., 2016, Business models for sustainability from a system dynamics perspective. **Organ. Environ.** ,No 29, P 74–96.
2. Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J, 2023, The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage, **Technology and Society Perspectives (TACIT)**, Vol 1, No 2, P 79-93.
3. Boons, F. & Lüdeke-Freund, F.,2013, Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **J. Clean. Prod.** No 45, P 9–19.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

4. Dierichsweiler, K. L. A. , 2019, The Business Model Innovation Process and its Importance to Micro-foundations ,Msc thesis, University of Twente
5. Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., & Soufani, K. ,2020, Circular business models: A review. **Journal of cleaner production**, No 277, P 1-18.
6. Kotarba, M., 2018, Digital transformation of business models, **Foundations of management**, Vol 10, No 1, P 123-142.
7. Li, Xiao , Cao, Jiarou, Liu, Zhenggang and Luo, Xinggang, 2020, Sustainable Business Model Based on Digital Twin Platform Network, **Sustainability** Vol 12, No 936; P 1-26.
8. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. ,2015, Digital transformation strategies, **Business & information systems engineering**, No 57, P 339-343
9. Nielsen, Christian & Lund An, 2014, Morten Introduction to Business Models, **Electronic Journal**, P1-14.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W., 2019, Sustainable business models, **A review. Sustainability**, Vol 11, No 6, P1-30.
10. Prihanto, J. Johny Natu, 2018, Transforms Digital Media Chetak di Indonesia: **ULTIMA Management**, Vol 10, No 1, P 26–43.
11. Samper, Martha Garcia, Harold Bernardo Sukiera , Diego Baez Palenciaa , ReynierIsrael Ramirez Molinaa , Katherin Barranco Alfaroa , Yurleidis SalamancaSáncheza , 2022, transformation of business models:

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

influence of operation and trade variables Procedia Computer Science , P 565–569

Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F., & Ascenzo, F., 2019, Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing, Sustainability, No 11, P 891-905.

12. Stubbs, W. & Cocklin, C. ,2008, Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. Organ. Environ. No 21, P103–127

13. Sundaram, R., Sharma, D. R., & Shakya, D. A., 2020, Digital transformation of business models: International Journal of Management, Vol 11, No 5, P 9-21.

14. Teece, D. J., 2010, Business models, business strategy and innovation. Long range planning, Vol 43, No 2-3, P 172-194.

15. Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D. & Spann, M., 2014, Business models, Business & Information Systems Engineering, Vol 6, No 1, P 45-53.

16. Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A., 2020, Digital transformation in business. In Digital Age: Chances Challenges and Future, No 7 , P 408-415