

**قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض
المستشفيات العراقية الخاصة**

**Measuring the Level of the Business
Model in Some Private Iraqi Hospitals**

زينة عبد الجليل حسن

Zeena Abdel Jalil Hassan

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

College of Administration and
Economics/University of Baghdad

Zeenaah1981@gmail.com

أ.م.د. نور خليل إبراهيم

Asst. Prof. Dr. Noor Khalil Ibrahim

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

College of Administration and
Economics/University of Baghdad
noorkhalil@coadec.uobaghdad.edu.iq

الملخص

إن أنموذج الأعمال والذي يُعرف بأنموذج العمل التجاري، يمثل إطاراً أساسياً يستخدم في عالم ريادة الأعمال وإدارة المنظمات. إن هذا الأنموذج يعبر عن كيفية تصميم وتنظيم وتنفيذ عمليات المنظمة بغية تحقيق النجاح المالي والاستدامة. فضلاً عن أنه يعد خارطة طريق توضح كيف يمكن للمنظمة تقديم قيمة فريدة للزبائن وتحقيق أرباح مستدامة في سوق العمل. يهدف البحث بيان مدى اعتماد المستشفيات الأهلية على بناء أنموذج أعمال ناجح يساعدها في الاستمرار في سوق العمل والمنافسة مع المستشفيات الأهلية الأخرى، ولغرض التعرف على أنموذج الأعمال لابد من تحديد أبعاده، وقد اعتمد في التحقق من اعتماد المستشفيات الأهلية على أنموذج الأعمال، اعتدت استبانة تم توزيعها على مجموعة من العاملين في تلك المستشفيات، وتم اعتماد مجموعة من النماذج الإحصائية لتحليل تلك النتائج، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بما يأتي:

أولاً: ان المستشفيات تبذل جهوداً مستمرة لخلق القيمة، وذلك عن طريق التدريب المستمر للعاملين بهدف تعزيز مهاراتهم الإدارية، وتمكينهم من تحسين عملياتهم ونشاطاتهم الذاتية، وذلك استجابة للتغيرات المحتملة في مجال تقديم الخدمات الصحية، وعلى الرغم من هذه الجهود إلا ان هناك تراجع ملحوظ في محاولة المحافظة على الموارد التقنية والحصول على المعدات والادوات الجديدة مقارنة بالمستشفيات الأهلية الأخرى.

ثانياً: إن إدارة المستشفيات تعامل مع احتياجات المرضى بطريقة مدروسة ومبتكرة قياساً بالمستشفيات الأخرى من اجل تحقيق الميزة التنافسية وجذب المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمستشفيات المنافسة.

إذ تسعى الإدارة باستمرار لاقتناص الفرص المتاحة واستثمارها بالشكل الصحيح خاصة من خلال فتح قنوات جديدة لتقديم خدمات متجددة من أجل زيادة فاعلية تركز ذو قيمة لها، ومع ذلك يظهر تراجع ملحوظ في عملية تغيير الإجراءات الإدارية أو التنظيمية داخل المستشفيات، وهو ما قد يؤثر سلباً على مستويات الأداء إذا لم يتم معالجته أولاً بأول.

الكلمات المفتاحية: أنموذج الأعمال، خلق القيمة، استحواذ القيمة، تركز ذو قيمة، المستشفيات الأهلية

Abstract

The business model represents a basic framework used in the world of entrepreneurship and organization management. This model expresses how to design, organize and implement the organization's operations to achieve financial success and sustainability. Furthermore, it is a framework that shows how the organization can provide unique value to customers and achieve sustainable profits in the business market. The research aims to demonstrate the extent to which private hospitals rely on building a successful business model that helps them continue in the labor market and compete with other private hospitals.

Intending to identify the business model, its dimensions must be determined. It was used to verify the reliance of private hospitals on the business model. A questionnaire was distributed. On a group of workers in those hospitals, a set of statistical models were adopted to analyses these results, and the research reached a set of conclusions represented by the following:

First: Hospitals are making continuous efforts to create value, through continuous training of employees with the aim of enhancing their management skills and enabling them to improve their own operations and activities, in response to potential changes in the field of providing health services. Despite these efforts, there is a noticeable decline in the attempt to Maintaining technical resources and obtaining new equipment and tools compared to other private hospitals.

Second: Hospital management deals with patients' needs in a thoughtful and innovative way compared to other hospitals to achieve a competitive advantage and attract beneficiaries of its services compared to competing hospitals. The management constantly seeks to seize the available opportunities and invest them in the correct way, especially by opening new channels to provide renewed services in order to increase the effectiveness of centralization has value, yet there is a noticeable decline in the process of changing administrative or organizational procedures within hospitals, which may negatively affect performance levels if it is not addressed promptly.

Keywords: Business Model, Value Creation, Value Capture, Value Proposition, Private Hospitals

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

المقدمة

إن أنموذج الأعمال يتكون من عدة عناصر رئيسية تتضمن: تحليل الجمهور المستهدف، والمنتجات أو الخدمات المقدمة، وكيفية التسويق لها، وتنظيم العمليات الداخلية، وتمويل المنظمة، والشراكات المحتملة، وغيرها من التفاصيل التي تشكل إستراتيجية الأعمال بشكل شامل. في حين يعد فهم وتطبيق أنموذج الأعمال من الخطوات الأساسية لضمان نجاح المنظمة والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في سوق الأعمال.

«المبحث الأول»

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد أنموذج الأعمال من مفاتيح النجاح في تحقيق التنافسية في سوق الأعمال المتغيرة باستمرار. ومع تزايد سرعة التغير والتطور في بيئات الأعمال، فإن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع تكيف نماذج أعمالها بسرعة وفعالية، تسعى البحث إلى فهم كيفية التوازن بين تحسين العمليات والتكيف مع التغيرات السريعة، مع تحقيق النمو المستدام. ولكن، رغم الاهتمام المتزايد بالتطورات في نماذج الأعمال، فإن هناك تحديات متعددة تواجه المنظمات عند محاولة تطبيق التكنولوجيات والتقنيات الجديدة والمتغيرات الخارجية على نماذج أعمالها، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بما يأتي:

(١) ما مستوى المام الإدارة العليا في المستشفيات بمفهوم أنموذج الأعمال؟

(٢) ما مدى اعتماد الادارة العليا في المستشفيات على تصميم أنموذج اعمال ناجح؟

٣) هل تمتلك الادارة العليا في المستشفيات الامكانية على تغيير او تعديل أنموذج اعمالها حسب التغيرات البيئية؟

ثانيًا: أهمية البحث

- ١) يتناول البحث مفهوم حديث ومهم في مجال إدارة الاعمال يحمل ابعاد مهمة ذات تأثير واضح على أداء المنظمات واستمرارها.
- ٢) نظرًا للأهمية والمكانة التي تحتلها المستشفيات الاهلية فلا بد من تعريف ادارتها بماهية أنموذج الاعمال وضرورة تصميم هذا الأنموذج بطريقة يساعد في تطويرها، ومساعدتها على منافسة باقي المستشفيات عن طريق تقديم أفضل الخدمات الصحية.

ثالثًا: اهداف البحث

- ١) توجيه نظر عينة البحث الى أهمية أنموذج الاعمال.
- ٢) مساعدة الإدارة العليا في المستشفيات انفة الذكر الى ضرورة دراسة البيئة المحيطة بعملهم ومواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- ٣) تطوير أنموذج أعمال فعال يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.

خامسًا: مجتمع وعينة البحث

ان اختيار مجتمع بحث لتطبيق الجانب العملي للبحث هو امر مهم للغاية، لما لهذا الاختيار من تأثير على دقة النتائج التي يتم التوصل اليها، وفي هذا البحث تم اختيار المستشفيات الاهلية في محافظة بغداد وذلك لأهمية هذا القطاع لكونها منظمات خدمية ربحية في ذات الوقت. والتي بلغ عددها (٢٨) مستشفى من أصل (٦١) مستشفى بطريقة العينة القصدية، اما فيما يخص عينة البحث فقد تم اختياره بطريقة العينة القصدية، حيث تكونت العينة من كل من الدارة العليا المتمثلة بمدير المستشفى

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

ومعاونيه، والإدارة الوسطى المتمثلة برؤساء اقسام الطبية والإدارية في المستشفى والبالغ عددهم ١٦٧ شخصاً من أصل ١٨٠ شخصاً.

سادساً: طرق جمع البيانات

تم جمع بيانات الجانب النظري للبحث عن طريق المراجع والمصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث والرسائل والاطاريح الجامعية، وكذلك مجموعة واسعة من البحوث والمقالات والكتب المنشورة ضمن المجالات العلمية على شبكة المعلومات الدولية. اما فيما يخص الجانب العملي فإن الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع المعلومات التي تم تحليلها هي استمارة الاستبيان والمكونة من خمس فقرات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وتكونت هذه الاستبانة من محورين:

(أ) البيانات الشخصية لأفراد العينة لغرض وصف هذه العينة
(ب) متغيرات الدراسة والتي اشتملت على توضيح ابعاد القدرات الديناميكية وأنموذج الأعمال وخفة الحركة الإستراتيجية. ومجموعة من الأسئلة المرتبطة بهذه الابعاد.

سابعاً: حدود البحث

- (١) الحدود المكانية: تم اختيار مجموعة من المستشفيات الاهلية في محافظة بغداد لغرض تطبيق الدراسة فيها.
- (٢) الحدود البشرية: اعتمدت عينة البحث على كل من الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات الاهلية.
- (٣) الحدود الزمانية: وتمثلت بالمدة التي استغرقها الباحث في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وإعادة جمعها والفترة من ١/٨/٢٠٢٣ الى ١/١٠/٢٠٢٣.

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

«المبحث الثاني»

الجانب النظري

أولاً: مفهوم أنموذج الأعمال.

إن أنموذج الأعمال يعرف على أنه تحديد الطريقة التي تقدم بها المنظمة قيمة للزبائن، وتغري هؤلاء الزبائن بالدفع مقابل القيمة، وتحويل هذه المدفوعات إلى ربح (Teece)، (2010:172). من جانب آخر يشير أنموذج الأعمال أيضاً إلى كيفية تعامل المنظمات المحورية مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الزبائن والشركاء والبائعين (Xi & Zhang)، (2013:338). أما (Yip) فقد عرف نماذج الأعمال، على أنها تكوينات للمكونات التنظيمية التالية: عرض القيمة، وطبيعة المدخلات، وكيف يتم تحويل المدخلات، وطبيعة المخرجات، والنطاق العمودي، والنطاق الأفقي، والنطاق الجغرافي، وطبيعة الزبائن، وكيفية التنظيم، وما إلى ذلك (Perkmann & Spicer)، (2016:268). بالنسبة للمشروع جديد، فقد عرف أنموذج الأعمال بأنه تأكيد على تكوين الموارد والأنشطة داخل وعبر حدود المنظمة التي عن طريقها تخلق المنظمة القيمة وتلتقطها (Ladd)، (2018:60).

أن أنموذج الأعمال يعكس فرضيات الإدارة فيما يتعلق بما يريده الزبائن، وكيف يريدون ذلك، وما الذي سيدفعونه، وكيف يجب تنظيم المنظمة من أجل تلبية جميع احتياجات الزبائن بأفضل طريقة ممكنة، والحصول على أجر جيد مقابل ذلك. (Leandros & Papadopoulou 2020:31).

ثانيًا: أهمية أنموذج الأعمال.

يعد أنموذج الأعمال أحد العناصر الحيوية التي تؤثر في نجاح أي منظمة أو شركة. يشير أنموذج الأعمال إلى الهيكل التجاري الذي تعتمد المنظمة لتحقيق أهدافها المالية والتجارية، يعكس أنموذج الأعمال إستراتيجية المنظمة وطريقة توليد القيمة وتسويق المنتجات أو الخدمات، ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى أهمية أنموذج الأعمال حيث بين (Amit & Zott) أن أنموذج أعمال المنظمة يكون مكانًا مهمًا للابتكار ومصدرًا حاسمًا لخلق القيمة للمنظمة ومورديها وشركائها وزبائنها (Amit & Zott, 2001:493).

وغالبًا ما يكون لكل منظمة أنموذج عمل، سواء تم التعبير عنه أم لا، ويؤدي أنموذج الأعمال في جوهره وظيفتين مهمتين تتمثل بخلق القيمة وتحصيل القيمة. إن أهمية أنموذج الأعمال تتمثل بما يأتي:

أولًا: تحدد سلسلة من الأنشطة، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى إرضاء المستهلك النهائي، والتي ستؤدي إلى منتج أو خدمة جديدة بحيث يكون هناك صافي قيمة يتم إنشاؤها خلال الأنشطة المختلفة. وإن هذا أمر بالغ الأهمية، لأنه إذا لم يكن هناك إنشاء صافي للقيمة، فلن تشارك المنظمات الأخرى المشاركة في مجموعة الأنشطة.

ثانيًا: يلتقط أنموذج الأعمال القيمة من جزء من تلك الأنشطة للمنظمة التي تقوم بتطويرها وتشغيلها. هذا مهم بنفس القدر، بالنسبة لمنظمة لا تستطيع جني ربح من جزء من أنشطتها لا يمكنها الحفاظ على هذه الأنشطة بمرور الوقت (Chesbrough, 2007:12).

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

كما بينت دراسة (Casadesus-Masanell & Masanell) ان هناك العديد من الفوائد لتقديم أنموذج الأعمال، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: عن طريق وصف أنموذج العمل دون إنكار، فإن المنظمة تمثل هيكل سلطة أو أن النشاط التجاري نفسه يمثل نشاط بشري فوضوي، ويبدو من المعقول أنها في الواقع ان أنموذج الأعمال أحد المكونات الأساسية لتكوين منظمة معينة.

ثانياً: إن تحليل أنموذج الأعمال إلى مجموعة من الخيارات يجعل من الممكن البدء في تحليله بصورة جزئية.

ثالثاً: نظراً لأن أنموذج العمل يعد بمثابة تعبير عن الإرادة، فقد يكون مفيداً للمديرين المهتمين بتنفيذ تغييرات في المنظمة (Casadesus-Masanell & Masanell، 2015:11).

ثالثاً: ابعاد أنموذج الأعمال.

بعد الاطلاع على مجموعة من دراسات الباحثين في موضوع أنموذج الأعمال حدد العديد من هؤلاء الباحثين مجموعة من الابعاد الأساسية لأنموذج الأعمال وكلاً حسب وجهة نظره، ارتأى الباحث اعتماد الابعاد المختارة من قبل (Clauss)، (2016)، والتي تمثلت بـ (خلق القيمة، تمركز ذو القيمة، استحواذ قيمة) وسيتم توضيح هذه الابعاد على النحو الاتي:

(١) خلق القيمة.

يشمل مجال خلق القيمة إنشاء عرض منتج أو خدمة يكون قادراً على الحفاظ على القيمة الاقتصادية والبيئية، عن طريق الاستخدام الفعال للموارد، ارتبط خلق القيمة أيضاً بصيانة المنتجات والعمليات، والجمع بين الموارد والمواد وشراء النفایات المعاد تدويرها، وإعادة التدوير الكلي للموارد، وإزالة المواد من المنتجات، وعمليات الإنتاج عند الطلب (Centobelli، et.al.، 2020:8).

كما ان خلق القيمة تحدد سلسلة من الأنشطة، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى إرضاء المستهلك النهائي، والتي ستؤدي إلى منتج أو خدمة جديدة بحيث يكون هناك صافي قيمة يتم إنشاؤها عن طريق الأنشطة المختلفة. إن هذا أمر بالغ الأهمية، لأنه إذا لم يكن هناك خلق صافي للقيمة، فلن تشارك المنظمات الأخرى المشاركة في مجموعة الأنشطة (Chesbrough)، (2007:12). يجادل البعض بأن الزبون من يخلق القيمة، وأن إنشاء القيمة هذه مدعوم بتفاعلات محددة في علاقة الزبون أو المزود. كما يرى البعض الآخر، بأن هدف مقدم الخدمة ليس صنع شيء ذو قيمة أو القيام بشيء ذي قيمة للزبون بقدر ما هو حشد الزبائن لخلق قيمة استخدام، لقد تم توضيح هذا الرأي بشكل أكبر في الفرضية التأسيسية السادسة لـ (Vargo&Lusch) والتي تجادل بأن الزبون دائمًا ما يكون صانعًا مشاركًا للقيمة ولا توجد قيمة حتى يتم استخدام العرض - وهذه هي الخبرة والإدراك الضروريان لتحديد القيمة (Storbacka، et.al)، (2012:55). كما ان خلق القيمة تحدد كيف وبأي وسيلة تخلق الشركات القيمة على طول سلسلة القيمة باستخدام موارد وقدرات العمليات داخل المنظمات (Clauss)، (2016:3).

٢) تمركز ذو قيمة.

البعد الثاني في أنموذج الأعمال الذي تم تناوله في هذه الرسالة هو تمركز القيمة والذي يمكن تعريفه بأنه أحد الأدوات الإستراتيجية للمنظمات لتوصيل القيمة للزبائن بشكل فعال لأنها تلتقط جوهر قرارات إستراتيجية التسويق للمنظمة ويمكن أن تزيد من المزايا الموضعية للمنظمة (Liewendahl & Heinonen)، (2020:421).

يحتوي بُعد عرض القيمة على مجموعة من الحلول للعملاء وكيفية تقديم (Clauss)، (2016:3) يقع التفكير في تمركز القيمة في قلب أي منظمة تركز على القيمة، كما إنه يشهد الطريقة التي تعمل بها المنظمات عن طريق تركيز النشاط لخدمة الزبائن

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

بشكل مربح، يدرك نهج تركز القيمة أنه يجب أن يكون العمل مربحًا للبقاء في السوق، ولا يعني نهج تركز القيمة أن المنظمة تستجيب لكل طلب من الزبائن الحاليين أو الزبائن المحتملين، وسيكون هذا طريقًا أكيدًا للإفلاس (Barnes)، (et.al.2009:23). يمكن النظر إلى تركز القيمة على أنها دعوات من قبل المنظمة للمشاركة في عمليات خلق القيمة المشتركة، وبذلك يصبح دور المنظمة دور الوسيط. واستنادا إلى فهم الطبيعة المشتركة للقيمة، فإن المنظمة يمكن أن تشارك في تحقيق قيمة الزبائن عن طريق التفاعلات المباشرة، وبالأتي لم تُعد المنظمة تقتصر على تقديم القيمة فقط. وبالتالي، تصبح أدوار الجهات الفاعلة متعددة، وقد يشارك كل منهم في خلق تركز ذو قيمة وخلق القيمة (Ayvari& Jyrama)، (2017:1028).

٣) استحواذ القيمة.

البعد الأخير لأنموذج الأعمال الذي يجب أن يأخذ في الاعتبار هو آلية الحصول على القيمة، وهو مقدار القيمة التي يخصصها أصحاب المصلحة لأنفسهم، فهو يتطلب من المنظمات الحصول على القيمة الاقتصادية للمساهمين والمستثمرين والقيمة البيئية والاجتماعية لأصحاب المصلحة، يمكننا أن نؤكد أنه عند ابتكار أنموذج اعمال مستدام، يربط الخبراء في الموضوع مفهوم القيمة بالتأثير ويستبدلونه في بعض الأحيان.

لذلك، يعد هذا النشاط معقدًا لأن عملية التحول غالبًا ما تتضمن دمج مقاييس غير متجانسة إلى جانب تضمين احتياجات أصحاب المصلحة المختلفين (Ferlito& Faraci)، (2022:226). يمكن استحواذ القيمة عن طريق رسملة مصادر الإيرادات الإضافية والأصول غير الملموسة، وخفض التكاليف وتغيير هيكلها، وعن طريق الحفاظ على القيمة ومن منظور اقتصادي، يجب أن يسمح استحواذ القيمة للمنظمات أيضًا بالحفاظ على الموارد الطبيعية والرفاهية المجتمعية (Centrobelli, et.al., 2020, 1742). كما ان استحواذ القيمة يصف كيف يمكن تحويل جزء من القيمة الناتجة لأصحاب المصلحة إلى قيمة مفيدة للمنظمة. تكون القيمة مفيدة للمنظمة إذا

زينة عبد الجليل حسن / أ.م.د. نور خليل إبراهيم.....

كانت تساعد المنظمة على تحقيق غرضها. ومن الأمثلة على القيمة المفيدة الربح، والملاءمة الإستراتيجية، وتحفيز الموظفين (Geissdoerfer, et.al., 2018).
(404 كما يحدد استحواذ القيمة كيفية تحويل عروض القيمة إلى إيرادات، فهو يحدد كيفية حصول المنظمات على إيرادات تغطي التكلفة وتحقق أرباحًا تضمن الأداء المستدام (Clauss, 2016, 3)

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

«المبحث الثالث»

الجانب العملي

أولاً: خصائص العينة

استخدم الباحث العينة القصدية، إذ تم اختيار عدد من مسؤولي الأقسام والشعب في عدد من المستشفيات الأهلية وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (١٦٧) شخصاً، والجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (١) خصائص عينة البحث				
ت		توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	٩٥	٥٦,٨٨%
		انثى	٧٢	٤٣,١١%
	المجموع		١٦٧	100%
2	الفئة العمرية	٣٠ سنة فأقل	50	29.94%
		٣١ – ٤٠ سنة	48	28.74%
		٤١ – ٥٠ سنة	28	16.77%
		51 سنة فأكثر	٤١	٢٤,٥٥%
	المجموع		١٦٧	100%
٣	المؤهل العلمي	دبلوم	٢٨	١٦,٧٧%
		بكالوريوس	92	55.09%
		دبلوم عالي	20	11.98%
		ماجستير	١٦	9.58%
		دكتوراه	١١	٦,٥٨%
	المجموع		١٦٧	100%
	سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٧٠	٤١,٩٢%
		١0 – 6 سنوات	٢٠	٩,٧%
		15 – 11 سنة	١٨	١١,٩٧%
		١٦ – ٢٠ سنة	١٧	١٠,١٨%
		٢١ – ٢٥ سنة	٢٢	١٣,١٧%
		٢٦ سنة فأكثر	٢٠	١١,٩٨%
	المجموع		١٦٧	100%

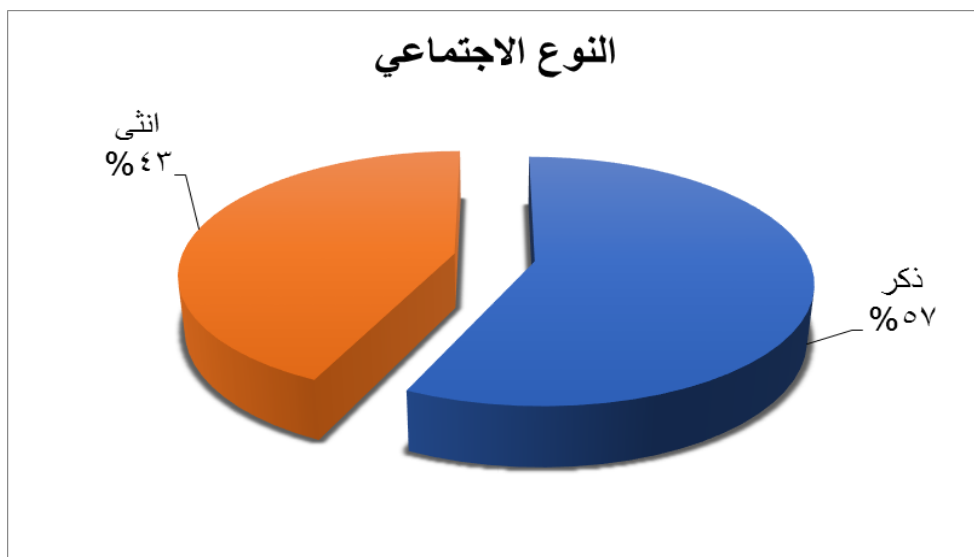
..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

(١) النوع الاجتماعي

يتضح من خلال الجدول (١) ومن خلال الشكل (١) عينة البحث في المستشفيات الاهلية التي تظهر لنا النوع الاجتماعي والذي يوضح ان النسب كانت متساوية تقريبا إذ جاءت النسبة الأعلى إلى الذكور وبنسبة (٥٧٪) إما الاناث فكانت نسبتهم (٤٣٪) وهي نسبة تبين ان هناك تقارب في عينة البحث في المستشفيات الاهلية.

الشكل (١)

توزيع العينة للنوع الاجتماعي في عدد من المستشفيات الاهلية

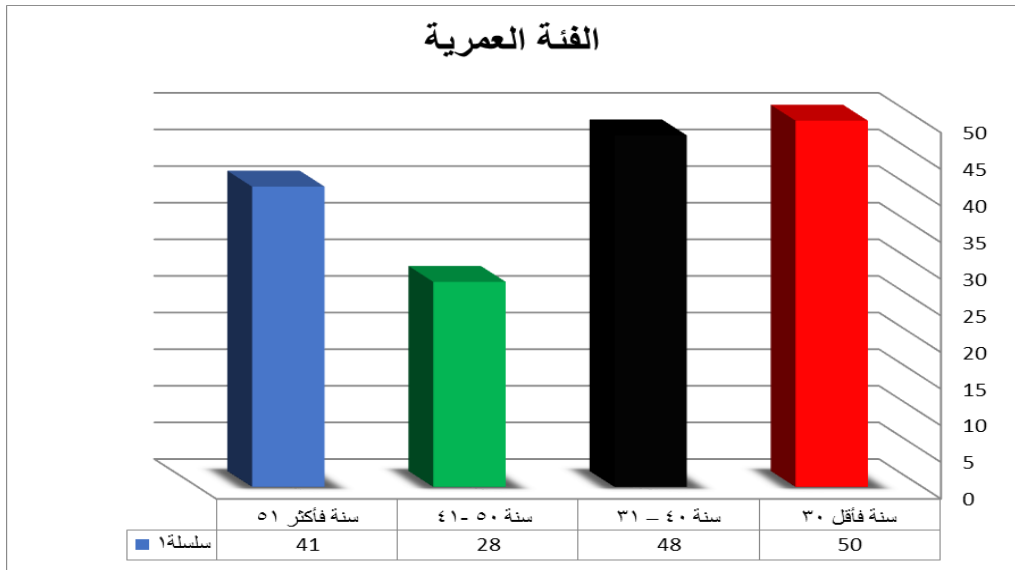


(٢) الفئة العمرية

يتضح خلال الجدول (١) خلال الشكل (٢) لنا الفئة العمرية التي تظهر أن اغلب العينة قد توزعت ما بين (٣٠ سنة فأقل الى ٥١ سنة وأكثر) ولكن النسبة الأكبر كانت موجودة للفئة (٣٠ سنة فأقل) و(٣١ سنة - ٤٠ سنة) وشكلوا نسبة وصلت الى (٥٩٪) وهذا يدل ان اغلب الاطباء هم من فئة الشباب ومتوسطي العمر التي من الممكن ان تستثمرها المستشفيات الاهلية بصورة صحيحة من اجل تحقيق الأهداف العامة للمستشفيات.

الشكل (٢)

الفئة العمرية من العينة في عدد من المستشفيات الاهلية

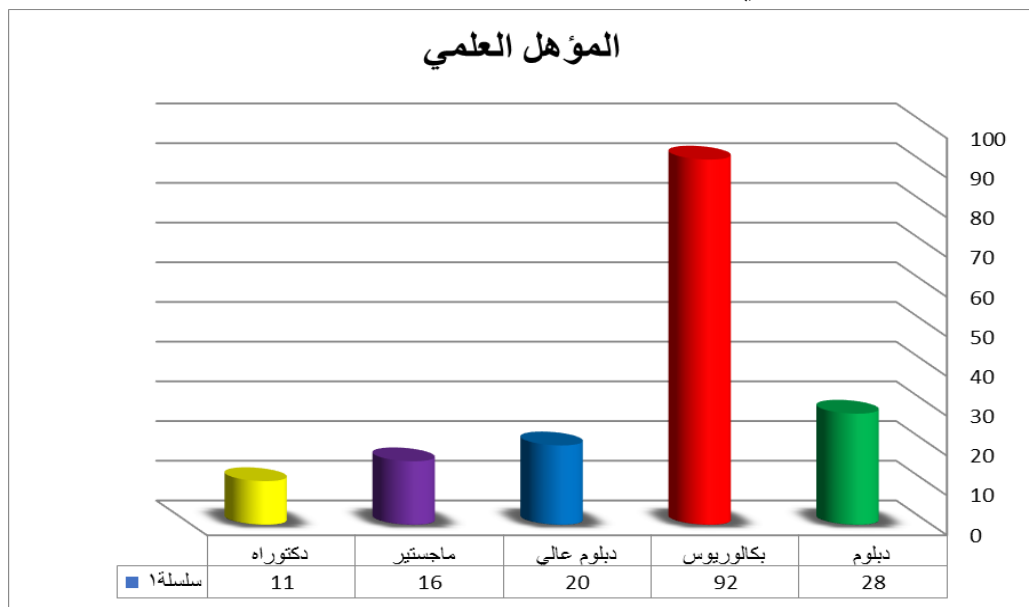


٣) المؤهل العلمي

من خلال الجدول (١) وخلال الشكل (٣) يتضح لنا الى ان نسبة المؤهل العلمي في المستشفيات قد جاءت في اغلبها الى حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٥٥٪) ومن ثم جاءت حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (١٧٪) اما حملة الشهادات العليا فقد شكلت نسبة (28٪) ويدل ذلك على وجود جيد لحملة الشهادات في المستشفيات ووجود جيد نوعاً ما من حملة الشهادات العليا وهي تشكل توليفة جيدة لكي تجيب على فقرات الاستبيان.

الشكل (٣)

المؤهل العلمي من عينة البحث في عدد من المستشفيات الاهلية

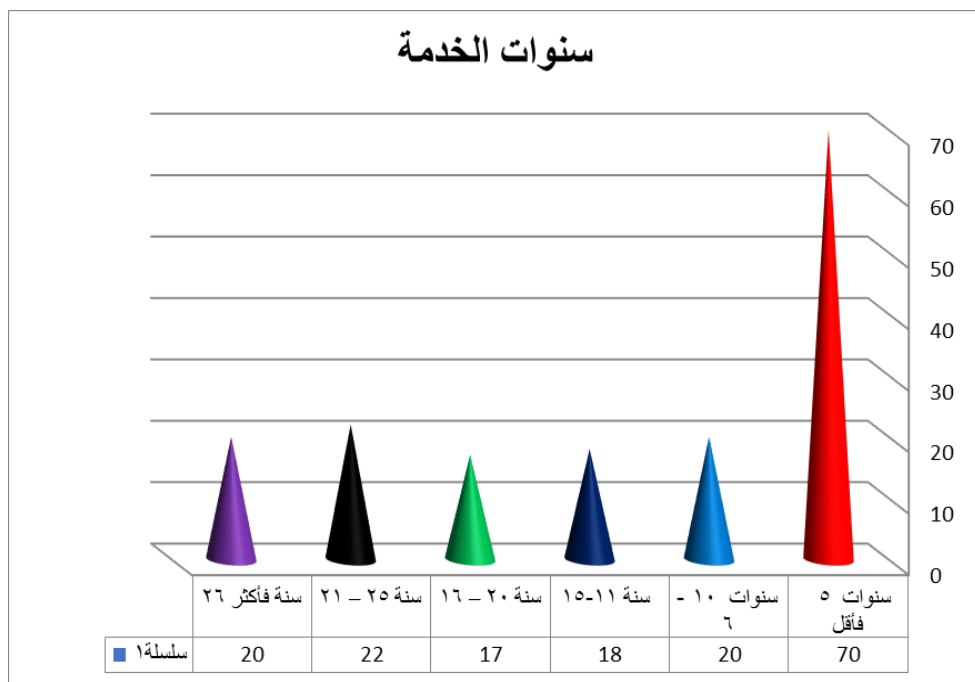


(٤) مدة الخدمة

يتضح خلال الجدول (١) وخلال الشكل (٤) بأن أغلب العينة كانوا ممن لديهم خدمة (٥ سنوات فأقل) وبنسبة (٤٢٪) اما باقي العينة فقد توزعت ما بين ٦ سنوات الى ٥١ سنة فأكثر) وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على ان الغالبية من العينة هم من فئة الشباب الذين لديهم الدافعية نحو العمل الى جانب وجود بعض الافراد من ذوي الخبرة العملية الذين تستطيع المستشفيات من الاعتماد عليهم للوصول الى تحقيق الأهداف العامة للمستشفيات الاهلية بصورة صحيحة.

الشكل (٤)

سنوات الخدمة من عينة البحث في عدد من المستشفيات الاهلية



..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

ثانياً: استجابة العينة

ركز هذا الجزء من التحليل على عينة البحث والتي تمثلت بالمدراء الأقسام والشعب المعنية في مجموعة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد اذ تم توزيع (180) استمارة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (167) استمارة، كما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢)

عينة ومجتمع البحث

الحالة	الموزعة	غير المسترجعة	الصالحة للتحليل
العدد	180	13	167
النسبة المئوية	100%	7%	93%

المصدر: من اعداد الباحث

ثالثاً: مناقشة نتائج أنموذج الأعمال

(١) بعد خلق القيمة

كشفت النتائج الخاصة ببعء (خلق القيمة) والموضحة في الجدول (٣)، اذ بينت النتائج ان البعد حقق وسطاً اجمالياً بلغ (٤٨٤, ٣)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (٩٩٥, ٠)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق)، اذ نجد ان هناك سعي مستمر من قبل ادارة المستشفيات المبحوثة على خلق القيمة لها عن طريق التدريب المستمر للمنتسبين من اجل زيادة مهاراتهم الادارية مع السعي للتمكين من اجل تحسين عملياتها الداخلية ونشاطاتنا الذاتية وفقاً لتغيرات الخدمات الصحية المحتملة الحدوث مع محاولتها المستمرة من اجل الحصول على فرص تقنية

ومعرفية جديدة لغرض توسيع محفظة خدماتنا للمجتمع. لكن بنفس الوقت هناك بعض التراجع في محاولة المحافظة على الموارد التقنية والحصول على معدات وادوات جديدة قياساً بالمنافسين في المستشفيات الاهلية اذ ان عملية الاستجابة غالباً ما تكون بطيئة وليست اولا بأول الى جانب ان هناك بعض التراجع ايضا في مستويات البحث عن قدرات جديدة وكفاءات طبية متطورة بما ينسجم وتحقيق التكيف مع متطلبات الخدمات الصحية وهو مما قد يؤثر على مستويات الاداء المقدمة مقارنة بالمنافسين الاخرين.

اذ يتضح بصورة عامة ان اعلى اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (نبحث باستمرار عن تعاونات مشتركة واقامة تحالفات إستراتيجية مع مستشفيات اخرى) اذ سجلت (١٤, ٧١٪)، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣, ٥٥٧) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (١, ١٠٦)، كما سجل معامل الاختلاف ما قيمته (٣١, ١١) اذ اتت بالترتيب (٢) من حيث ترتيب الاسئلة.

ويدل ذلك ان اغلب المستشفيات المبحوثة لديها اتجاه ايجابي نحو التوسع والنمو عن طريق اقامة التحالفات الإستراتيجية مع المستشفيات المميزه سواء اكانت حكومية او اهلية من اجل تطوير خدماتها التي تقدمها الى المستفيدين. كما نجد ان أقل اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (نقيم بانتظام المنافع المحتملة من الاستعانة بمصادر خارجية سعياً لتطوير نموذج اعمالنا في البيئة العراقية المتغيرة) اذ حققت (٦٨, ٣٨٪)، اذ سجلت قيمة الوسط الحسابي لها (٣, ٤١٩) وبمستوى متوسط وبانحراف بلغ (١, ٠٥٥)، كما بلغ معامل الاختلاف ما قيمته (٣٠, ٨٥) اذ اتت بالترتيب (١) من ترتيب الاسئلة، أي ان عملية التقييم للمنافع المتوقعة عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية سعياً لتطوير نموذج اعمالنا في البيئة العراقية المتغيرة هي ليست فاعلة بصورة كبيرة وانما تعتمد على الملاك الاداري التي تمتلكها ادارة المستشفيات

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

جدول (٣)

التحليل الوصفي لأسئلة بعد خلق القيمة

الاتجاه الاجابة	الترتيب	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط الحسابي	الاسئلة	
قدرات جديدة							
اتفق	٤	70.30	32.73	1.150	3.515	يتلقى منتسبو مستشفانا باستمرار تدريب مكثف من أجل تطوير مؤهلاتهم وتحسين مهاراتهم بالقياس الى المنافسين في المستشفيات الاخرى	1
اتفق	٥	69.22	33.67	1.166	3.461	نستمر دوماً للبحث عن قدرات جديدة وكفاءات طبية متطورة بما ينسجم وتحقيق التكيف مع متطلبات الخدمات الصحية المتغيرة.	2
تكنولوجيا / معدات جديدة							
اتفق	٧	68.98	34.37	1.186	3.449	نسعى باستمرار للمحافظة على مواردنا التقنية والحصول على معدات وادوات جديدة قياساً بمنافسينا في المستشفيات الاهلية.	3
اتفق	٦	69.70	34.05	1.187	3.485	نسعى بانتظام للحصول على فرص تقنية ومعرفية جديدة لغرض توسيع محفظة خدماتنا للمجتمع.	4
شراكات جديدة							
اتفق	٢	71.14	31.11	1.106	3.557	نبحث باستمرار عن تعاونات مشتركة واقامة تحالفات إستراتيجية مع مستشفيات اخرى.	٥
اتفق	١	68.38	30.85	1.055	3.419	نقيم بانتظام المنافع المحتملة من الاستعانة بمصادر خارجية سعياً لتطوير نموذج اعمالنا في البيئة العراقية المتغيرة.	٦
عمليات جديدة							
اتفق	٣	70.42	32.22	1.135	3.521	نسعى للتمكين في تحسين عملياتنا الداخلية ونشاطاتنا الذاتية وفقاً لتغيرات الخدمات الصحية المحتملة.	٧
اتفق	٨	69.22	34.41	1.191	3.461	نبتكر دوماً عمليات جديدة واجراءات عمل متطورة لتحسين تقديم خدماتنا المعرفية للمرضى.	٨
الوسط الحسابي الاجمالي							
		69.67	28.58	0.995	3.484		

المصدر: برنامج SPSS V.28

بعد تمرکز ذو قيمة

اوضحت النتائج الخاصة ببعد (تمرکز ذو قيمة) والموضحة في الجدول (٤)، اذ بينت النتائج ان البعد حقق وسطاً اجمالياً بلغ (٣, ٥٠١)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (٠, ٨٠٥)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول اغلب اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق)، ويدل ذلك على ان ادارة المستشفيات المبحوثة تتعامل مع احتياجات المرضى بطريقة مدروسة و بطريقة مبتكرة قياساً بالمستشفيات الاخرى من اجل تحقيق الميزة التنافسية وجذب المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمستشفيات المنافسة، مع محاولتها المستمرة من اقتناص الفرص المتاحة من اجل استثمارها بصورة صحيحة وخاصة من حيث فتح قنوات جديدة وبأكثر من مكان واحد وخاصة لخدماتنا المتجددة وذلك من اجل زيادة فاعلية تمرکز ذو قيمة للمستشفيات المبحوثة.

اذ يتضح من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (نحاول زيادة المحافظة على مرضى مستشفانا بتقديم عروض خدمات علمية ومعرفية جديدة) اذ سجلت (٧١, ٨٦ ٪) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣, ٥٩٣) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (١, ٠٣١).

كما سجل معامل الاختلاف ما قيمته (٢٨, ٦٨) اذ اتت بالترتيب (٥) من حيث ترتيب الاسئلة. ويدل ذلك على ان ادارة المستشفيات المبحوثة غالباً ما تسعى الى جذب الزبون والمستفيد من خدماتها عن طريق تقديم عروض وخدمات جديدة بين فترة واخرى من اجل الحصول على تمرکز ذو قيمة جيدة مقارنة بالمنافسين الاخرين.

كما يتضح ايضاً ان أقل اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (نزيد من المحافظة على مرضانا بتطوير اجراءاتنا الادارية والتنظيمية وتعزيز علاقاتنا معهم). اذ حققت (٦٥, ٧٥ ٪)، اذ سجلت قيمة الوسط الحسابي لها (٣, ٢٨٧) وبمستوى متوسط وبانحراف بلغ (١, ١٠٤)، كما بلغ معامل الاختلاف ما قيمته (٣٣, ٥٧) اذ اتت بالترتيب (٨) من ترتيب الاسئلة.

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

وذلك يدل الى انه بالرغم من محاولة المستشفيات المبحوثة في السعي الى الحصول على رضا المستفيد من الخدمات المقدمة وتسعى الى تقديم كل ما هو جديد لها من العروض الا انها بنفس الوقت لديها بعض التراجع في عملية تغيير الاجراءات الادارية او التنظيمية المتبعة في داخل المستشفى وهو مما قد يؤثر سلبا على مستويات الاداء للمستشفى إذا ما لم تتم معالجتها او لا بأول.

جدول (٤)

التحليل الوصفي لأسئلة بعد تركز ذو قيمة

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	اتجاه الاجابة
عروض جديدة						
1 تتعامل مع احتياجات مرضانا بطريقة مبتكرة قياساً بالمستشفيات الاخرى	3.587	1.060	29.55	71.74	٦	اتفق
2 نسعى لمعالجة احتياجات مرضانا بمنظور تنافسي مع غيرنا من المستشفيات الاخرى.	3.491	1.063	30.46	69.82	٧	اتفق
زبائن جدد						
3 نحاول بانتظام اقتناص الفرص من السوق العراقية المتنامية في التغيير	3.551	1.010	28.44	71.02	٤	اتفق
4 نسعى للخوض بمحاولات علمية ومعرفية غير مستثمرة من قبل المستشفيات الاخرى.	3.503	0.993	28.35	70.06	٢	اتفق

قنوات جديدة							
٥	نستخدم بانتظام قنوات تسويقية جديدة لخدماتنا المتجددة.	3.539	0.974	27.52	70.78	١	اتفق
٦	نتقبل التغير دوماً لغرض تحسين تقانة قنوات تسويق خدماتنا وتُعديل محفظة خدماتنا.	3.455	0.980	28.36	69.10	٣	اتفق
علاقات زبائن جديدة							
٧	نحاول زيادة المحافظة على مرضى مستشفانا بتقديم عروض خدمات علمية ومعرفية جديدة.	3.593	1.031	28.68	71.86	٥	اتفق
٨	نزيد من المحافظة على مرضانا بتطوير اجراءاتنا الإدارية والتنظيمية وتعزيز علاقاتنا معهم.	3.287	1.104	33.57	65.75	٨	محايد
الوسط الحسابي الاجمالي		3.501	0.805	22.98	70.01		

المصدر: برنامج SPSS V.28

بعد استحواذ القيمة

اشارت النتائج الخاصة ببعد (استحواذ القيمة) والموضحة في الجدول (٥)، ان بينت النتائج ان البعد حقق وسطاً اجمالياً بلغ (٤٦, ٣)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (٩١٧, ٠)، ان كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق)، ويدل ذلك على ان نسبة استحواذ القيمة للمستشفيات المبحوثة هي بمستويات مقبولة انما تحاول من باستمرار تطوير خدماتها الى خدمات جديدة لتحقيق الإيرادات والعوائد المالية بعيدة الامد وبالآتي الى تحقيق الفاعلية في استحواذ القيمة. ان يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (تقوم إدارة المستشفى باستمرار لاستئجار اراضٍ وبنيات لتوسيع اعمالها في السوق العراقية) ان سجلت (٦٩, ٧٠٪)، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤٨٥, ٣) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (٩١, ١)، كما سجل معامل الاختلاف ما قيمته (٣١, ٣٢) اذ اتت بالترتيب (٣) من حيث ترتيب الاسئلة.

وهذا يدل ما تم ذكره سابقاً بوجود سعي من قبل المستشفيات المبحوثة بالسعي نحو النمو وذلك عن طريق استئجار اراضٍ وبنيات لتوسيع اعمالها في البيئة العراقية، وكما يتضح ان أقل اهمية نسبية قد بلغت عند السؤال (نسعى دوماً للحصول على اقبال عدد كبير من المرضى بإتباع إستراتيجية تخفيض أسعار الخدمات الصحية) ان حققت (٦٨, ٢٦)٪، ان سجلت قيمة الوسط الحسابي لها (٤١٣, ٣) وبمستوى متوسط وبانحراف بلغ (٩٧١, ٠)، كما بلغ معامل الاختلاف ما قيمته (٤٥, ٢٨) اذ اتت بالترتيب (١) من ترتيب الاسئلة، ويشير ذلك الى اغلب المستشفيات المبحوثة لا تعمل بصورة فاعلة بمبدأ إستراتيجية تخفيض السعر للخدمات الصحية المقدمة وذلك خوفاً من انها قد تؤثر في نسبة الارباح المحققة لها.

جدول (٥)

التحليل الوصفي لأسئلة بعد استحواذ القيمة

الاتجاه الاجابة	الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط الحسابي	الاسئلة
نماذج الإيرادات الجديدة						
اتفق	٢	69.58	28.89	1.005	3.479	1 تقوم مستشفانا باستمرار لتطوير خدمات جديدة لتحقيق الإيرادات والعوائد المالية بعيدة الامد.
اتفق	٣	69.70	31.32	1.091	3.485	2 تقوم إدارة المستشفى باستمرار لاستئجار اراضي وبنيات لتوسيع اعمالها في السوق العراقية.
هياكل التكلفة الجديدة						
اتفق	١	68.26	28.45	0.971	3.413	3 نسعى دوماً للحصول على اقبال عدد كبير من المرضى بإتباع إستراتيجية تخفيض أسعار الخدمات الصحية.
		69.18	26.52	0.917	3.459	الوسط الحسابي الاجمالي

المصدر: برنامج SPSS V.28

بصورة اجمالية يوضح الجدول (٦) ملخص النتائج لأبعاد متغير أنموذج الأعمال اذ يتضح ان المتغير حقق نسبة اتفاق بلغت ٦٢, ٦٩٪) ومستوى جيد اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (٣٨, ٣٠٪) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤٨١, ٣) وبمستوى جيد بانحراف معياري (٨٣٤, ٠) حيث حقق معامل الاختلاف لها (٩٦, ٢٣).

..... قياس مستوى أنموذج الأعمال في بعض المستشفيات العراقية الخاصة

أما على صعيد الابعاد فق بينت النتائج ما يأتي

حققت اعلى نسبة عند البعد (تمركز ذو قيمة) اذ بلغت (٧٠,٠١٪) اذ جاء بالمستوى (الاول) من حيث اهميته اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (٩٩,٢٩٪) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٥٠١) بمستوى جيد بانحراف معياري (٠,٨٠٥) حيث حقق معامل الاختلاف لها (٢٢,٩٨)

حققت أقل نسبة عند بعد (استحواذ القيمة) اذ بلغت (٦٩,١٨٪) اذ جاء بالمستوى (الثاني) من حيث اهميته اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (٨٢,٣٠٪) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٩١٧) حيث حقق معامل الاختلاف لها (٢٦,٥٢) اذ بينت النتائج ان بعد (تمركز ذو قيمة) في الترتيب (الاول) من حيث الالهمية ضمن ابعاد أنموذج الأعمال اذ كان أكثر اهمية لدى المديرية مقارنة بالابعاد الاخرى

جدول (٦)

خلاصة ابعاد متغير أنموذج الأعمال

ت	ابعاد متغير أنموذج الأعمال	الوسط الحسابي	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب الابعاد
١	خلق القيمة	3.484	0.995	28.58	69.67	30.33	٣
٢	تمركز ذو قيمة	3.501	0.805	22.98	70.01	29.99	١
٣	استحواذ القيمة	٤٦٣.	0.917	26.52	69.18	30.82	٢
	متغير أنموذج الأعمال	3.481	0.834	23.96	69.62	30.38	

المصدر: برنامج SPSS V.28

«المبحث الرابع»

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

(١) اشارت النتائج ان المستشفيات تبذل جهودا مستمرة لخلق القيمة، وذلك عن طريق التدريب المستمر للعاملين بهدف تعزيز مهاراتهم الادارية، وتمكينهم من تحسين عملياتهم ونشاطاتهم الذاتية، وذلك استجابة للتغيرات المحتملة في مجال تقديم الخدمات الصحية، وعلى الرغم من هذه الجهود الا ان هناك تراجع ملحوظ في محاولة المحافظة على الموارد التقنية والحصول على المعدات والادوات الجديدة مقارنة بالمستشفيات الاهلية الاخرى، اذ تتميز استجابتها بالبطء وقلة التحديث، وهذا ما يؤثر على ادائها مقارنة مع اداء المنافسين.

(٢) أكدت النتائج إن ادارة المستشفيات تعامل مع احتياجات المرضى بطريقة مدروسة ومبتكرة قياساً بالمستشفيات الاخرى من اجل تحقيق الميزة التنافسية وجذب المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمستشفيات المنافسة، إذ تسعى الادارة باستمرار لاقتناص الفرص المتاحة واستثمارها بالشكل الصحيح خاصة من خلال فتح قنوات جديدة لتقديم خدمات متجددة من اجل زيادة فاعلية تمرکز ذو قيمة لها، ومع ذلك يظهر تراجع ملحوظ في عملية تغيير الاجراءات الادارية او التنظيمية داخل المستشفيات، وهو ما قد يؤثر سلباً على مستويات الاداء اذا لم يتم معالجته اولاً بأول.

(٣) بينت النتائج ان نسبة استحواذ القيمة للمستشفيات تعتبر مقبولة، اذ تسعى هذه المستشفيات الى تطوير خدمات جديدة باستمرار تمكنها من تحقيق عوائد مالية طويلة الاجل، وتعزز من امكانيتها لاستحواذ القيمة، علاوة على ذلك تتجسد جهود النمو لهذه المستشفيات عن طريق استئجار الاراضي والمباني

لتوسيع نطاق اعمالها في البيئة العراقية، ومع ذلك بظهر ان معظم المستشفيات لا تتبنى بشكل فعال استراتيجية تخفيض الاسعار مقابل الخدمات الصحية التي تقدمها وذلك بسبب قلقها من تأثير ذلك على الأرباح.

٤) اظهرت النتائج ان المستشفيات تمتلك أنموذج اعمال جيد فيها يخص امتلاكها تركز ذو قيمة مميز مقارنة مع المستشفيات الاخرى، وأنها تسعى بصورة مستمرة الى خلق القيمة عن طريق تقديم خدمات متميزة للمستفيدين منها، ومحاولتها باستمرار الى المحافظة على تركزها في سوق العمل، الا ان هناك بعض الثغرات الملحوظة والتي ادت الى تراجع أنموذج اعمال المستشفيات مقارنة مع باقي متغيرات البحث.

ثانياً: التوصيات

١) على ادارة المستشفيات التنسيق مع شركات رصينة مختصة بصناعات الاجهزة والمعدات الطبية لتزويد المستشفى بأحدث الاجهزة الطبية، لتعزيز وتطوير بنيتها التحتية وتمكينها من منافسة المستشفيات الاهلية الاخرى.

٢) ينبغي على ادارة المستشفيات تكثيف جهود مراجعة الإجراءات الادارية والتنظيمية وتحسينها والقيام بابتكار خدمات جديدة للمساهمة في جذب المستفيدين والحفاظ على ميزتها التنافسية في تقديم الخدمات الصحية.

٣) تشكيل لجنة مهمتها دراسة التكاليف المالية التي تتحملها المستشفى ومدى امكانية تخفيض اسعار الخدمات الصحية المقدمة مع المحافظة على جودة تلك الخدمات، والتي بدورها يمكن ان تساهم في جذب المرضى وتعزيز الارباح على المدى الطويل.

المصادر

- ❖ Ayvari, A. & Jyrama, A. (2017). Rethinking value proposition tools for living labs. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 1024-1039.
- ❖ Barnes, Cindy, et. al. (2009). *Creating and delivering your value proposition*. 1st ed. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- ❖ Casadesus-Masanell, R., Heilbron, J. (2015). The Business Model: Nature and Benefits. *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management*, 33. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 3-30.
- ❖ Centobelli, Piera, et. al. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1734-1749.
- ❖ Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- ❖ Clauss, Thomas. (2016). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D MANAGEMENT*, 47(3), 385-403.
- ❖ Ferlito, R., Faraci, R. (2022), "Business model innovation for sustainability: a new framework", *Innovation & Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 222-236.
- ❖ Geissdoerfer, Martin, Vladimirova, Doroteya, & Evans, Steve. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.

- ❖ Ladd, Ted. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57-69.
- ❖ Leandros, Nikos & Papadopoulou, Lambrini. (2020). Strategic Business Models in Times of Transformational Change and Crisis: A New Typology for Sustainable Media. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 28-41.
- ❖ Liewendahl, H. E. & Heinonen, K. (2020). Frontline employees' motivation to align with value propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 420-436.
- ❖ Perkmann, Markus & Spicer, Andre. (2016). What are business models? Developing the theory of performative representations. *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward: Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 29. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 265-275.
- ❖ Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S. & Payne, A. (2012). Designing Business Models for Value Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 9. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 51-78.
- ❖ Teece, David J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- ❖ Xi, Youmin & Zhang, Xiaojun. (2013). Mastering Chinese business model by conducting indigenous management research. *Chinese Management Studies*, 7(3), 337-343.
- ❖ Zoot, Christophe & Amit, Raphael. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.