

اختبار العلاقة بين ديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي

دراسة تحليلية في شركة فيض القسيم

الأستاذ الدكتور

عادل هادي البغدادي

adelhadialbaghdadi@gmail.com

الأستاذ المساعد

ليث شاكر ابوطبيخ

Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Examining the Relationship Between Business Dynamic Models and Strategic Transformation

An analytical Study in Fayd Al-Qassim

Prof Dr.

Adel Hadi Al-Baghdadi

Asst. Prof.

Laith Shaker Abutabeikh

Faculty of Administration & Economy

Abstract:-

The purpose of the present research is to identify the role of business dynamic models in its dimensions (Entrepreneurial strategy, Research and development, Dynamic operational excellence, Intellectual capital) in achieving strategic transformation in its dimensions (Strategic leadership, Organizational Structure, Policies and procedures, Policies and procedures, Resource allocation, Strategic performance) in Fayd Al-Qassim. The research attempted to answer several questions, including the extent to which the business dynamic models affects strategic transformation. To answer this main question and other questions, the research was based on two main hypotheses, each of which was subdivided into three. Sub-Satisfaction: The validity of the main and sub-hypotheses was verified by analyzing the correlation and impact relationships between the research variables through the program (SPSS V.20, SmartPLS v.3.3.2), for the data obtained through the questionnaire form distributed to Managers working in the company, where (٧٥) questionnaires were distributed and retrieved (٦٧) A correct questionnaire, a percentage of retrieval (9٣%), the research included four topics, the first included the scientific methodology, the second specializes in the theoretical framework, the third included the presentation and analysis of the results, then the fourth section to present a set of conclusions and recommendations.

Keywords: Business dynamic models, Strategic transformation

المخلص:-

الغرض من البحث الحالي هو التعرف على دور ديناميكية نماذج الأعمال بأبعادها (إستراتيجية ريادة الأعمال، البحث والتطوير، ديناميكية العمليات المتميزة، ورأس المال الفكري) في تحقيق التحول الإستراتيجي بأبعاده (القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، السياسات والاجراءات، تخصيص الموارد، والاداء الاستراتيجي) في شركة فيض القسيم، وقد حاول البحث الاجابة على عدة تساؤلات منها: ما مدى تأثير ديناميكية نماذج الأعمال في تحقيق التحول الإستراتيجي، وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس والتساؤلات الاخرى بني البحث على فرضيتين رئيسيتين وتفرعت عن كل منهما أربعة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث من خلال برنامجي (SPSS v.20, SmartPLS v.3.3.2)، للبيانات المتحصلة بواسطة استمارة الاستبانة الموزعة على المدراء العاملين في الشركة، إذ وزعت (٧٦) استبانة، واسترجعت (٦٧) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (٩٣٪)، وقد تضمن البحث أربعة مباحث، تضمن الأول المنهجية العلمية، وتخصص الثاني بالإطار النظري، أما الثالث فتضمن عرض وتحليل النتائج، ثم جاء المبحث الرابع ليقدم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: ديناميكية نماذج الأعمال، التحول الإستراتيجي.

المبحث الأول

الاطار المنهجي للمبحث

أولاً: مشكلة البحث Research Problem

التغيير أمر لا مفر منه، وبالتالي، من المرجح أن تواجه جميع المنظمات الحاجة إلى التحول في مرحلة ما من وجودها، يمكن أن يكون السبب لقوة هذه التحولات واسعة النطاق العديد من المصادر، بما في ذلك القوى الخارجية مثل التقنيات الجديدة والتحولات في طلب الزبائن، أو القوى الداخلية مثل وصول قادة تنظيميين جدد وقوى عاملة بمهارات متميزة، بغض النظر عن دوافعه، فإن التحول الاستراتيجي تغير جذري في استراتيجية المنظمة أو هيكلها أو كليهما (Mallon, 2017: 1)، لهذا يعد التحول الاستراتيجي بحسب عدد من الدراسات هو تغيير عمل المنظمة، حيث يتطلب ذلك من المنظمات بتغيير نموذج عملها من خلال تحديد مسارات عمل جديدة، وإغلاق وإعادة هيكلة وأنشطة أخرى (Jemutai, 2014: 7)، ولتتمكن المنظمات من الاستفادة من هذه التحديات أي البيئة المتغيرة باستمرار، وفي سعيها للبقاء، يلزم وجود تقنيات أو أنظمة أو طرق جديدة للقيام بالأشياء، فالفتاح الذي يمكن أن يفتح هذه التحديات هو ديناميكية نماذج الأعمال (Meintjes, 2014: 191)، فاستدامة أي نموذج أعمال غير ممكن في ظل التغيرات المستمرة، وغالباً ما يتطلب الأمر تصحيحاً ديناميكياً لإدخال نماذج أعمال جديدة إلى الأسواق (Casadesus-Masanell & Feng 2012: 480)، وبعد الانتهاء من عرض مفاهيمي لمشكلة البحث سوف نصيغ مشكلة البحث الرئيسة كما يلي ((كلما تمكنت المنظمة من تبني ديناميكية نماذج الأعمال كلما أدى ذلك إلى التحول الإستراتيجي)) ويتفرع عن المشكلة الرئيسة للبحث مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

- ١- ما الاطر الفكرية والمفاهيمية لديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي وابعادهما؟
- ٢- ما مستوى الاهتمام بديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي وابعادهما؟
- ٣- هل هنالك علاقة ارتباط لديناميكية نماذج الأعمال وابعادها مع التحول الإستراتيجي؟

٤- هل لديناميكية نماذج الأعمال وابعادها تأثير في التحول الإستراتيجي؟

ثانياً: اهمية البحث Research Significance

تنطلق اهمية البحث من اهمية متغيراته المبحوثة بالنسبة للمنظمة والعينة المبحوثة والتي سوف نوجزها من جانبين رئيسين وهما الجانب النظري والجانب العملي وكما يلي:

أ- الالهية العلمية:

- ١- تحديد الاطر الفكرية والمفاهيمية لديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي.
- ٢- تسليط الضوء على علاقة ديناميكية نماذج الأعمال مع التحول الإستراتيجي.
- ٣- المساهمة في وضع الاطر الفكرية لمتغيرات البحث أمام الباحثين الذين يرغبون في الاستفادة منها في المستقبل.

ب- الالهية الميدانية:

١. يكتسب البحث أهميته من واقع المتغيرات نفسها والوقوف على مستوى تأثير متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة مجال البحث.
٢. تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمات بشكل عام، والمنظمات الصناعية بشكل خاص، والتي تتمثل بالمتغيرات البيئية المتسارعة وما تشكله من تحدٍ كبير للمنظمات المعاصرة امام بقائها واستمرارها في سوق المنافسة، الامر الذي يتطلب منها سرعة التحول من خلال قدرتها على اجراء التعديلات الضرورية على استراتيجيتها لتتلاءم مع ديناميكية البيئة بواسطة اعتماد نماذج اعمال مبتكرة وابداعية تتسم بالمرونة والقدرة على المنافسة، ولذلك فأن البحث يمكن الاستفادة منه في مجالات ومنظمات اعمال مختلفة.
٣. تقديم الحلول والمقترحات لإدارة المنظمات موضوعه البحث لغرض الارتقاء، وبما ينعكس ايجابيا في إضافة قدرات لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

ثالثاً: اهداف البحث Research Objectives

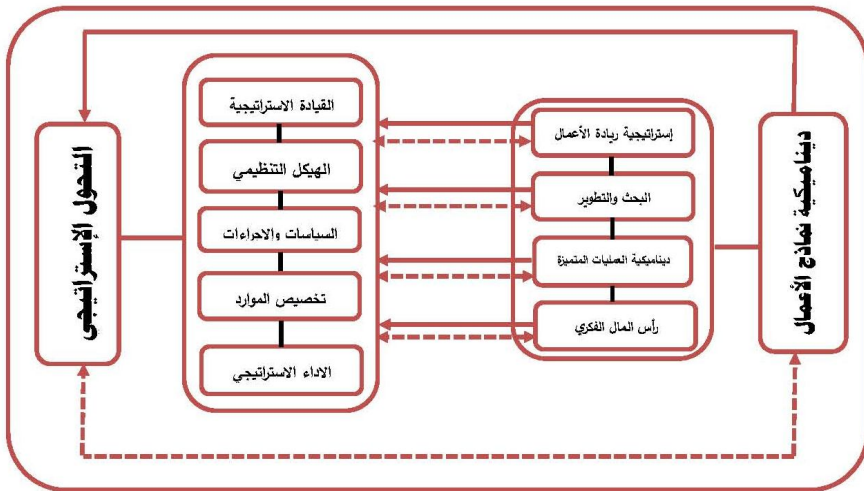
بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسة وتساؤلاتها الفرعية، وبعد تحديد أهميته،

يشرح البحث نحو تحقيق مجموعة من الاهداف عند الانتهاء من اعداده وهي كما يلي:

- ١- التعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي.
- ٢- التعرف على علاقة الارتباط بين ديناميكية نماذج الأعمال وابعادها والتحول الإستراتيجي.
- ٣- الكشف عن مدى تأثير متغير ديناميكية نماذج الأعمال وابعادها في متغير التحول الإستراتيجي.
- ٤- تحديد ابعاد ديناميكية نماذج الأعمال الأكثر تأثيراً في متغير التحول الإستراتيجي.

رابعاً: مخطط البحث Research Framework

صمم المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، فضلاً عن التعبير عن مشكلة البحث الرئيسة وأهدافه. واعتمد الباحث في اختياره لمتغير ديناميكية نماذج الأعمال وابعاده على دراسة كل من (Koskinen, 2014)، فضلاً عن ذلك اعتمد الباحث اختياره لمتغير التحول الإستراتيجي على (Jemutai, 2014). والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

يتضح من الشكل (١) أن المتغير المستقل: ديناميكية نماذج الأعمال تضمن أربعة أبعاد: (إستراتيجية ريادة الأعمال، البحث والتطوير، ديناميكية العمليات المتميزة، ورأس المال الفكري)، أما المتغير التابع: التحول الإستراتيجي فيتضمن خمس أبعاد: (القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، السياسات والاجراءات، تخصيص الموارد، والاداء الاستراتيجي).

خامساً: فرضيات البحث Hypotheses Research

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته الفرعية، وأهميته واهدافه ومخططة الفرضي يتجه الباحث نحو صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية لتكون بمثابة حلول مؤقتة سوف يجري التحقق من صحتها عبر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي كما يلي:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية لديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي على المستوى الكلي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد إستراتيجية ريادة الأعمال مع التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.

ب- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد البحث والتطوير مع التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.

ت- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد ديناميكية العمليات المتميزة مع التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.

ج- توجد علاقة ارتباط طردية لبعد رأس المال الفكري مع التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لديناميكية نماذج الأعمال في التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي، ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد إستراتيجية ريادة الأعمال في التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.
- ب- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد البحث والتطوير في التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.
- ت- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد ديناميكية العمليات المتميزة في التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.
- ج- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لبعد رأس المال الفكري في التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي.

سادساً: مقاييس البحث Research Measurements

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسة والفرعية، وذلك بعد أن تم تكييف معظم فقرات المقياس الحالي ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (١) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده وهي كما يأتي:

جدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصادر المعتمدة
١	ديناميكية نماذج الأعمال (BM)	إستراتيجية ريادة الأعمال	ES	1-5	Koskinen, 2014
		البحث والتطوير	RD	6-10	
		ديناميكية العمليات المتميزة	OE	11-15	
		رأس المال الفكري	IC	16-20	
٢	التحول الإستراتيجي (ST)	القيادة الإستراتيجية	SL	21-25	Jemutai, 2014
		الهيكل التنظيمي	OS	26-30	
		السياسات والإجراءات	PR	31-35	
		تخصيص الموارد	RA	36-40	
		الأداء الإستراتيجي	SP	41-45	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

سابعاً: حدود البحث Research Limits:

يمكن اجمال حدود البحث المكانية والزمانية والعلمية والبشرية التي نوضحها بالتفصيل فيما يأتي:

١. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذا البحث الحالي بشركة فيض القسيم.

٢. الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية للبحث بمدة إعداده عملياً في شركة فيض القسيم، التي شملت مدة الزيارات الأولية ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث وتوزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها التي امتدت من ٢٠/٨/٢٠٢٠ لغاية ٢٥/١١/٢٠٢٠

٣. الحدود العلمية:

حدد البحث علمياً بما جاء به من تساؤلات وأهمية وأهداف.

٤. الحدود البشرية:

تمثلت هذه الحدود بجميع أعضاء مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمستشارين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات في شركة فيض القسيم.

ثامناً: مجتمع البحث Community of search

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة والمستشارين ومدراء الاقسام والشعب والوحدات في شركة فيض القسيم، إذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة في شركة فيض القسيم (٧٥) استثماراً، تم استرجاع (٧١) استثماراً، وكان عدد الصالح للتحليل منها (٦٧) استثماراً، ونسبة استرجاع (٩٣%).

تاسعاً: اختبار أداة البحث Test tool search

١. الصدق الظاهري:

من اجل التعرف على قدرة الاستبيان على قياس متغيرات البحث الرئيسة والفرعية واختبار مدى صلاحيتها كأداة رئيسة لجمع البيانات، غرض الاستبيان الاولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة ملحق رقم (١)، وذلك لغرض ابداء ملاحظاتهم حول التأكد من مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تمثلها فضلاً عن التعرف على مدى وضوح ودقة

الفقرات، مع إمكانية تعديل وإضافة أو حذف الفقرات بناءً على وجهة نظرهم، ولقد تم الأخذ بجميع التعديلات لتصبح الاستبانة النهائية كما موضح فقراتها في الجانب العملي.

٢- ثبات المقياس:

يعبر الثبات لقدرة الاستبيان على الحصول على النتائج نفسها وذلك لو تم إعادة وتكرار البحث في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها وعلى العينة نفسها، وقد تم التأكد من الثبات عبر معامل الثبات من خلال طريقة الاتساق الداخلي (CronBach Alpha) باستخدام (SPSS V.20)، وكما في الجدول (٢) الذي يوضح معاملاته على مستوى الابعاد والمتغيرات وعلى المستوى الكلي للاستبيان وهو كما يأتي:

جدول (٢) معاملات لأبعاد ومتغيرات البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	معاملات CronBach Alpha على مستوى الابعاد	معاملات CronBach Alpha على المستوى الكلي
١	سلوك القيادة الجمالي (AB)	إستراتيجية ريادة الأعمال	0.85	0.83
		البحث والتطوير	0.82	
		ديناميكية العمليات المتميزة	0.75	
		رأس المال الفكري	0.87	
٢	الاستقامة التنظيمية (OV)	القيادة الإستراتيجية	0.78	
		الهيكل التنظيمي	0.86	
		السياسات والإجراءات	0.79	
		تخصيص الموارد	0.88	
		الأداء الإستراتيجي	0.83	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS V.20).

عاشراً: التعريفات الاجرائية Procedural Definitions

١. ديناميكية نماذج الاعمال: هي قدرة المنظمة على استغلال الفرصة البعيدة عن اهتمام المنافس او التي ينظر اليها على أنها غير جديرة بالاهتمام بطريقة تفكير مبدعة تختلف عن طريقة تفكير المنافسين تمكنها من استكشاف ما يرغب به الزبون وتلبية تلك الحاجة بوقت لا يستطيع معه المنافس تلبية تلك الرغبة، وبالتالي كسب ولاء الزبون للمنظمة مع القدرة على مواصلة الابتكار وتطوير المنتجات التي تواكب التغييرات وحاجات الزبائن.

٢. إستراتيجية ريادة الاعمال: تعني تكامل استراتيجية المنظمة مع ريادة الاعمال بطريقة تتسم بالمغامرة والمخاطرة والاستباقية.
٣. البحث والتطوير: هو البحث عن كل ما يجعل المنظمة في موقع الريادة من خلال استثمار امكانياتها المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة التي تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.
٤. ديناميكية العمليات المتميزة: تعني مرونة عمليات المنظمة التي تتميز بمتجاتها وخدماتها ذات الاستجابة السريعة والجودة العالية والكلفة المناسبة التي تلبي احتياجات الزبون المتغيرة باستمرار.
٥. رأس المال الفكري: هو الأصل غير ملموس الذي يشكل المزيج الفريد من رأس المال البشري والهيكلية والعلائقي والذي يخلق قيمة المنظمة.
٦. التحول الاستراتيجي: يمثل قدرة المنظمة على التحول من وضعها الحالي إلى الوضع الجديد من خلال العقلية الإستراتيجية التي تملك الرؤية الواضحة بمحتمة التغيير للتناغم والتكيف مع البيئة المحيطة.
٧. القيادة الاستراتيجية: هي القيادة القادرة على توضيح الأهداف وتعبئة الموارد وتحديد الاتجاهات المستقبلية.
٨. الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي الاجراءات والضوابط والسلطة وعمليات اتخاذ القرار.
٩. السياسات والاجراءات: تشير السياسات إلى إرشادات وأساليب وإجراءات وقواعد ونماذج وممارسات إدارية محددة لدعم وتشجيع العمل نحو الأهداف المحددة.
١٠. تخصيص الموارد: تعد الموارد التي تمتلكها المنظمة ميزة خاصة تميزها عن المنظمات الأخرى وتمكنها من التفوق في سياق المنافسة.
١١. الاداء الاستراتيجي: يعني تقييم إستراتيجية المنظمة من خلال الأداء التنظيمي الذي يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم ديناميكية نماذج الأعمال

يشير مفهوم الديناميكية في سياق نماذج الأعمال إلى البيئة المضطربة وكفاح المنظمات من أجل الابتكار المستمر وتطوير استراتيجياتها وعملياتها من أجل التعامل مع احتياجات الزبائن المتغيرة، والمنافسة الشرسة، فضلاً عن التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات السوق (Westerlund et al., 2011: 15)، وفي هذا الصدد يشير (Khumalo & Lingen, 2017: 156) إلى أنه في المنظمات الأكثر تقدماً، لا يكون التغيير في نموذج العمل مدفوعاً بالضرورة بالأداء المنظمي الضعيف، ولكن يمكن أن يحدث حتى أثناء ازدهار المنظمة، حيث يمكن أن يتوقع هذا النشاط الاستباقي انخفاضاً في الأداء أو يقدم نظرة ثاقبة للوصول إلى عوائد أفضل بتكوين جديد، بالإضافة إلى هذا يمكن اعتبار تطوير إجراءات تنظيمية جديدة، مثل إجراءات التقييم ومقاييس الأداء، أساساً لنماذج الأعمال، في الواقع، لا تستمر نماذج الأعمال إلى الأبد، غالباً ما يتعين على المنظمات مراجعة نماذج أعمالها من أجل مواكبة البيئات المتغيرة (Afuah & C. Tucci, 2003)، نتيجة لذلك يرى (Reuver et al., 2007)، بأن نماذج الأعمال يجب أن تواكب التغيرات الخارجية خلال جميع المراحل من التطوير إلى الاستغلال (Putten & Schief, 2012: 140).

ثانياً: ابعاد ديناميكية نماذج الأعمال

لتحديد ابعاد ديناميكية نماذج الأعمال، سوف يعتمد الباحث على نموذج (Koskinen, 2014) الذين اشار الى أربعة ابعاد وهي "إستراتيجية ريادة الأعمال، البحث والتطوير، ديناميكية العمليات المتميزة، ورأس المال الفكري" والتي سوف تأتي على توضيحها كما يلي:

١- إستراتيجية ريادة الأعمال:

يعد وضع استراتيجية ريادة الأعمال، الذي يشار إليه أيضاً باسم التوجه الريادي، أو الموقف الريادي، امتداداً لمفهوم ريادة الأعمال من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، لذلك فهو يعكس مدى التزام الشركة بالمخاطرة والابتكار والاستباقية في تطوير وتنفيذ

استراتيجياتها (Li et al., 2005: 37). تحدد استراتيجيات ريادة الأعمال درجة ريادة الأعمال (مستقرة أو تنافسية) للمشاريع الجديدة، وطرق المنافسة الخارجية (المنافسة السعرية أو المنافسة التفاضلية)، وطرق التطوير داخل الشركات (التكامل الرأسي الأمامي أو التكامل الرأسي الخلفي)، يغطي سلوكيات ريادة الأعمال في جميع أنحاء المنظمة (Gao et al., 2017: 3).

٢- البحث والتطوير:

يتعلق البحث والتطوير بأنشطة التحقيق في المنظمة لتحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة، يعبر البحث والتطوير عن العمل الإبداعي في أساس منهجي، يعني هذا العمل الإبداعي أي زيادة المعرفة، واستخدام هذه المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة (Dincer et al., 2018: 122). تتعامل استراتيجيات البحث والتطوير مع ابتكار وتحسين المنتجات والعمليات، كما أنه يتعامل مع المزيج المناسب من أنواع مختلفة من البحث والتطوير (أساسي أو منتج أو عملية) ومع مسألة كيفية الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة - من خلال التطوير الداخلي أو الاستحواذ الخارجي أو التحالفات الاستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2012: 241).

٣- ديناميكية العمليات المتميزة:

تحدد إستراتيجيات العمليات كيف وأين يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، ومستوى التكامل الرأسي في عملية الإنتاج، ونشر الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين، يجب أن تتعامل أيضاً مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا التي يجب على المنظمة استخدامها في عملياتها (Wheelen & Hunger, 2012: 242). تهتم العمليات بكيفية تحقيق المنظمة للعلاقات الفعالة بين الأنظمة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، والحفاظ عليها وتعديلها، من ناحية، والمواقف التنافسية / الموارد، من ناحية أخرى (Stacey, 2011: 180).

٤- رأس المال الفكري:

يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه موارد معرفية مخزنة في أشكال مختلفة من قبل منظمة لميزتها التنافسية، بينما في مجال آخر، يُنظر إليه من منظور الأصول غير النقدية على أنه موارد قادرة على توليد فوائد مستقبلية (Brown et al., 2017: 1). كما يرى أن (رأس

المال الفكري) كمورد لمساعدة المنظمات على فهم المشكلات وحلها وخلق ميزة تنافسية، فهذه الموارد تتضمن النماذج والاستراتيجيات والأساليب الخاصة والأساليب المستخدمة من قبل المنظمة (1: Xu et al., 2017).

ثالثاً: مفهوم التحول الاستراتيجي

يمثل التحول الانتقال من وضع تطوير إلى نمط تطوير آخر، مما يظهر حالة مختلفة في الجودة، عندما تتغير بيئة الأعمال الخارجية بشكل كبير، اعتماداً على العوامل الخارجية والداخلية، قد تختار المنظمة اتجاهات تطوير مختلفة ومسارات تطوير بحيث قد تخضع مجالات عمل الشركات وأنماط التطوير والأهداف الاستراتيجية لتغييرات نوعية، لذلك، لن يكون للتحول الاستراتيجي تأثير على المنظمة فحسب، بل سيكون له أيضاً تأثير على سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تختلف عن التغيير الاستراتيجي، حيث يعتمد التحول الاستراتيجي للمنظمة على تحسين سلسلة القيمة، نظراً لأن المنظمة تعزز التحول الاستراتيجي تدريجياً، يتم إعادة بناء سلسلة القيمة باستمرار في هذا السياق، مما يضع الأساس لخدمة القيمة المضافة لسلسلة القيمة في التحول الاستراتيجي (Wu, 2018: 224). وفي هذا السياق يُقسم التحول الاستراتيجي إلى فئتين الأولى تشير إلى التخلي تماماً عن المنطق والإطار الاستراتيجيين الأصليين، وإعادة تطوير استراتيجية العمل بشكل أساسي، والأخرى تركز بشكل أكبر على التآزر من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والنموذج الإداري الناتج عن التحول الاستراتيجي وتشكيل نموذج عمل جديد (Wu, 2018: 222).

رابعاً: ابعاد التحول الاستراتيجي

لتحديد ابعاد التحول الاستراتيجي، سوف يعتمد الباحث على نموذج (Jemutai, 2014) الذي اشار الى خمس ابعاد اساسية وهي "القيادة الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، السياسات والاجراءات، تخصيص الموارد، والاداء الاستراتيجي" كما يلي:

١. القيادة الاستراتيجية:

القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة، إذ تتضمن القيادة الإستراتيجية متعددة الوظائف بطبيعتها الإدارة من خلال الآخرين وإدارة منظمة كاملة بدلاً من وحدة فرعية وظيفية والتعامل

مع التغيير الذي يستمر في الازدياد في الاقتصاد العالمي (Hitt et al., 2011: 352). لهذا توفر القيادة القوة الدافعة وراء عملية الإستراتيجية، حيث تعمل بطريقتين، على المستوى الشخصي، يوفر الحماس والطاقة والتحفيز والتوجيه لتمكين تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على المستوى المؤسسي، مطلوب وكالة رائدة لإدارة العملية والترتيب لكل مرحلة من مراحلها ليتم تنفيذها بشكل فعال في التسلسل الصحيح، فقد تأتي القيادة الشخصية من أي من اللاعبين الرئيسيين أو المجموعات المهيمنة في المنظمة (Gane, 2007: 370).

٢. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الأبعاد الأساسية للبيئة التنظيمية، والتي تحدد الوضع التنظيمي لدعم السلوك الإيجابي، إنها علاقة رسمية بين الأفراد والجماعات، حيث يتم تحديد تفاعلاتهم من خلال جدول المهام والمسؤوليات والسلطة (Colovic, 2012: 170). فعلى الرغم من وجود مجموعة متنوعة لا حصر لها من الأشكال الهيكلية، إلا أن بعض الأنواع الأساسية تسود في المنظمات المعقدة الحديثة، بشكل عام، يميل كل هيكل إلى دعم بعض استراتيجيات المنظمة على غيرها (Wheelen & Hunger, 2012: 147).

٣. السياسات والإجراءات:

تشير السياسات إلى إرشادات وأساليب وإجراءات وقواعد ونماذج وممارسات إدارية محددة لدعم وتشجيع العمل نحو الأهداف المحددة، التغييرات في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لا تحدث تلقائياً، على أساس يومي، هناك حاجة إلى سياسات لجعل الإستراتيجية تعمل، تسهل السياسات حل المشكلات المتكررة وتوجه تنفيذ الاستراتيجية، السياسات هي أدوات أساسية لتنفيذ الاستراتيجية (David & David, 2017: 211). بالإضافة لهذا تتعامل السياسات مع تشكيل الأهداف ومسارات العمل من قبل الإدارات، تشرف المنظمات على ما يحدث في مجالات تخصصها، وهي تحدد السياسات التي توجه التنمية المستقبلية للقطاعات المسؤولة عنها (Gane, 2007: 286).

٤. تخصيص الموارد:

يفترض النموذج القائم على الموارد أن كل منظمة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة، حيث يعتبر تفرد مواردها وقدراتها هو الأساس لاستراتيجية المنظمة

وقدرتها على كسب عوائد أعلى من المتوسط، فالموارد عبارة عن مدخلات في عملية إنتاج المنظمة، مثل المعدات الرأسمالية ومهارات الموظفين الأفراد وبراءات الاختراع والشؤون المالية والمديرين الموهوبين (Hitt et al., 2009: 17). لهذا عندما يتم تلبية الاحتياجات الأساسية، تتمتع المنظمات بالقدرة على توجيه الانتباه إلى مسائل أكثر دقة، مثل ديناميكيات الفريق التنفيذي أو فجوات المواهب أو المنافسين (Prashara & argas, 2020: 35).

٥. الاداء الاستراتيجي:

قياس الأداء التنظيمي، الذي يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، والتحقيق في الانحرافات عن الخطط، وتقييم الأداء الفردي، وفحص التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المذكورة، يتم استخدام كل من الأهداف طويلة الأجل والسنوات بشكل شائع في هذه العملية، يجب أن تكون معايير تقييم الاستراتيجيات قابلة للقياس والتحقق منها بسهولة، قد تكون المعايير التي تتنبأ بالنتائج أكثر أهمية من تلك التي تكشف ما حدث بالفعل، قد يكون من الصعب تحديد الأهداف الأكثر أهمية في تقييم الاستراتيجيات، يعتمد تقييم الإستراتيجية على المعايير الكمية والنوعية، يعتمد اختيار مجموعة المعايير الدقيقة لتقييم الاستراتيجيات على حجم منظمة معينة، والصناعة، والاستراتيجيات، وفلسفة الإدارة (David & David, 2017: 286).

المبحث الثالث

الجانب العملي

يعرض هذا المبحث الجانب العملي الذي سوف يتناول اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية.

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ديناميكية نماذج الأعمال (BM) والتحول الاستراتيجي (ST)، يشير الجدول (٣) إلى تحقق الفرضية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.684)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

وتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى كالآتي:

• الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية ريادة الاعمال (ES) والتحول الإستراتيجي (ST)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.475)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الثانية:

تحقق الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين البحث والتطوير (RD) والتحول الإستراتيجي (ST)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.683)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين ديناميكية العمليات المتميزة (OE) والتحول الإستراتيجي (ST)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.381)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

• الفرضية الفرعية الرابعة:

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الفكري (IC) والتحول الإستراتيجي (ST)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.811)، وتشير قيمة (t) المحسوبة الى معنوية العلاقة حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة (1.67).

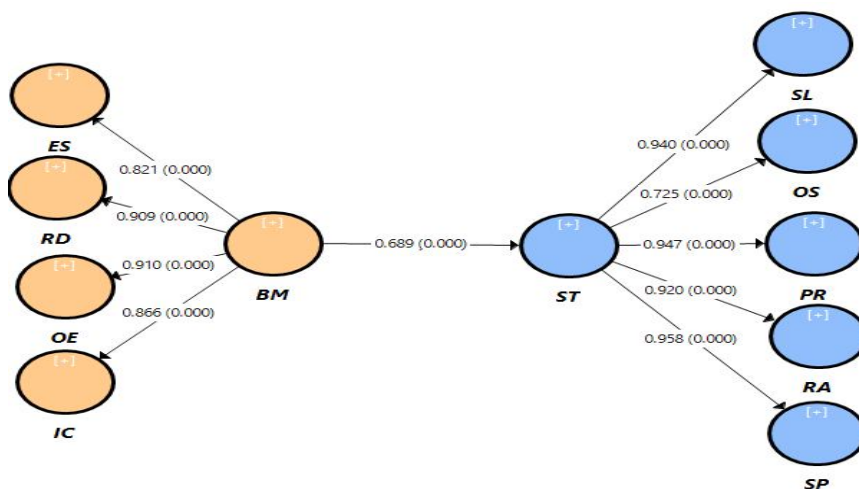
الجدول (٣) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

المتغير المعتمد			المتغيرات المستقلة
التحول الإستراتيجي			
(P) مستوى المعنوية	(t) المحسوبة	معامل الارتباط	
0.000	4.521	0.475	إستراتيجية ريادة الاعمال (ES)
0.000	2.633	0.683	البحث والتطوير (RD)
0.000	3.222	0.381	ديناميكية العمليات المتميزة (OE)
0.000	4.791	0.811	رأس المال الفكري (IC)
0.000	3.103	0.684	ديناميكية نماذج الأعمال (BM)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. Ver.20) n= 67

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: أفادت هذه الفرضية على ان هنالك علاقة تأثير معنوية لديناميكية نماذج الاعمال (BM) في التحول الإستراتيجي (ST)، وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (٢) والجدول (٤) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (0.689) وهي علاقة ايجابية، اي عند اي زيادة في المتغير (ديناميكية نماذج الأعمال) يؤدي الى زيادة مماثلة في (التحول الإستراتيجي)، واطهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



الشكل (٢) معامل التأثير لديناميكية نماذج الأعمال في التحول الإستراتيجي

الجدول (٤) إحصاءات اختبار التأثير بين ديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BM -> ST	0.689	0.125	5.512	0.000

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج التطبيقي SmartPLS v.3.

وان المتغير المستقل الأول (ديناميكية نماذج الأعمال) يفسر (٤٧.٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير الوسيط (التحول الإستراتيجي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.474$)

وتفرعت من هذه الفرضية أربعة فرضيات تختبر علاقة تأثير الأبعاد الفرعية لديناميكية نماذج الأعمال في التحول الإستراتيجي، وأن نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

• الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة تأثير معنوية لبعد إستراتيجية ريادة الأعمال (ES) في التحول الإستراتيجي (ST)، وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (٣) والجدول (٥) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (0.390) وهي علاقة ايجابية، أي عند أي زيادة في البعد (إستراتيجية ريادة الأعمال) يؤدي إلى زيادة مماثلة في (التحول الإستراتيجي)، وظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية، وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

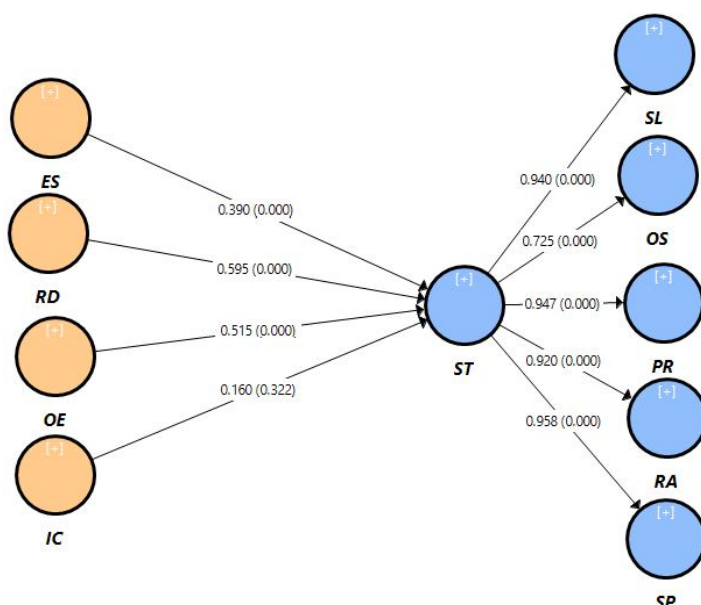
• الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة تأثير معنوية لبعد البحث والتطوير (RD) في التحول الإستراتيجي (ST)، وعند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (٣) والجدول (٥) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (0.595) وهي علاقة ايجابية، أي عند أي زيادة في البعد (البحث والتطوير) يؤدي إلى زيادة مماثلة في (التحول الإستراتيجي)، وظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة تأثير معنوية لبعد ديناميكية العمليات المتميزة (OE) في التحول الإستراتيجي (ST)، عند مستوى (٠.٠٥)، وحسب نتائج الشكل (٣) والجدول (٥) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (0.515) وهي علاقة ايجابية، أي عند أي زيادة في البعد (ديناميكية العمليات المتميزة) يؤدي إلى زيادة مماثلة في (التحول الإستراتيجي)، وظهرت النتائج كذلك أن العلاقة معنوية وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٠٠٠) وهي مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

• الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت هذه الفرضية على أن هنالك علاقة تأثير معنوية لبعد رأس المال الفكري (IC) في التحول الإستراتيجي (ST)، وعند مستوى (٠.٠٥)،

اختبار العلاقة بين ديناميكية نماذج الأعمال والتحول الإستراتيجي (٣٦٧)

وحسب نتائج الشكل (٣) والجدول (٥) أظهرت النتائج أن مقدار العلاقة قد بلغ (0.160) وهي علاقة ايجابية، اي عند اي زيادة في البعد (رأس المال الفكري) يؤدي الى زيادة مماثلة في (التحول الإستراتيجي)، واطهر النتائج كذلك أن العلاقة غير معنوية وان مستوى المعنوية المتحققة هي (٠.٣٢٢) وهي غير مقبولة على مستوى (٠.٠١)، وعلى وفق هذه النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



الشكل (٣) معامل التأثير لأبعاد ديناميكية نماذج الأعمال في التحول الإستراتيجي

الجدول (٥) إحصاءات اختبار التأثير بين ديناميكية نماذج الأعمال وأبعادها والتحول الإستراتيجي

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ES -> ST	0.390	0.122	3.196	0.000
RD -> ST	0.595	0.147	4.047	0.000
OE -> ST	0.515	0.162	3.179	0.000
IC -> ST	0.160	0.173	0.924	0.322

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام البرنامج التطبيقي SmartPLS v.3.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى صحة فرضية البحث الاولى بأن هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية لديناميكية نماذج الأعمال مع التحول الإستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.
٢. أفرزت نتائج التحليلات الإحصائية لفرضية البحث الثانية عن وجود تأثيرات معنوية وموجبة لديناميكية نماذج الأعمال في التحول الإستراتيجي، على المستوى الكلي $(\beta = ٠.٦٨٩)$.
٣. من ناحية أخرى أتضح من نتائج التحليل الاحصائي على مستوى الابعاد الفرعية المكونة لديناميكية نماذج الأعمال عن وجود تأثيرات معنوية وموجبة متباينة، حيث جاء بعد البحث والتطوير بالمرتبة الاولى (٠.٥٩٥) ، ثم بعد ديناميكية العمليات المتميزة $(\beta = ٠.٥١٥)$ ، وبعد إستراتيجية ريادة الأعمال $(\beta = ٠.٣٩٠)$ ، واخيرا جاء بعد رأس المال الفكري $(\beta = ٠.١٦٠)$ ، وتأكدت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدها البحث في بناء مخطط الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة اهتمام إدارة الشركة مجال الدراسة بتطوير إجراءات تنظيمية جديدة كشط استباقي لما يمكن أن يحدث بالمستقبل القريب من ضعف في الاداء من خلال اعتماد نموذج عمل جديد.
٢. ضرورة إيلاء البحث والتطوير الأهمية اللازمة من قبل الإدارات العليا للشركة لأنه يمكن الشركة من توقع التغيرات المستقبلية، ويساعدها على استحداث مشاريع جديدة تلبي حاجة الزبون.
٣. إذا ما أرادت الشركة عينة الدراسة تنفيذ أنشطة التحول الاستراتيجي بشكل فاعل عليها نشر مفهوم نماذج الأعمال لأنها تمثل قدرتها على تطبيق مهاراتها ومواردها لأنشاء القيمة.

ملحق رقم (١) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	الكلية
١	أ.د. حاكم جبوري الخفاجي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٢	أ.د. عباس مزعل السهلاني	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٣	أ.م.د. حيدر جاسم الجبوري	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٤	أ.م.د. فرحان محمد حسن	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٥	أ.م.د. أمير نعمة الكلابي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

References:

1. AJ, Meintjes. (2014). **The enhancement of selected entrepreneurial competencies of grade 11 learners in Business Studies**. PhD thesis in Entrepreneurship at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
2. Bart-Jan van Putten, Markus Schief. (2012). **The Relationship Between Dynamic Business Models and Business Cases**. The Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 15 Issue 1 2012, (pp138 -148).
3. Byron A. Brown, Afifa Patel, Veronica Ofaletse. (2017). **Intellectual capital varieties in service-based companies in Botswana**. Published by John Wiley & Sons Ltd.
4. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2012) **Business Model Innovation and Competitive Imitation: the case of sponsor-based business models**". Strategic Management Journal. 34(4), pp.464–482.
5. Fred r. David, Forest r. David. (2017). **Strategic Management concepts and cases**. Sixteenth edition. Pearson education, inc.
6. Gordana Colovic. (2012). **Strategic management in the garment industry**. Woodhead Publishing India Pvt. Ltd.
7. Haiyang Li, Yan Zhang, Tsang-Sing Chan. (2005). **Entrepreneurial strategy making and performance in China's new technology ventures – the contingency effect of environments and firm competences**. Journal of High Technology Management Research 16 (2005) 37–57.
8. Hasan Dincer, Ümit Hacıoglu, Serhat Yüksel Editors. (2018). **Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations The Role of Business Culture and Risk Management**. Springer International Publishing AG.
9. Jari koskinen. (2014). **A Dynamic Business Model for High-Tech Industry in a Global Environment**. Master Thesis, University of Vaasa, Faculty of Technology, Department of Production, Finland.
10. Mark R. Mallon. (2017). **Getting buy-in: financial stakeholders' commitment to strategic transformation**. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 15 Issue: 2.

11. Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2011). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts**. Ninth Edition. South-Western, a Part of Cengage Learning.
12. Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. (2009). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 8th Edition. South-Western, a part of Cengage Learning.
13. Michael Gane. (2007). **Forest Strategy Strategic Management and Sustainable Development for the Forest Sector**. Published by Springer.
14. Mika Westerlund, Risto Rajala and Seppo Leminen. (2011). **Insights into the dynamics of business models in the media industry**. LAUREA PUBLICATIONS. Helsinki.
15. M. Khumalo & E. van der Lingen. (2017). **The open business model in a dynamic business environment: a literature review**. South African Journal of Industrial Engineering November 2017. Vol 28(3) Special Edition, pp 147-160.
16. Ralph D. Stacey. (2011). **Strategic management and organizational dynamics**. Sixth Edition. Pearson Education Limited.
17. Ruto Jane Jemutai. (2014). **Implementation of strategic transformation in a legally constrained environment – a case study of postbank, kenya**. Master Thesis of business administration school of business, university of Nairobi.
18. Sunil Prashara, Ricardo Viana Vargas. (2020). **Strategic Transformation Mastering Strategy Implementation in Transformative Times**. Brightline Initiative.
19. Thomas L. Wheelen, David Hunger. (2012). **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability**. Thirteenth Edition. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
20. Xin-long Xu, Xiao-nan Yang, Liang Zhan, Cheng Kun Liu, Ni-di Zhou, Meimei Hua. (2017). **Examining the Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Listed Environmental Protection Companies**. Environmental Progress & Sustainable Energy.
21. Yuting Wu. (2018). **Literature Review of Strategic Transformation**. American Journal of Industrial and Business Management, 2018, 8, 221-238.