



دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع

دراسة إستطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق

م. لينا ميخائيل لاوند

قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة
والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق،
Linalawand85@gmail.com

د. ألفت ناظر ججو الداود

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة
والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق،
alvin.dawod@uod.ac

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في عين عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان العراق. تم اعتماد المنطق الاستدلالي لإجراء هذا البحث؛ ولتحقيق هدفه، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع؛ ووجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. وتم اختبار صحة الفرضيات من خلال إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية تمثلت بالقيادات الإدارية في المصارف الأهلية العاملة في محافظات إقليم كردستان العراق. وقد تم الحصول على (51) استبانة صالحة للتحليل، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج (SPSS V26). توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات منها أن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في المصارف المبحوثة ومن خلال قدراته (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) يساهم في تعزيز نماذج الأعمال القائمة على الإبداع والتي تساعد هذه المصارف في تقديم القيمة وخلقها والاستحواذ عليها. والكثير من هذا التعزيز يأتي من القدرات المتعلقة بالمسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الإستراتيجية اللذان يساهمان بشكل ملحوظ في اعتماد هذه النماذج. كما خلص البحث إلى مجموعة من المقترحات، منها الاستعانة بالخبرات الأجنبية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لدى إدارات المصارف المبحوثة ومساعدتها في تطوير نموذج عمل قائم على الإبداع خاص بها وبما يتناسب مع بيئتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي الديناميكي، نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

Abstract

This study aims to identify the correlation and effect between dynamic strategic planning capabilities and business model innovation in a number of private sector banks in the Kurdistan region – Iraq. Inductive reasoning was adopted to conduct this study, which relies on a questionnaire as the fundamental technique for data collection. To achieve the research aim, two hypotheses were developed: the first indicates that there is a significant correlation between dynamic strategic planning capabilities and business model innovation; the second indicates that dynamic strategic planning capabilities significantly impact on the business model innovation. Using a non-random sample technique, the questionnaire was distributed to managerial leaders in the banks



under study; fifty-one questionnaires were considered valid for analysis. This study relied on a set of statistical tools to analyze data by using the (SPSS) package.

The study reached a set of conclusions, including that dynamic strategic planning in the considered banks and through its capabilities (clarity of vision, selecting strategic targets, understanding core capabilities, shared responsibility, and taking action) contributes to enhancing business model innovation. This, in turn, helps these banks in proposing, creating, and capturing value. Much of this enhancement comes from capabilities related to the shared responsibility and selecting strategic targets, which contribute significantly to the adoption of such a model. In light of the findings of the present study, the researchers suggest a group of recommendations, including that the use of foreign expertise to enhance the strategic capabilities of the banks considered and assist them in developing a business model innovation of their own that is commensurate with their environment.

Key words: dynamic strategic planning, business model innovation.

1. المقدمة

غيرت الأزمة المالية العالمية 2008 من نظرة الع ديجي من المؤسسات (ومنها المصارف) الى الطريقة التي تدار بها الاعمال، وجعلتها تبحث عن طرق ونماذج عمل جديدة أو مطورة بل أقرب الى الابداع والريادية. وبالفعل نجح هذا الأمر والدليل هو ظهور شركات ات التكنولوجية المالية (الفتك) التي تعد شركات ريادية تمكنت من تسخير التكنولوجيا بشكل مهول لخدمة القطاع المالي. ومن خدماتها: المشورة المالية، وهي خدمة موجودة أما التحديث او التطوير فهو توفيرها آلياً ويكلف منخفضة ولشريحة واسعة من الزبائن بعد أن كانت مقصورة على فئات معينة لتكاليفها العالية. وبالاستفادة من هذا التطور التكنولوجي ظهرت مصارف رقمية بالكامل تعمل وفق نموذج عمل المنصات الرقمية، وهو نموذج قائم على الإبداع يختلف عن النموذج التقليدي للمصارف. وتمكن هذا التوجه الجديد من خلق قيمة عبر الإبداع في تقديم الخدمة المصرفية. وحققت المصارف الرقمية أرباحاً كبيرة وتمكنت من اقتطاع حصتها من السوق مجبرةً المصارف الأخرى على إعادة النظر في نموذج أعمالها. وبغض النظر عن السيناريوهات المتاحة لها مع وجود هؤلاء المنافسين (التحول نحو النموذج الجديد، البقاء على النموذج الحالي مع استحداث بعض الامور أو الاستحواذ على شركات فتك وغيرها) فإن هذا التغيير لن يأتي بين ليلة وضحاها ولا هو قرار عشوائي وسهل لتتخذه الإدارات بل يتطلب دراسة معمقة وتخطيط استراتيجي ومرونة أي هي بحاجة الى توظيف ذوي القدرات الاستراتيجية المتميزة بحيث يواكب المصرف هذه التغييرات كونها تشكل مستقبل الصيرفة.

ما سبق طرحه يقترح بأن ادراك نماذج الاعمال القائمة على الابداع وتعزيزها يعد مطلباً ضرورياً لمختلف أنواع المؤسسات التي تسعى للنمو والتفوق ومن ضمنها مصارف القطاع الخاص. ومن المؤكد ان هناك عدداً من المتغيرات والأدوات الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذه النماذج. وفقاً للبحث الحالي، قد تكون قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي واحدة من هذه الأدوات. لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل تساهم قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي



في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع في مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان في العراق؟

للإجابة على التساؤل أعلاه فإن البحث الحالي سيقاشر في بادئ الأمر الأدبيات المتعلقة بكل من التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع. ثم سيتطرق إلى مشكلة البحث وهدفه وأهميته. بعدها سيتناول نموذج البحث وفرضياته وتصميمه. ثم سيستعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم التطرق إلى الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

2. الجانب النظري

1.2 التخطيط الاستراتيجي الديناميكي

يتجذر مفهوم التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في أدبيات مرونة التخطيط (Ojha, Patel, & Sridharan, 2020). وفي هذا الصدد، يؤكد (Karlsson, 2003) أن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يعد شكلاً من أشكال التخطيط يقبل مجموعة واسعة من النتائج المستقبلية المحتملة. هذا النهج له بعدين، الأول يتمثل بالتعامل مع التنبؤات بالكثير من المرونة، والثاني يتمثل بالحصول على خيارات أكثر للتعامل مع حالات عدم التأكد. وفي نفس السياق، يرى (Likhitrungsilp, 2004) أن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يشير إلى استخدام العديد من أدوات التخطيط الفعالة لتحديد أفضل إجراء ممكن لإتخاذ القرار في ظل حالات عدم التأكد. هذا النهج يميز عدم التأكد المرتبط بتوقع أداء النظام ويطور خطاً إستراتيجية قابلة للتعديل وفقاً للظروف السائدة. لهذا يسعى التخطيط الاستراتيجي الديناميكي إلى تحقيق فوائد طويلة الأجل، بدلاً من الفوائد قصيرة المدى للمؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي الديناميكي يشير إلى عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل على موازنة رؤية المؤسسة ومواردها لاستيعاب التغييرات في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص التي تنشأ نتيجة لهذه التغييرات، ولهذا يتطلب عنصرين رئيسيين، هما القدرة على الإحساس والقدرة على الاستجابة (Ojha, et al., 2020). حيث يعد اكتشاف المشكلات مبكراً نتيجة للمراقبة الدقيقة للبيئة أمراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي الديناميكي، كما أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية ضروري لنجاحه (Ofori, & Atiogbe, 2012).

- ويستند التخطيط الاستراتيجي الديناميكي على ستة مبادئ أساسية. ثلاثة تتعلق بطبيعة أهداف الخطة، وثلاثة تتعلق بتطور الخطة مع مرور الوقت، وهي كالآتي: (Neufville, 2000)
- أ. يجب أن تكون عناصر الخطة فعالة من الناحية الفنية.
 - ب. لا يوجد هناك خطة واحدة صحيحة أو تصميم واحد مثالي.
 - ت. يجب أن تكون الأهداف العامة للخطة ناتجة من المناقشات والتفاوض بين الأطراف التي لها مصلحة في الخطة.
 - ث. يمكن أن تكون جميع التوقعات خاطئة من نواحٍ عديدة، بمعنى أن ما يحدث بالفعل سيختلف بشكل كبير عما كان متوقعاً في الأصل.
 - ج. ينبغي أن تتسم الخطة بالمرونة للتعامل بفعالية مع جميع التطورات التي قد تحدث.



ح. يمكن تحديد الأشكال المرغوبة لخلق المرونة باستخدام طرق تحليل الخيارات المشتقة من النظرية المالية الحديثة، ولا سيما عند تطبيق هذه الأساليب على المشاري - ع الحقيقية من خلال ما يعرف بـ "الخيارات الحقيقية" على النقيض من المالية أو الأسهم خيارات السوق .

وعلى هذا فإن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يتصف بأنه يعترف بأن التنبؤ هو بطبيعته عملية غير مؤكدة، ويطور خططاً مرنة يمكنها التعامل مع مستويات عالية من حالات عدم التأكد والنتائج المستقبلية المتعددة. كما أنه يستخدم أدوات تحليلية لقياس القرارات التي يجب تنفيذها (Karlsson, 2003). وتكمن قوة التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في أنه يتعامل بشكل صريح وواقعي مع قضيتين حاسمتين، هما: (Neufville, 2000)

أ. لا يمكن توقع المستقبل بدقة، لذا فإن التنبؤات عادة ما تكون مختلفة تماماً عما يحدث بالفعل، ويجب على القائمين بالتخطيط بناء القدرات اللازمة للاستفادة من الفرص الجيدة والتعامل الصحيح مع التهديدات التي تظهر.

ب. لا يمكن أن يكون هناك خطة واحدة صحيحة، لأن اعتماد خطة معينة يعتمد على قيم المجموعات المختلفة المشاركة بفاعلية في صنع القرار.

وبالنسبة لأهمية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي فتكمن في أنه يساعد على تمييز الفرص والاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ويمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحسين فاعليتها (Ojha, et al., 2020). بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي الديناميكي يساعد على الاستمرار في المنافسة في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار (Wun, 2019; Babatunde & Sanusi, 2020). وإيضاً تحدد عملية التخطيط الاس - تراتيجي الديناميكي كيفية استخدام الموارد التنظيمية وتساهم في تحديد الأولويات (Woods, Reed, & Smith-Howell, 2016). وفي هذا السياق، يرى م ويدوا التخطيط الاستراتيجي الديناميكي أن المؤسسات الأكثر نجاحاً من الناحية المالية تستخدم هذا النوع من التخطيط الذي يجمع بين العناصر الرئيسية من كل من التخطيط الاستراتيجي الرسمي والمخصص للغرض الذي وضع من أجله من خلال إضافة ما يسمى بالمرونة الاستراتيجية للسماح بإجراء التغييرات على خططهم عند الحاجة (Dibrell, Down, & Bull, 2007; Itevete, 2016).

أما بالنسبة للقدرات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي الديناميكي فتتمثل بالاتي: (Ojha, et al., 2020)

أ. وضوح الرؤية، أي وضع رؤية واضحة ومقنعة للغايات التي تعمل المؤسسة من أجل تحقيقها ولأنواع العلاقات والنتائج التي تأمل في تحقيقها.

ب. فهم القدرات الأساسية، وذلك من خلال وعي المؤسسة بقدراتها وكيفية توظيف هذه القدرات لخلق قيمة لزيائنها.

ت. اختيار الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال وعي المؤسسة بكيفية خلق القيمة والقدرة على استخدامها لاختيار الزبائن الذين سيقدمون ما سوف تقدمه المؤسسة.



ث. المسؤولية المشتركة، وذلك من خلال مشاركة شركاء سلسلة القيمة للمؤسسة في عملية صنع القرار مع المساءلة المشتركة عن النتائج.

ج. اتخاذ الإجراءات، وذلك من خلال تركيز المؤسسة على الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها.

بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي الديناميكي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد المرونة أساساً للتعامل مع المستقبل وحالات عدم التأكد من خلال تطوير توجه استراتيجي واستخدام موارد المؤسسة بالشكل الذي يجعل استجابتها للتغيرات البيئية فاعلة وسريعة وبالتالي اقتناص الفرص التي من شأنها ضمان الاستمرارية والنمو والتفوق في ظل التنافس الشديد والمتزايد الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي.

2.2 نموذج الأعمال القائم على الإبداع

دُكر مصطلح نموذج الأعمال لأول مرة عام 1947 ولكن لا يوجد مفهوم موحد له، إذ حدد الباحثون العديد من التعاريف له ولكن كلها تتدرج ضمن أربع محاور رئيسية هي: الخيارات الاستراتيجية، وخلق القيمة، والحصول على القيمة، وشركات القيمة. وكذلك الحال بالنسبة لمفهوم نموذج الأعمال القائم على الإبداع ليس له مفهوم موحد، إلا أنه لقي اهتماماً متزايداً بشكل خاص في نهاية التسعينات وبداية الألفية الجديدة بسبب ظهور نموذج الأعمال القائم على الانترنت (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2014). ويمكن أن يعرف نموذج الأعمال القائم على الإبداع بأنه التحديد الجيد لنظام مستقل من الهياكل والأنشطة والعمليات والتي تعمل بشكل منطقي لخلق القيمة لزيائنها وشركائها وللمؤسسة ذاتها (Rodriguez & Molina-Castillo, 2020). وكذلك يعرف على أنه نموذج يصف إما عملية التحول من نموذج لآخر في المؤسسة القائمة حالياً أو بعد الاندماج والاستحواذ، أو خلق نموذج جديد كلياً في الشركات الناشئة (Geissdoerfer, 2018). وأيضاً يشير الى بحث المؤسسة عن منطق جديد وطرق جديدة لخلق وايصال القيمة للأطراف المعنية، وهي تركز بشكل أساسي على ايجاد طرق جديدة لتوليد العوائد والقيمة للزيائن والمزودين والشركاء (Foss & Saebi, 2017).

ويرى (Carayannis & et al., 2014) بأن نموذج القائم على الإبداع يشير إلى إعادة تكوين وتشكيل الأنشطة الموجودة في نموذج العمل الحالي بطريقة جديدة غير مألوفة في سوق السلع والخدمات الذي تنافس فيه المؤسسة ولذلك فهو يرتبط بعدد من استراتيجيات الإبداع المتمثلة بإدارة المعرفة، والاستكشاف، والتعاون والريادة. وهناك عدد من العوامل التي تدفع المؤسسات ومنها المصارف الى اعتماد نموذج قائم على الإبداع، هذه العوامل هي التهديدات والفرص المتأتية من بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. ومن أهمها:

أ. طموح الإدارة العليا في التوسع والنمو بالاستفادة من خبرتها المتراكمة ومواردها غير المستغلة لتلبية الاحتياجات والقطاعات غير المخدومة بطريقة غير مألوفة. وهنا تمثل المرونة الاستراتيجية التي تملكها المؤسسات أمراً حاسماً.

ب. تفرص الأزمات والقوانين التحول الى نموذج الإبداع لما تكشفه من ضعف وثغرات في نموذج العمل الحالي. حيث إن أحد الأسباب الرئيسية التي أدت الى فشل العديد من البنوك في الأزمة المالية العالمية



(2008) يعزى الى تعقيد وغموض نماذج العمل التي اعتمدها، فمثلاً فشل كل من بنك ليمان برادرز وبيير ستيرنز، وتم الاستحواذ على ميرل لينش من قبل بنك اوف اميركا، وتحول مورغان ستانلي وكولدمان ساكس الى شركات قابضة لتصبح مؤهلة للحصول على المساعدة من برامج الانقاذ الحكومية. وعليه، أجبرت البنوك بعد تلك الازمة على تغيير نماذج العمل التي تتبعها بحيث تتناسب مع تغيير القوانين والمتمثلة بخفض مستويات الرافعة المالية وتخفيض المخاطر والعوائد (Ramdani & et al., 2020).

ت. تخفيض التكاليف والمرونة هي من أهم الاسباب التي تدفع البنوك نحو نموذج الإبداع لأنه يتيح لها التخصص واقتناص الفرص المتاحة بسرعة (Carayannis & et al., 2014).
ث. تغيير احتياجات الزبون نظراً لظهور تكنولوجيا جديدة يعتمد عليها المنافسون، وهذا أمر لا يمكن تجاهله وأبرز مثال على ذلك هو شركات الفنك التي بمجرد دخولها السوق شهد القطاع المالي موجة تفكيك لخدمات صناعة الصيرفة لانهم تمكنوا من أن يكسروا سلسلة القيمة لنموذج العمل المصرفي المعروف ب pipeline business model ويفككه الى خدمات مختلفة ومستقلة أي استطاعوا خلق قيمة جديدة، مثل تقديم خدمة المشورة المالية الآلية، إقراض الندد للند وغيرها. وهذا الأمر اعتمد على تسخير أكبر للتكنولوجيا في القطاع المالي والمصرفي حيث تحولت الى نموذج عمل قائم على الإبداع هو نموذج عمل المنصات الرقمية (Larsson & Fränberg, 2019; Ramdani & et al., 2020).

ركز العديد من الباحثون على القيمة عند تحديد أبعاد نموذج الأعمال القائم على الإبداع، وتشير القيمة بشكل عام إلى إمكانية الحصول على منفعة واشباع حاجة شخص أو مؤسسة من خلال تقديم سلعة أو خدمة أو نشاط (Haksever, Chaganti, & Cook, 2004). وظهر نوع من الإجماع بين الباحثين بأن هناك ثلاثة أبعاد مترابطة لنموذج الأعمال القائم على الإبداع تصف كيفية إقتراح القيمة وخلقها والاستحواذ أو الحصول عليها وكالاتي: (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2019)

أ. الإبداع القائم على خلق القيمة: يشير خلق القيمة إلى العمليات التشغيلية والموارد اللازمة لخلق الخدمة التي يعرضها المصرف على الزبائن لتلبية احتياجاتهم. ويمكن خلق القيمة من خلال نماذج أعمال ثورية، ولذلك، فمن الضروري أن تطور المؤسسات نماذج أعمالها بحيث تخلق قيمة وتوصلها للأطراف ذات المصلحة. وإن هذا التطوير يمكن أن يكون مصدره الحداثة، والتكامل والكفاءة. ولا ينطوي خلق القيمة من خلال نماذج الأعمال على ميكانيزمات خطية من المزددين الى المصرف ثم الى الزبائن، بل هي أنشطة وعلاقات أكثر تعقيداً وتشابكاً بين عدة أطراف (Zott & et al., 2011). وهناك بعدان لخلق القيمة، بعد مالي يتمثل بتحقيق الأرباح وزيادة صافي الثروة، وبعد غير مالي يتمثل باستقرار المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وخلق سمعة جيدة (Haksever & et al., 2004).



ب. الإبداع القائم على القيمة المقترحة: يقصد بالقيمة المقترحة مجموعة أو حزمة منافع تعرضها المؤسسة على زبائنها الحاليين والمحتملين (Wormald, 2013). أي أن يتيح المصرف محفظة مطورة من الخدمات والأنشطة وبيبين الفئات المستهدفة وكيفية إيصالها لهم (القنوات). إن هذه العروض المطورة أو الجديدة تساعد المصرف في توسيع محفظته من الخدمات وتلبية حاجات السوق الجديدة (Clauss & et al., 2019).

ت. الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة: يجيب هذا البعد عن السؤال: كيف تجني المؤسسة الاموال؟ ويأخذ في الاعتبار القرارات المرتبطة بالتكلفة والعوائد الجديدة مثل الهوامش، الجودة والاسعار، وكذلك يتضمن اختيار وتصميم نماذج العوائد وتدفعاتها (Clauss & et al., 2019).

اعتماداً على ما سبق طرحه يرى الباحثان أن نموذج الأعمال القائم على الإبداع يشير إلى إستغلال موارد المؤسسة بطريقة مختلفة استجابةً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، بغرض تقديم سلعة أو خدمة مستحدثة ومطورة تؤدي الى خلق قيمة جديدة لأطراف ذات المصلحة.

2.3 العلاقة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع

تعد كل من قدرات التخطيط الاستراتيجي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع من الشروط الرئيسة لوجود أي مؤسسة. حيث يصف لنا نموذج الأعمال الكيفية التي تعمل بها المؤسسة وتحقق الأرباح ويرتبط بالتجديد وإعادة التصميم، أما التخطيط الاستراتيجي فيصف ويفسر لنا لماذا وأين ولأي غرض وهدف سيستخدم نموذج العمل الذي من خلاله تتنافس المؤسسة. فهو المسؤول عن تحويل الموارد غير المستغلة الى عمليات و سلع وخدمات مبتكرة. وتجدر الإشارة الى أنهما مستقلان عن بعضهما البعض ولكن من الضروري أن يكونا في توافق وانسجام، وإلا لن يكون هناك مجال للإستفادة من جودة ومزايا كل منهما وتنفيذها. بعبارة أخرى، يجب أن يدعم ويعزز كل منهما الآخر. فالاستراتيجية الطموحة مع نموذج أعمال تقليدي، أو نموذج أعمال قائم على الإبداع مع استراتيجية عادية وتقليدية هما النقيض بعينه والذي يمكن أن يتسبب بأضرار للمؤسسة (Stefan & Branislav, 2016; Clauss & et al., 2019).

إن للتطور التكنولوجي والمعلوماتي - بجانب تطورات أخرى - دور كبير في تغيير نماذج الأعمال لأنه أدى لظهور حاجات جديدة تتطلب طرق جديدة لإرضائها، وكذلك ظهرت فرص جديدة يمكن اقتناصها لتحقيق الأرباح. وعليه فإن نماذج الأعمال في ظل هذه التطورات - أي في الاقتصاد الرقمي - تختلف عما هي عليه في الاقتصاد التقليدي. وهنا يأتي دور قدرات التخطيط الاستراتيجي التي تعمل على إبقاء المؤسسة ضمن الصناعة وفي مكانة معينة، فالمهمة الملحة لها تتمثل تحسين وتقوية هذه المكانة وقيادة المؤسسة عبر بيئة العمل الى الأهداف المنشودة. ويزداد أهمية هذا الأمر في البيئات الخارجية المتغيرة وغير المستقرة إذ لا بد للمؤسسة أن تستمر وتعمل ضمن هذه الظروف. وهنا تحدد قدرات التخطيط الاستراتيجي المكانة الحالية والمكانة المرغوبة للمؤسسة وتوجهها المستقبلي وتصيغ عدد من الاحتمالات للكيفية التي ستعمل بها خلال مسيرتها. أي لا بد هنا من الاستفادة من قدرات التخطيط الاستراتيجي التي تملكها المؤسسة لكي تتناغم وتتكيف مع هذه التغيرات والتطورات التي تعمل ضمنها،



فالحركية والمرونة - الديناميكية - مطلوبة ومرتبطة بالظروف المتغيرة وغير المستقرة وحالات عدم التأكد في البيئة الخارجية. وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي هي منظور تنافسي خارجي ينعكس في شكل نموذج أعمال الذي هو النظام الداخلي للمؤسسة (Stefan & Branislav, 2016: 73).

3. مشكلة البحث

ان التغيرات السريعة والدائمة في بيئة الأعمال جعلت المؤسسات وبمختلف أنواعها تواجه الكثير من التعقيد وحالات عدم التأكد. وهذا ما دفع هذه المؤسسات لإتخاذ كافة الاجراءات والتفكير بمختلف الطرق والأدوات التي يمكن أن تساعد في النمو والتطور، وأيضاً تحقيق التمايز والتفوق في ظل التنافس الشديد الذي يبرز بشكل أوضح وأكبر بين مؤسسات القطاع الخاص بما في ذلك المصارف الأهلية والتي أخذ عددها يتزايد بشكل كبير في إقليم كردستان العراق. يفترض هذا البحث أنه يمكن للمصارف الأهلية التعامل مع التعقيدات البيئية وحالات عدم التأكد والاستفادة منها عن طريق استخدام العديد من نماذج الأعمال الفاعلة ومنها نموذج الأعمال القائم على الإبداع والتي يمكن تعزيزها من خلال أدوات التخطيط الفعالة وخاصة (بحسب البحث الحالي) التخطيط الاستراتيجي الديناميكي الذي تعتمد المؤسسات الناجحة ذات التوجه الاس نتاجي المتفوق. لذا من المهم أن يكون للمصارف المبحوثة تصور واضح عن ماهية وأهمية كل من التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع، وأيضاً من المهم أن يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين (التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع).

4. أهمية وأهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد علاقات الارتباط والاثار بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق. وهنا تبرز أهمية هذا البحث حيث يتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، وبالتالي فان هذا البحث سوف يضيف إلى ادبيات كل من الادارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية. كما لم يتسنى للباحثين الاطلاع على اي دراسة عربية تناولت هذين المفهومين حتى بشكل منفرد، ولهذا فإنه من المتوقع أن يشجع هذا البحث الباحثون المتخصصون في الادارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية (الذين يقومون باجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات اخرى وبالتالي ابراز اهميتهم نظرياً وعملياً. ولهذا البحث أهمية ميدانية ايضاً لانها تتناول مفهومين يساهمان بشكل كبير في نجاح المصارف الاهلية عن طريق تحقيق العديد من المزايا التنافسية ، وبالتالي الاستمرارية في المنافسة في بيئة الأعمال التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر.

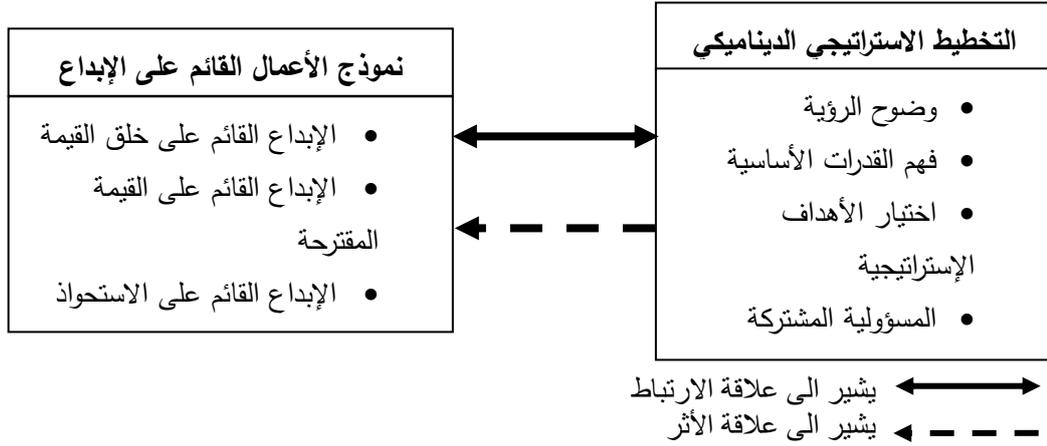
5. نموذج البحث وفرضياته

1.5 نموذج البحث

تستلزم الم.ع.لجة المنهجية لم شأخلة البحث الح.الي في ضوء إطاره النظري تصميم نموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على



الإبداع في المصارف قيد البحث، وسوف يتم التأكد من تحققها من عدمه وفق نتائج التحليل الاحصائي. وقد تم تصميم النموذج بالاعتماد على قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الإستراتيجي جية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) التي تمثل المتغير المستقل وعناصر نموذج الأعمال القائم على الإبداع (الإبداع القائم على خلق القيمة، الإبداع القائم على القيمة المقترحة (عرض القيمة)، الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة) والتي تمثل المتغير المعتمد، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) انموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات (Ojha, et al., 2020) و (Claus, et al., 2019)

2.5 فرضيات البحث

يستند البحث الحالي على فَوْضِيَتَيْنِ رَئِيسَتَيْنِ، وهي على النحو الآتي:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك علاقة إرتباط معنوية بين وضوح الرؤية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين فهم القدرات الأساسية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين اختيار الأهداف الإستراتيجية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين المسؤولية المشتركة ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين إتخاذ الإجراءات ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي معنوياً في نموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي لوضوح الرؤية الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.
- هناك تأثير م. عنوي لفهم القدرات الأساسية في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.



- هناك تأثير معنوي لا اختيار الأهداف الإستراتيجية الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

- هناك تأثير معنوي للمسؤولية المشتركة الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

- هناك تأثير معنوي لاتخاذ الإجراءات في نموذج الأعمال القائم على الإبداع.

6. تصميم البحث

1.6 مجتمع البحث وعينته

أختيرت المصارف التجارية الخاصة العاملة في الجهاز المصرفي العراقي لتمثل المجتمع البحثي لهذا البحث. أما عينة البحث فقد تم اختيارها من خلال مراعاة مستويين: الأول تمثل بتحديد المؤسسات قيد البحث، والثاني فتمثل باختيار الأفراد المبحوثين. حيث استهدف الباحثان جميع المصارف الأهلية العاملة في إقليم كردستان العراق، إلا أن أربعة عشر مصرف قامت بالاستجابة وهي (مصرف كردستان الدولي للاستثمار والتنمية، ومصرف الشرق الأوسط ط العراقي للاستثمار، ومصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي، ومصرف بغداد، ومصرف الثقة الدولي الاسلامي، ومصرف المتحد للاستثمار، ومصرف الأه لى ال عراقي، ومصرف الاتحاد العراقي، ومص رف المنصور للإس تثمار، ومصرف اربيل للاستثمار والتمويل، والمصرف الدولي للاستثمار، والمصرف التجاري العراقي، ومصرف الائتم ان العراقي، ومصرف وقفل للشراكة المساهمة التركية). ولم يأت اختيار المصارف الأهلية بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، وهي كالآتي:

أ. إمكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لإتمام البحث الحالي.

ب. المنافسة الشديدة بين هذه المصارف.

ت. الطلب المتزايد على الخدمات المقدمة من قبل هذه المصارف.

ث. أنها من أقدم المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية.

ج. أنها من المصارف الرائدة في العمل المصرفي.

ح. تقديمها لحزمة متنوعة من الخدمات المصرفية ولفئات مختلفة.

وتم اختيار القيادات الإدارية المتمثلين بمدراء المصارف ومعاونهم، ورؤساء الاقسام، ومدراء الشعب / الوحدات ليكونوا الأفراد المبحوثين للدراسة الحالية. وسبب هذا الاختيار هو أن الاسئلة المستخدمة في الاستبانة يفضل أن تتم الإجابة عليها من قبل ذوي المناصب الإدارية في المصارف الأهلية. ويتناول الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لخصائصهم الفئوية.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لخصائصهم الفئوية

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
49.02	25	ذكر	الجنس
50.98	26	أنثى	



37.3	19	أقل من 35	الفئات العمرية
56.8	29	35-45	
5.9	3	45 سنة فأكثر	
9.6	5	دراسات عليا	التحصيل الدراسي
74.6	38	بكالوريوس	
15.8	8	دبلوم فني	
-	-	إعدادية فما دون	
23.5	12	إدارة عليا	المركز الوظيفي الحالي
35.3	18	رئيس قسم	
41.2	21	مدير شعبة / وحدة	
21.6	11	أقل من 3 سنوات	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي
25.5	13	3-7	
52.9	27	أكثر من 7 سنوات	مدة الخدمة في المصرف
17.6	9	أقل من 5 سنوات	
27.5	14	5 - 10 سنوات	
54.9	28	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثان

يوضح الجدول (1) أن هناك نوعاً من المساواة في العدد من حيث الجنس بالنسبة للأفراد المبحوثين، وأن أعمار أكثر من نصف عينة البحث تتراوح بين 35 إلى 45 سنة، وأغلبهم هم من حملة شهادة البكالوريوس. أما بالنسبة لمراكزهم الوظيفية، فإن العينة شملت المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة والمتمثلة بالادارات العليا، والوسطى، والتشغيلية وينسب متقاربة إلى حد ما. ويبين الجدول (1) أيضاً إلى أن أكثر من نصف الأفراد المبحوثين استلموا منصبهم الوظيفي الحالي منذ أكثر من سبع سنوات، كما أن مدة خدمتهم في المصرف تتجاوز العشر سنوات.

2.6 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

أعتمدت الاستبانة كمصدر رئيسي للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي للدراسة الحالية. وقد تم إعدادها في ضوء الرؤية العلمية الناتجة من استطلاع المصادر العلمية. وتم تصميم متغيرات هذه الاستبانة من خلال الاعتماد على (Ojha, et al., (2020) و (Clauss, et al., (2019) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المصارف المبحوثة. وتم استخدام مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالي. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية و تم عرضها على عدد من الخبراء في مجال البحوث الإدارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الإدارة الاستراتيجية والعلوم المصرفية لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وأيضاً للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.



ولتحليل الثبات لإختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير الى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب Cronbach Alpha للعبارات التي تضمنتها الاستبانة على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.949) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات البحث للوصول الى هدف البحث، حيث يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولاً في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekaran & Bougie, 2016). أما على مستوى متغيرات البحث، فإن أعلى قيمة لمعامل Cronbach Alpha كانت لفقرات فهم القدرات الأساسية ، وبلغت (0.955). في حين أن أقل قيمة كانت للمؤشر الكلي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي والبالغة (0.938). ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة Cronbach Alpha

عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach Alpha	المتغيرات
4	0.944	وضوح الرؤية
4	0.955	فهم القدرات الأساسية
4	0.939	اختيار الأهداف الإستراتيجية
4	0.941	المسؤولية المشتركة
4	0.945	اتخاذ الإجراءات
20	0.938	المؤشر الكلي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي
8	0.940	الإبداع القائم على خلق القيمة
6	0.948	الإبداع القائم على القيمة المقترحة
4	0.947	الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة
18	0.940	المؤشر الكلي لنموذج الأعمال القائم على الإبداع
38	0.949	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثان

تم الحصول على (51) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل تحليل هذه الاستمارات، حيث تم الاعتماد على النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر المعنوي للمتغيري المسنقون في المتغير المعتمد. وتم الاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics 26 لإجراء هذه التحليلات.

3.6 حدود البحث



تم اعتماد استراتيجية البحث الاستقصائية (Survey) لإتمام البحث الحالي. ونظراً لحدائثة متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع)، تم صياغة أسئلة الاستبانة بطريقة واضحة ومفهومة للمستجيبين. وما ساعد على التأكد من أن أسئلة الاستبانة سيتم الإجابة عليها بطريقة صحيحة هي الإمكانيات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها المستجيبين. بالرغم من وجود مثل هذه الميزة لدى الأفراد المبحوثين، إلا أن اختيارهم كعينة للبحث الحالي كاد أن يكون واحد من معيقاتها نظراً لبطئ استجاباتهم، ورفض بعضهم أن يكونوا جزءاً من البحث الحالي، وهذا قد يعود الى كثرة مسؤولياتهم وعدم امتلاكهم الكثير منهم للوقت الكافي للإستجابة لكافة طلبات الباحثين. إلا أن الباحثان استخدموا العديد من الطرق للوصول اليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل.

7. نتائج البحث

1.7 وصف وتشخيص متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لأبعاد قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمد في الانموذج، ويظهر الجدول (3) والجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة البحث.

1.1.7 قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي

أ. وضوح الرؤية: يبين الجدول (3) بأن إجابات المبحوثين حول هذه القدرة بمؤشراتها ($X_4 - X_1$) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة قادرة على وضع رؤية واضحة ومقنعة للغايات التي تسعى للوصول إليها و لأنواع العلاقات والنتائج التي تأمل في تحقيقها، إذ بلغت نسبة هذا الاتفاق (87.05%)، وذلك بوسط حسابي (4.065) وانحراف معياري (0.683)، في حين ان نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة كانت (2.88%) فقط. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X_1) إذ كانت نسبة الاتفاق (88.5%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12) وبلنحراف معياري قدره (0.646). هذا يدل على أن المصارف قيد البحث فخورة بالرؤية التي تحاول تحقيقها. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X_4) حيث بلغت (84.6%)، وبوسط حسابي (3.98) وبلنحراف المعياري (0.7). وهذا ما يشير إلى وجود نسبة جيدة من الاتفاق على المبادئ التي توجه سلوك المصارف المبحوثة في إدارة عملياتها. ويرى الباحثان بأن وجود بعض الاختلاف على هذه المبادئ هو ضمن الطبيعي نظراً لإمكانية اعتماد أكثر من مبدأ في توجيه السلوك المصرفي من ناحية إدارة العمليات. بعبارة أخرى نسبة عدم الاتفاق على هذه المبادئ ليست كبيرة إذ بلغت (2.88%) فقط، في حين أن (10.1%) محايدون، وبالتالي لا تتدخل إدارة المصارف المبحوثة في صراع إداري من هذه الناحية.

ب. فهم القدرات الأساسية: تدل النتائج الواردة في الجدول (3) على إن إجابات الافراد المبحوثين حول مؤشرات هذه القدرة ($X_8 - X_5$) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف قيد البحث واعية ومدركة للقدرات الجوهرية التي تستخدمها لخلق القيمة، إذ بلغت نسبة الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة



(84.6%)، بوسط حسابي (4.107) وبلنحراف معياري (0.834). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X7)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (90.4%)، وبوسط حسابي (4.06) وبلنحراف معياري (0.777)، وهذا ما يدل على أن إدارات المصارف قيد البحث لديها فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات لزيائتهم. في حين كانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة على (X5) وهي (78.8%)، وبوسط حسابي (4.02) وبلنحراف معياري (0.804). هذا ما يشير الى أنه بإمكان المصارف المبحوثة فهم والتعامل مع المهارات الخاصة والمعرفة والخبرات الفنية التي تمتلكها بشكل جيد.

ت. اختيار الأهداف الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (3) الى أن إجابات المبحوثين حول هذه القدرة من خلال مؤشراتها (X12-X9) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف قيد البحث لديها قدرات جيدة في اختيار أهدافها الاستراتيجية، وبلغت نسبة هذا الاتفاق (73.08%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي (3.875)، وبلنحراف معياري (0.825). اما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة فكانت (7.2%). ومن خلال متابعة مدى اسهام كل مؤشر من هذه المؤشرات في اختيار الأهداف الاستراتيجية تبين أن المؤشر (X11) هو الأكثر اسهاما في هذا المجال إذ حظي باتفاق (78.9%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (4.08) وبلنحراف معياري (0.813). هذا يشير إلى أن القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة على دراية بالكفاءات والعمليات التي تحتاج الى تحسين وتطوير لخدمة زبائنها المستهدفين بشكل أفضل. وكانت أقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذه القدرة على المؤشر (X9) وهي (67.3%)، بوسط حسابي (3.77)، وبلنحراف معياري (0.783). وهذا يدل على أن المبحوثين يرون بأن أقل القدرات عندهم تكمن في مجال تحديد قطاعات السوق/الزبائن بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات المقدمة.

ث. المسؤولية المشتركة: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذه القدرة بمؤشراتها (X16-X13) تميل باتجاه الاتفاق على أن عملية صنع القرار في المصارف المبحوثة تكون بالمشاركة مع شركائهم في سلسلة القيمة ومع المساءلة المشتركة عن النتائج . وبلغت نسبة الاتفاق (73.55%)، وبوسط حسابي (3.892)، وبلنحراف معياري (0.860)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة (8.65%). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X14) إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبوسط حسابي (4.12)، وبلنحراف معياري مقداره (0.758). هذا يدل على أن المصارف المبحوثة تتعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من اعتبارها مناسبات لإلقاء اللوم . وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة (X13) وهي (57.7%)، بوسط الحسابي (3.58) وبلنحراف المعيارى (1.036). هذا ما يدل على أن المصارف المبحوثة لا تأخذ وبشكل كبير آراء زبائنها عند التخطيط وتقديم الخدمات لهم والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول الى أفضل النتائج.

ج. إتخاذ الاجراءات اللازمة: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات عينة الدراسة حول هذه القدرة بمؤشراتها (X20-X17) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة تركز على صياغة



استراتيجياتها وتنفيذها وبنسبة (78.38%)، وبؤسب حسابي (3.94)، وانحراف معياري قدره (0.762)، وكانت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه القدرة (4.33%). وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على (X20) إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبؤسب حسابي (3.90) وانحراف معياري قدره (0.664). هذا يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة تُشرك الأشخاص الرئيسيين الذين يعملون معهم في مناقشات حول الاستراتيجيات التي سوف تتبعها. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذه القدرة على كل (X18) و (X19) وهي (78.9%)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمؤشرين (3.96)، والانحراف المعياري له ما كانا (0.816) و (0.791) على التوالي. هذا ما يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة تحاول قدر الإمكان أن تتأكد من أن الأشخاص الذين يعملون معهم على دراية باستراتيجيات المصرف والغرض منها، كما تحاول تكييف استراتيجياتها مع الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للاستراتيجية.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والاطواسب الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرات التخطيط الاستراتيجي

الديناميكي لآراء الأفراد المبحوثين

الانحرافات المعيارية	الاطواسب الحسابية	مقاييس الاستجابة										الرمز	المتغير	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.646	4.12			1.9	1	9.6	5	63.5	33	25.0	13	X1	وضوح الرؤية	
0.737	4.08			5.8	3	5.8	3	63.5	33	25.0	13	X2		
0.652	4.08			1.9	1	11.5	6	63.5	33	23.1	12	X3		
0.700	3.98	1.9	1			13.5	7	67.3	35	17.3	9	X4		
0.683	4.07	70.4		2.4		10.1		464.4		5922.		المعدل	قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي	
		72.8				387.0								
0.804	4.02	1.9	1			19.2	10	51.9	27	26.9	14	X5		فهم القدرات الأساسية
0.839	4.04	1.9	1	1.9	1	15.4	8	51.9	27	28.8	15	X6		
0.777	4.06	1.9	1	3.8	2	3.8	2	67.3	35	23.1	12	X7		
0.919	4.31	3.8	2			7.7	4	38.5	20	50.0	26	X8		
0.834	4.11	82.3		41.4		11.56		152.4		132.2		المعدل		
		23.8				284.6								
0.783	3.77			5.8	3	26.9	14	51.9	27	15.4	8	X9		اختيار الأهداف الاستراتيجية
0.905	3.75			11.5	6	21.2	11	48.1	25	19.2	10	X10		
0.813	4.08			3.8	2	17.3	9	46.2	24	32.7	17	X11		
0.799	3.90			7.7	4	13.5	7	59.6	31	19.2	10	X12		



0.825	3.88	7.2				319.7		51.45		321.6		المعدل	المسؤولية المشتركة
		7.2						773.0					
1.036	3.58	1.9	1	15.4	8	25.0	13	38.5	20	19.2	10	X13	
0.758	4.12			3.8	2	11.5	6	53.8	28	30.8	16	X14	
0.751	3.85			5.8	3	19.2	10	59.6	31	15.4	8	X15	
0.896	4.02			7.7	4	15.4	8	44.2	23	32.7	17	X16	
0.860	3.89	80.4		88.1		17.78		49.03		24.53		المعدل	
		78.6						73.55					
0.777	3.94			5.8	3	15.4	8	57.7	30	21.2	11	X17	
0.816	3.96	1.9	1			23.1	12	50.0	26	25.0	13	X18	
0.791	3.96			3.8	2	21.2	11	50.0	26	25.0	13	X19	
0.664	3.90			5.8	3	9.6	5	73.1	38	11.5	6	X20	
0.762	3.94	70.4		43.8		17.33		6957.		720.6		المعدل	
		14.3						678.3					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.1.7 أبعاد نموذج الأعمال القائم على الإبداع

أ. الإبداع القائم على خلق القيمة: تدل نتائج الجدول (4) الى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X21-X28) تميل باتجاه الاتفاق على أن المصارف المبحوثة تستخدم عملياتها التشغيلية والموارد اللازمة لخلق قيمة للخدمة التي تقدمها لزيائنها لتلبية احتياجاتهم ، إذ بلغت نسبة الاتفاق (76.2125%) من تلك الإجابات، بؤسّط حسابي (3.941)، وبلفحرف معياري (0.853). أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (5.975%). وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشرين (X22) و (X26)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.6%)، وبؤسّط حسابي (4.12) وانحراف معياري قدره (0.808) و(0.832) على التوالي. هذا يدل على أن لدى إدارات المصارف المبحوثة قدرات ومعرفة محدثة للغاية مقارنة بمنافسيها وكذلك لديها قدرة كبيرة على تحسين عملياتها الداخلية. في حين ان أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X25) وهي (61.6%)، بؤسّط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.750). وهذا ما يشير الى أن شركاء المصارف المبحوثة الجدد يساعونهم في بعض الاحيان على مواصلة تطوير نماذج أعمالهم.

ب. الإبداع القائم على القيمة المقترحة: تبين معطيات الجدول (4) ان إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X29-X34) تتفق إلى حد ما على ان المصارف المبحوثة تتيح عروض لخدمات مطورة تلبي حاجات السوق الجديدة، إذ بلغت نسبة الاتفاق (62.48%) من تلك الإجابات، وجاء ذلك بؤسّط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.001). وكانت نسبة عدم الاتفاق حول مؤشرات هذا البعد (14.416%). وأعلى نسبة اتفاق كانت على (X33)، إذ وصلت نسبة الاتفاق



إلى (71.2%)، بوسط حسابي (3.69)، وبلفحرف معياري قدره (0.961). وهذا ما يُشير الى أن إدارات المصارف المبحوثة تحاول زيادة قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن من خلال عروض الخدمة الجديدة. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X32) وهي (50%)، وبوسط حسابي (3.42)، وبلفحرف معياري (1.036). هذا ما يدل على أن المصارف المبحوثة بالكاد تستطيع أن تحدد قطاعات السوق الجديدة غير المخدومة بانتظام.

ت. الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة: تشير نتائج الجدول (4) الى أن إجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X35-X38) تميل باتجاه الاتفاق بأن إدارات المصارف المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار تمايز الأسعار والعوائد والتكاليف المرتبطة بالخدمات المصرفية، حيث بلغت نسبة الاتفاق (78.4%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي (3.93)، وبلفحرف معياري (0.764)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (5.275%). وكانت أعلى نسبة اتفاق على (X37)، إذ بلغت (90.4%)، بوسط حسابي (4.13)، وبلفحرف معياري (0.561). وهذا ما يشير إلى أن إدارات المصارف المبحوثة تقيم وباستمرار تكاليف الخدمات المقدمة وتعديلها إذا لزم الأمر وفقاً لأسعار السوق. وكانت أقل نسبة اتفاق حول مؤشرات هذا البعد على (X35) وهي (69.3%)، بوسط حسابي (3.71)، وبلفحرف المعيارى (1.073) والذي يشير الى أن المصارف المبحوثة تقدم إلى حد ما خدمات متكاملة من أجل تحقيق عوائد مالية طويلة الأجل.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لنموذج الأعمال القائم على الإبداع لآراء الأفراد المبحوثين

الانحرافات المعيارية	الاوراسط الحسابية	معايير الاستجابة										الرمز	المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.891	4.10	1.9	1	3.8	2	11.5	6	48.1	25	34.6	18	X21	نموذج الأعمال القائم على الإبداع
0.808	4.12			5.8	3	9.6	5	51.9	27	32.7	17	X22	
0.971	3.81	3.8	2	7.7	4	11.5	6	57.7	30	19.2	10	X23	
0.891	3.90	1.9	1	1.9	1	26.9	14	42.3	22	26.9	14	X24	
0.750	3.71			3.8	2	34.6	18	48.1	25	13.5	7	X25	
0.832	4.12	1.9	1	1.9	1	11.5	6	51.9	27	32.7	17	X26	
0.908	3.87	1.9	1	7.7	4	13.5	7	55.8	29	21.2	11	X27	
0.774	3.90			3.8	2	23.1	12	51.9	27	21.2	11	X28	
0.853	3.94	31.4		64.5		817.7		750.9		25.25		المعدل	
		95.9				276.2							
0.785	3.83			5.8	3	23.1	12	53.8	28	17.3	9	X29	ت. و.د.



1.163	3.46	5.8	3	17.3	9	21.2	11	36.5	19	19.2	10	X30
1.118	3.65	3.8	2	11.5	6	26.9	14	30.8	16	26.9	14	X31
1.036	3.42	5.8	3	9.6	5	34.6	18	36.5	19	13.5	7	X32
0.961	3.69	1.9	1	13.5	7	13.5	7	55.8	29	15.4	8	X33
0.947	3.75	1.9	1	9.6	5	19.2	10	50.0	26	19.2	10	X34
1.001	3.63	3.2	11.216		923.0		43.9		918.5		المعدل	
		214.4		962.4								
1.073	3.71	1.9	1	17.3	9	11.5	6	46.2	24	23.1	12	X35
0.725	3.94	1.9	1			17.3	9	63.5	33	17.3	9	X36
0.561	4.13					9.6	5	67.3	35	23.1	12	X37
0.698	3.94					26.9	14	51.9	27	21.2	11	X38
0.764	3.93	0.95	34.3		16.32		57.225		21.175		المعدل	
		85.2		78.4								

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.7 اختبار فروض البحث

1.2.7 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

توضح القيم الواردة في الجدول (5) بلبن علاقة الارتباط بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع هي علاقة معنوية موجبة، حيث بلغت (0.733) عند مستوى معنوية (0.01)، هذا ما يشير الى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى. القيم الواردة في الجدول (5) توضح أيضاً أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل قدرة من قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع. وكانت أقوى علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية المشتركة ونموذج الأعمال القائم على الإبداع، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.764) عند مستوى معنوية (0.01). أما أضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين فهم القدرات الأساسية ونموذج الأعمال القائم على الإبداع (المؤشر الكلي) (0.357) عند مستوى معنوية (0.01). وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفوقية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.



الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع على مستوى المصارف المبحوثة (n=51)

نموذج الأعمال القائم على الإبداع				المؤشر الكلي	المؤشر الكلي
الإبداع القائم على خلق القيمة	الإبداع القائم على القيمة المقترحة	الإبداع القائم على الاستحواذ على القيمة	المؤشر الكلي		
0.671**	0.533**	0.869**	0.640**	وضوح الرؤية	الديناميكي لقدرة التخطيط الاستراتيجي
0.403**	0.274*	0.325*	0.357**	فهم القدرات الأساسية	
0.767**	0.693**	0.593**	0.754**	اختيار الأهداف الإستراتيجية	
0.768**	0.720**	0.585**	0.764**	المسؤولية المشتركة	
0.691**	0.542**	0.434**	0.612**	اتخاذ الإجراءات	
0.772**	0.649**	0.586**	0.733**	المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

2.2.7 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

تدل معطيات الجدول (6) على وجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (18.386) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.03) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (1, 50). هذا ما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.733). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.667)، وهذا ما يشير إلى قدرة التخطيط الاستراتيجي الديناميكي على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (67%).

الجدول (6) علاقة الأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على

الإبداع على المستوى الكلي للمصارف المبحوثة

نموذج الأعمال القائم على الإبداع (المتغير التابع)				التخطيط الاستراتيجي الديناميكي (المتغير المستقل)
R ²	F	Beta	B	
0.667	18.386	0.733	0.825	

F الجدولية = 4.03 df (1, 50) n = 51

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

وتبين معطيات الجدول (7) أن هناك تأثير معنوي لكل قدرة من قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع. وأقوى تأثير لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع جاء من المسؤولية المشتركة. إذ بلغت قيمة Beta (0.764) وهي أعلى قيمة تحققت بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.383)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.68). أما معامل التحديد (R^2) فبلغ (0.584)، وهذا ما يشير إلى قدرة



المسؤولية المشتركة على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (58%). وأضعف تأثير لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع كان لفهم القدرات الأساسية. إذ بلغت قيمة Beta (0.357) وهي أقل قيمة تحققت بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.701) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.68). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.127) وهذا ما يشير إلى قدرة فهم القدرات الأساسية على تفسير التأثير الذي يطرأ في نموذج الأعمال القائم على الإبداع بنحو (13%).

الجدول (7) علاقة الأثر بين أبعاد قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع على المستوى الكلي للمصارف المبحوثة

نموذج الأعمال القائم على الإبداع (المتغير التابع)				الاستراتيجي الديناميكي قدرات التخطيط	
R^2	t	Beta	B		
0.410	5.890	0.640	0.762		وضوح الرؤية
0.127	2.701	0.357	0.319		فهم القدرات الأساسية
0.568	8.104	0.754	0.650		اختيار الأهداف الإستراتيجية
0.584	8.383	0.764	0.705		المسؤولية المشتركة
0.374	5.471	0.612	0.610	اتخاذ الإجراءات	

t الجدولية = 1.68 n = 51 df (1, 50)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وعلى هذا فإنه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في نموذج الأعمال القائم على الإبداع في المصارف المبحوثة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى تحققها جميعاً.

8. الاستنتاجات والمقترحات

1.8 الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، وهي:

أ. تسعى المصارف المبحوثة إلى الاستفادة من ما تمتلكه من قدرات لوضع خطط استراتيجية ديناميكية تضمن لها البقاء والنمو وكذلك تحقيق التفوق والتميز في ظل التغييرات البيئية المعقدة والسريعة لحصد المزيد من الفرص وللتعامل مع التهديدات بالمزيد من الإحترافية. إلا أن هذه المصارف تحتاج للمزيد من الخبرة والوقت والجهود لتحقيق الاستفادة القصوى من ما تمتلكه من قدرات وتحقيق أداء أفضل.

ب. هناك بعض المحاولات من قبل القادة في المصارف المبحوثة لاستخدام نماذج الأعمال المبدعة التي يمكن من خلالها إقتراح القيمة وخلقها والحصول عليها. هذا قد يعود إلى أن هؤلاء القادة لا يمتلكون المعرفة الكاملة حول استخدام هذه النماذج، كما إن م. هاراتهم في مجالات التفكير الإبداعي والاستراتيجي ليست في أعلى مستوياتها.

ت. يساهم التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في المصارف المبحوثة ومن خلال قدراته (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز نماذج أعمالهم القائمة على الإبداع التي تساعد هذه المصارف في تقديم القيمة وخلقها والاستحواذ



عليها. الكثير من هذا التعزيز يأتي من القدرات المتعلقة بالمسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الإستراتيجية اللذان يساهمان بشكل ملحوظ في اعتماد هذه النماذج.

ث. لدى الإدارات العليا في المصارف المبحوثة القدرة على وضع رؤى واضحة، وانها مدركة لما تمتلكه من قدرات جوهرية وتحاول الاستفادة منها بأفضل طريقة ممكنة. كما أن لهذه الإدارات قدرات جيدة في اختيار الأهداف الاستراتيجية التي من شأنها المساعدة في تحقيق المزيد من النمو وخلق القيمة، إلا أن قدراتها في مجال تحديد قطاعات السوق/الزبائن غير المخدمومة بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات المقدمة ليس بالمستوى المطلوب.

ج. بالرغم من المحاولات الجادة للمصارف المبحوثة لصياغة أفضل الاستراتيجيات وتنفيذها بأفضل الطرق الممكنة والاستفادة من شركائها في عملية صنع القرار، إلا أنها لم تستفد كثيراً من آراء زبائنها سواء عند التخطيط وصياغة الاستراتيجيات، وكذلك عند تقديم الخدمات لهم.

ح. تعد المساعدة المقدمة من قبل الشركاء في مواصلة تطوير نماذج الأعمال من المزايا التي لم تستفد كثيراً منها المصارف المبحوثة. كما أنها لم تستفد بشكل كبير من المنافع المتأتية من التمييز المستمر للقطاعات السوقية الجديدة غير المخدمومة.

2.8 المقترحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، تقترح هذه الدراسة الآتي:

أ. من الضروري أن تقوم المصارف بتدريب وتأهيل كادرها الوظيفي بشكل مستمر وبما يتناسب مع التغييرات التي تشهدها بيئة العمل المصرفي واشراكهم في ورش العمل والمؤتمرات الخاصة بالمصارف، واجتذاب ذوي الخبرة والمؤهلات العالية.

ب. الاستعانة بالخبرات الاجنبية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لدى إدارات المصارف المبحوثة ومساعدتها في تطوير نموذج عمل قائم على الإبداع خاص بها وبما يتناسب مع بيئتها.

ت. من الضروري أن تعتمد المصارف المبحوثة على الطرق والاساليب العلمية في تحديد قطاعات السوق/الزبائن غير المخدمومة أو الجديدة مثل القيام بدراسات مكثفة للسوق واحتياجات الزبائن وتحديد الفجوة بين ما هو مقدم وما هو مطلوب من الخدمات وغيرها.

ث. على المصارف اللجوء الى طرق أخرى - غير استطلاعات الرأي أو بجانبها- للوصول الى تأكيد مناسب لمدى ملائمة خدماتها المطورة لحاجات الزبائن وخلق القيمة لهم، كأن تقوم بتجربة الخدمة المطورة على عينة من الزبائن أو في مجتمع محدد و ثم تتصرف بناءً على نتائج التجربة.

ج. ضرورة تطوير الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي لدى الإدارة العليا في المصرف.

ح. يقترح البحث الحالي القيام بالمزيد من الابحاث حول إمكانية تحول المصارف المحلية نحو نموذج أعمال قائم على الإبداع، وسبل تعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي.



جامعة دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

م/ استمارة استبيان

حضرة السيدة/ة المجيب/ة على الاستمارة المحترمة/ة

تحية طيبة...

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث بعنوان (دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الاعمال القائم على الابداع: دراسة استطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في العراق)، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة علماً أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات:

- 1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً أن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
- 3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية و ستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد ومجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وسوف تستخدم لأغراض هذا البحث العلمي حصراً.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

د. ألفت ناظر الداود
لينا ميخائيل لاوند

أولاً : معلومات عامة

- 1- اسم المصرف:
- 2- سنة التأسيس:

ثانياً: معلومات عن المستجيبين

- 1-الجنس: () ذكر () أنثى
- 2-العمر: () أقل من 35 سنة () 35-45 سنة () أكثر من 45 سنة
- 3- التحصيل الدراسي: () دراسات عليا () بكالوريوس () دبلوم فني () إعدادية فما دون
- 4- المركز الوظيفي الحالي: () إدارة عليا () رئيس قسم () مدير شعبة/ وحدة
- 5- مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: () أقل من 3 سنوات () 3-7 سنوات () أكثر من 7 سنوات
- 6- مدة الخدمة في المصرف: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي الديناميكي: يشير إلى ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد المرونة أساساً للتعامل مع المستقبل وحالات عدم التأكد من خلال تطوير توجه استراتيجي واستخدام موارد المؤسسة بالشكل الذي يجعل استجابتها للتغيرات البيئية فاعلة وسريعة وبالتالي اقتناص الفرص التي من شأنها ضمان الاستمرارية والنمو والتفوق في ظل التنافس الشديد الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي.



ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ.	وضوح الرؤية					
1	نحن فخورون بالرؤية التي نحاول تحقيقها					
2	لدينا فهم واضح لرؤيتنا ونستخدمها لتوجيه قراراتنا					
3	نجد أنه من السهل شرح رؤيتنا وأهميتها بشكل واضح وفعال للآخرين					
4	لدينا مستوى عالٍ من الاتفاق حول المبادئ التي ينبغي أن توجه سلوكنا في إدارة عملياتنا					
ب.	فهم القدرات الجوهرية					
5	يمكننا فهم والتعامل مع المهارات الخاصة والمعرفة والخبرات الفنية التي نمتلكها بأفضل شكل ممكن (هذه المهارات والمعرفة والخبرات تشكل أعظم نقاط القوة لدينا والتي نعتمد عليها للحفاظ على ميزتنا التنافسية).					
6	عند تخصيص الأموال لتحسين عملية معينة في مصرفنا، نكون قادرين على تحديد تلك العمليات التي من المرجح أن تضيف قيمة لخدماتنا في نظر زبائننا					
7	لدينا فهم جيد للمهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات لزبائننا					
8	نحن على دراية كبيرة بسمعة مصرفنا بين زبائننا وما نشتهر به في السوق					
ت.	اختيار الأهداف الاستراتيجية					
9	لدينا القدرة على تحديد قطاعات السوق / العملاء بالشكل الذي يحقق قيمة عالية للخدمات التي نقدمها					
10	نحن نعرف أي من القدرات الأساسية في مصرفنا هي الأكثر أهمية في خلق قيمة للقطاعات السوقية / العملاء الحاليين أو المستقبليين					
11	نحن نعرف الكفاءات والعمليات التي نحتاج إلى تحسينها أو تطويرها لخدمة العملاء المستهدفين بشكل أفضل					
12	نقوم بالعمليات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات التي توفر مطابقة جيدة بين قدرات مصرفنا وفرص السوق					
ث.	المسؤولية المشتركة					
13	نأخذ بنظر الاعتبار (وبشكل كبير) آراء عملائنا عند التخطيط وتقديم الخدمات ونؤكد على أهمية دورهم في الوصول إلى أفضل النتائج					
14	نتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين بدلاً من اعتبارها مناسبات لإلقاء اللوم					
15	نوفر وصولاً سهلاً إلى المعلومات التي تهتم عملائنا والأشخاص الذين نعمل معهم					
16	نشجع الموظفين على التصرف كما لو أن كل واحد منهم مسؤول عن النتائج النهائية التي يحققها المصرف وليس فقط عن الجزء الذي تم تعيينه له					
ج.	اتخاذ الإجراءات اللازمة					
17	كثيراً ما نناقش مع الأشخاص الذين نعمل معهم أنواع الإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية مصرفنا على أفضل وجه					
18	نتأكد من أن الأشخاص الذين نعمل معهم على دراية باستراتيجيتنا والغرض منها					
19	نحن قادرون على تكييف استراتيجيتنا لتلائم الظروف المتغيرة دون إغفال الغرض الرئيسي للاستراتيجية					



20	تشرك الأشخاص الرئيسيين الذين نعمل معهم في مناقشات حول الاستراتيجيات التي سوف نتبناها				
----	--	--	--	--	--

رابعاً: نموذج الأعمال القائم على الإبداع: يشير إلى استغلال موارد المؤسسة بطريقة مختلفة استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، بغرض تقديم سلعة أو خدمة مستحدثة ومطورة تؤدي الى خلق قيمة جديدة للأطراف ذات المصلحة.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ-	الابداع القائم على خلق القيمة					
21	يتلقى موظفونا التدريب باستمرار من أجل تطوير كفاءات جديدة					
22	مقارنة مع منافسينا المباشرين، فإن موظفينا لديهم قدرات ومعرفة محدثة للغاية					
23	نحن نفكر باستمرار في تحديد الكفاءات الجديدة التي يجب تطويرها من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة					
24	نبحث باستمرار عن تعاونات وشراكات جديدة					
25	يساعدنا شركائنا الجدد بانتظام على مواصلة تطوير نموذج أعمالنا					
26	لدينا قدرة كبيرة على تحسين عملياتنا الداخلية					
27	نستخدم الإجراءات والعمليات المبتكرة أثناء تقديم خدماتنا					
28	نقوم بتقييم العمليات الحالية بانتظام وتغييرها بشكل كبير إذا لزم الأمر					
ب-	الابداع القائم على القيمة المقترحة					
29	نتعامل بانتظام مع احتياجات الزبائن الجديدة التي لم تتم تلبيتها					
30	خدماتنا مبتكرة للغاية مقارنة مع منافسينا					
31	ننتهز بانتظام الفرص التي تظهر في الأسواق الجديدة					
32	نحدد بانتظام قطاعات السوق الجديدة غير المخدومة					
33	نعمل على زيادة قدرتنا على الاحتفاظ بالزبائن من خلال عروض الخدمة الجديدة					
34	نعمل على اعتماد الإجراءات المبتكرة / الحديثة لزيادة قدرتنا على الاحتفاظ بالزبائن					
ت-	الابداع القائم على الاستحواذ على القيمة					
35	نحن نقدم بشكل متزايد خدمات متكاملة من أجل تحقيق عوائد مالية طويلة الأجل					
36	نبحث باستمرار عن الفرص التي تساعد على تقليل تكاليف تقديم الخدمات					
37	يتم تقييم تكاليف الخدمات المقدمة باستمرار وتعديلها إذا لزم الأمر وفقاً لأسعار السوق					
38	نسعى بانتظام لاقتناص الفرص من خلال تمايز الأسعار					

قائمة المصادر

1. Babatunde, A., & Sanusi, M. (2020). Impact of Strategic Planning on Organisational Performance in First Bank Nigeria Plc, Osun State. *Journal of Management and Social Sciences*, 9(2), 905-929
2. Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.



3. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18.
4. Dibrell, C., Down, J., & Bull, L. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business & Management*, 13(1), 21-37.
5. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
6. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
7. Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2004). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49(3), 295-307.
8. Itevete, L. B. (2016). Strategic issue management practices of savings and credit cooperative societies in Mombasa County, Kenya. *European Journal of Business and Management*. 8(19), 71-80.
9. Karlsson, J. (2003). Dynamic strategic planning in practice: Pease international tradeport. In *Proc of the 2003 Aviation Management Education and Research Conference*. Montreal, Canada.
10. Larsson, J., & Fränberg, D. (2019). *Innovations in Finance as Regulators Push Open Banking-Understanding innovative processes and market change in the Swedish banking market as of payment services directive* (Master's thesis).
11. Likhitrungsilp, V. (2004). Applied dynamic strategic planning for construction decisions under uncertainty. *Globalisation and Construction*, 795.
12. Neufville, R. D. (2000). Dynamic strategic planning for technology policy. *International Journal of Technology Management*, 19(3-5), 225-245.
13. Ofori, D., & Atiogbe, E. (2012). Strategic planning in public universities: a developing country perspective. *Journal of management and strategy*, 3(1), 67-82
14. Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222, 107509.
15. Ramdani, B., Binsarif, A., Boukrami, E., & Guermat, C. (2020). Business models innovation in investment banks: a resilience perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
16. Rodríguez, R., Molina-Castillo, F. J., & Svensson, G. (2020). The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 84, 328-341.
17. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. West Sussex. United Kingdom.
18. Stefan, S., & Branislav, Z. (2016). Relationship between business strategy and business model studied in a sample of service companies. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 72.
19. Woods, S., Reed, B. J., & Smith-Howell, D. (2016). Building an engagement center through love of place: The story of the Barbara Weitz Community Engagement Center. *Metropolitan Universities*, 27(3), 84-105.
20. Wormald, P. The role of value proposition in new product innovation-a development for design education.
21. Wun, N. S. L. P. (2019). Impact of Strategic Planning on Organisational Performance of Microfinance Institution in Myanmar. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 3(2), 48-55.
22. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.