

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Ahmed Deraya Adrar  
Faculty of Economics, Commercial  
and Management Sciences  
Department of Management Sciences



جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

**بعنوان:**

أثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي  
دراسة ميدانية لمديرية الصناعة والمناجم بولاية أدرار

**إشراف الأستاذ:**

د. ساوس الشيخ

**إعداد الطالبة:**

كيمو حفيظة

**لجنة المناقشة:**

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
يحياوي عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	رئيساً
ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي	مقرراً ومشرفاً
بروكي عبد الرحمن	استاذ محاضر (أ)	ممتحناً

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draïa of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): ساوس الشيخ

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي -دراسة ميدانية لمديرية  
الصناعة والمناجم ولاية أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) كيكو حفيظة

الطالب(ة) 0

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة : 2022/06/23

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

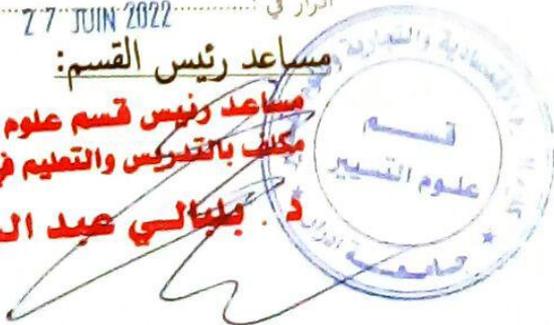
امضاء المشرف:

27 JUN 2022

ادرار في :  
مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير  
مكلف بالتدريس والتعليم في التخرج

د. بلعالي عبد السلام



## إهداء

باسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي عملي هذا وثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله عز وجل:  
"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"  
إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي  
وحنانها بلم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي الغالية"  
إلى من كلله الله بالهدية والوقار إلى من علمني دون انتظار إلى من  
أحمل اسمه بكل افتخار "أبي العزيز"  
إلى من تقاسمت معهم المحبة والسعادة "أخي وإخوتي"  
إلى من بمحبتهم أزهرت أيامي "الأهل والأقارب"  
إلى من برفقهن إلى دروب الحياة الطوة والحزينة "صديقاتي"  
إلى كل من جمعنتي معهم مقاعد، إلى كل من علمني حرفاً في  
مساري الدراسي  
إلى كل من نسيه قلبي ولم ينباه قلبي.

حفيظة

## شكر وعرفان

إلى صاحب الفضل الأول والآخر  
إلى الذي خلق السماوات بلا عمد، وقسم الارزاق ولم ينسى  
أحد، له الحمد حتى يرضى وله الحمد إذا رضى  
أحمده كثيراً على أن يسر لي أمري في القيام بهذا العمل وإتمام  
مشواري الدراسي بنجاح وتوفيق منه  
إلى من قدم لي الدعم وأفادني بخبرته ومعرفته الواسعة أستاذي  
الفاضل "ساوس الشيخ"، وإلى الطالبة "بختاوي بشرى"  
التي منحتني وأفاضت علي من وقتها وجهدها  
الكبير، ولم يبخل علي بعلمها وخبرتها  
لمساعدتي في إنجاز هذا العمل  
إلى كل الأسرة الجامعية من أساتذة وعمال كلية العموم  
الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، وكل طلبة الكلية  
وبالأخص طلبة السنة الثانية ماستر  
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو ابتسامة  
طيبة أو دعاء خالص  
وفي الأخير أقول للجميع جزاكم الله كل خير

حفيظة



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	كلمة شكر وعرفان
(I-II)	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال والملاحق
V	قائمة المختصرات والمصطلحات
(أ - د)	مقدمة
(18-5)	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: نموذج الأعمال
6	المطلب الأول: مفهوم نموذج الاعمال
7	المطلب الثاني: مداخل إبداع نموذج الأعمال
9	المطلب الثالث: أهمية وفوائد نموذج الاعمال
9	المطلب الرابع: عناصر نموذج الاعمال
12	المبحث الثاني: الخيار الاستراتيجي
12	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي
13	المطلب الثاني: هيكل ومراحل صنع الخيار الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
15	المطلب الرابع: أنواع الخيار الاستراتيجي
16	المبحث الثالث: العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي
18	خلاصة الفصل الأول
(26-19)	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (نموذج الأعمال)
20	المطلب الأول: الدراسات العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

22	المطلب الأول: الدراسات العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
24	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الثاني
(27-49)	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
28	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
28	أولاً: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
30	ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة مع تشكيل نموذج لهذه الأخيرة
31	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
31	أولاً: أداة الدراسة
31	ثانياً: مقياس أداة الدراسة
32	ثالثاً: تشخيص البيانات
38	رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة
38	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
38	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
38	أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
42	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
43	ثالثاً: اختبار الفرضيات
46	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
46	أولاً: مناقشة نتائج عينة الدراسة
46	ثانياً: مناقشة نتائج متغيرات الدراسة
47	ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
49	خلاصة الفصل الثالث
50	خاتمة
53	قائمة المراجع
56	الملاحق
61	الملخص

الصفحة	عنوان الجدول	رقم (الجدول-الفصل)
29	عينة الدراسة	(3-1)
31	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(3-2)
32	مستويات الموافقة مقياس ليكرت الخماسي	(3-3)
32	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(3-4)
34	نتائج تقييم الصلاحية المترابطة	(3-5)
35	هيكلية وترابط المتغيرات الكامنة بعد التعديل	(3-6)
36	مقياس Fornell-Larker	(3-7)
37	تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع الخارجية لكل متغير كامن	(3-8)
37	نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	(3-9)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-10)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-11)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(3-12)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(3-13)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(3-14)
42	التحليل الوصفي لمتغير نموذج الأعمال	(3-15)
43	التحليل الوصفي لمتغير الخيار الاستراتيجي	(3-16)
44	اختبار الفرضية الرئيسية	(3-17)
45	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(3-18)
45	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(3-19)
46	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(3-20)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم (الشكل-الفصل)
7	مصفوفة العاملين التي تضم أربعة مداخل للإبداع في نموذج الأعمال	(1-1)
13	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	(1-2)
30	نموذج الدراسة	(3-3)
33	تقديرات النموذج البنائي للدراسة	(3-4)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-5)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3-6)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(3-7)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(3-8)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(3-9)
44	النموذج البنائي للدراسة	(3-10)

قائمة الملحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
(60-56)	الاستبيان	01

قائمة المختصرات:

المختصرات	الوصف الكامل
AVE	Average Variance Extracted
PLS	Package for Performing Particle Least Squares
SPSS	Statistical Package for Sciences
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats

قائمة المصطلحات:

المصطلح	الترجمة
Business Model	نموذج الأعمال
The Reinvent or Approach	مدخل الابداع
Adapter Approach	المدخل المحول
Maverick Approach	المدخل المستقل
Adventurer Approach	المدخل المغامر
Main Sources	الموارد الرئيسية
Profit Function	وظيفة الربح
Proposal Value Consumer	اقتراح القيمة للعملاء
Quality Function	وظيفة الجودة
Quality House	بيت الجودة
Strategic Choice	الخيار الاستراتيجي
Expansion Strategy	استراتيجية التوسع
Stability Strategy	استراتيجية الاستقرار
Deflation Strategy	استراتيجية الانكماش
Mixed Strategy	الاستراتيجية المختلطة

# مقدمة



## تمهيد:

تمتد تأثيرات وتفاعلات القطاع الصناعي في كافة الأنشطة والفعاليات الاقتصادية وكغيرها من القطاعات الصناعية الأخرى، فإن قطاع الصناعات في أدرار وخصوصاً في قطاع الصناعة والمناجم يواجه تحديات تجعله أمام مفترق طرق لإحداث تغييرات تؤهله لأن يكون منافساً قوياً لبقية القطاعات الصناعية المحيطة به خاصة بعد استشراف واقع انفتاح الأسواق وعولمة الاقتصاد، لذلك صار لزاماً عليه العمل على تطوير الأداء وفق المستوى لتطويره انطلاقاً من الأسس العلمية الملائمة لطبيعة عمله واعتماداً على النظرة الشمولية لأنشطته المختلفة.

إن ضمان البقاء في دائرة المنافسة وكسب المزيد من الفرص وزيادة الحصة السوقية يستلزم من المنظمات تبني نموذج الأعمال الذي يمثل "حزمة متكاملة ومترابطة من القدرات، تتكامل تكامل وجوب وليس اختيار بين القدرات الإنتاجية، التسويقية والمالية معاً ضمن ترابطاً منطقياً محدداً سلفاً" (Vermeer, 2016) فاعل لإدارة قدراتها الجوهرية. وتجسيدا للتوجهات العلمية الحديثة في ولاية أدرار في تشويق الجانب الأكاديمي للدراسة مع الواقع العلمي، انطلقت هذه الدراسة لربط الخيار الاستراتيجي الذي يمثل "جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية وهو المعبر على التوجه العام للمنظمات" مع عناصر نموذج الأعمال والمتمثلة أولاً في القيمة المقترحة للعملاء والتي هي "عبارة عن الجهود والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعريف بالقيمة التي سيحققها العميل من الاستفادة من المنتج"، وثانياً وظيفة الربح كونها "الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة التسويقية في تحصيلها للأرباح من أصناف المنتج" وثالثاً الموارد الرئيسية والتي تعرف بكونها "حزمة من الموارد الكامنة التي تشكل كياناً متكاملًا من الموارد الحرجة أو المزيج المتميز من الموارد الذي لا يسمح لأي منظمة أخرى بأي حال من الأحوال من كشفها أو التفريط بها للمنظمات المنافسة ويمكن أن تكون تلك الحزمة مكونة منه" (Taj et al, 2016)، وتطبيق الجانب الميداني منها بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار.

## مشكلة الدراسة:

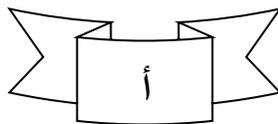
تواجه الآن المنشآت الصناعية مشكلة المنافسة الشديدة وخصوصاً قطاع صناعة المناجم في ظل العولمة وانفتاح الأسواق مما جعل المشكلة تتفاقم وتصبح أكثر وضوحاً، بحيث يتوجب استغلال أو اقتناص الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتلافي التهديدات ونقاط الضعف لكي يستطيع قطاع الصناعة والمناجم من تحقيق تميزه التنافسي حتى يتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى والبقاء في السوق، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتجسد في ضعف إدراك القطاع المبحوث للعلاقة بين عناصر نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي، وهذا ما دفعني إلى طرح التساؤل الذي مفاده:

ما مدى تأثير عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين في مديرية الصناعة

والمناجم لولاية أدرار؟

وللإجابة عن الإشكالية بشكل منطقي تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%)؟



- ✓ هل يوجد أثر معنوي للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%)؟
- ✓ هل يوجد أثر معنوي لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%)؟
- ✓ هل يوجد أثر معنوي للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%)؟

### ✚ فرضيات الدراسة:

بناءً على ما ذكر في الأسئلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%).

### ❖ الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الفرعية الأولى (H11):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%).

**الفرضية الفرعية الثانية (H12):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%).

**الفرضية الفرعية الثالثة (H13):** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%).

### ✚ أهمية الدراسة:

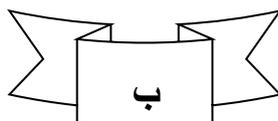
تتسم هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأحد المواضيع الحساسة التي تثير جدلاً غير محسوم بشكل نهائي كان موضوعاً أساسياً للكثير من الدراسات العالمية في العلاقة ما بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي من خلال اختبار تلك العلاقة على واقع الصناعة والمناجم، وبناءً على ذلك تكمن أهميتها فيما يلي:

- تعمل دراسة التطابق بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي في المجال الصناعي نظراً للتغير السريع في مكونات وظروف البيئة العصرية.
- قلة الدراسات العربية التي قامت بدراسة علاقة التأثير الممكنة ما بين طبيعة نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي المتبنى من قبل المنظمات بصفة عامة وغيابها على مستوى المنظمات الصناعية بشكل خاص.
- استعراض ومناقشة الآراء ووجهات النظر التي تدور حول نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي ومسألة التبعية بينهما، من يتبع من؟.

### ✚ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو: "تشخيص أثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي" من خلال:

- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات الدراسة (نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي).



- تحديد مستوى ممارسة متغيرات الدراسة في قطاع الصناعة والمناجم من خلال القياس الوصفي.
- توصيف الأثر المعنوي من خلال القياس الاستدلالي لكل من:
  - ✓ اقتراح القيمة للعملاء في الخيار الاستراتيجي.
  - ✓ وظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي.
  - ✓ الموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تكمّن دوافع اختيار الموضوع فيما يلي:
  - توافق الموضوع مع طبيعة التخصص ألا وهو إدارة أعمال.
  - الرغبة الشخصية في دراسة والتعرف على نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي داخل قطاع الصناعة والمناجم لولاية أدرار.
  - الأهمية البالغة لكل من نموذج الأعمال في الاعتماد على استراتيجية التخلي قبل التحلي، والخيار الاستراتيجي في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.
  - نقص الاهتمام بمثل هذه المواضيع في مكتبة الجامعة.

### حدود الدراسة:

تمثلت فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على تأثير عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين في مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار.
- الحدود المكانية:** تجلت في دراسة ميدانية لمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار.
- الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز هذه الدراسة وهي الفترة الممتدة من شهر يناير 2022 إلى نهاية شهر أبريل، بحيث خلال هاته الفترة مرت الدراسة الميدانية بأربعة مراحل أساسية وهي: **المرحلة الأولى** شملت جمع البيانات الخاصة بمديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة، **المرحلة الثانية** تم من خلالها بناء الاستبانة الموجهة لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في 30 موظف، ومن ثم تأتي **المرحلة الثالثة** والتي شملت التطبيق الميداني للاستبانة وبعدها تأتي **المرحلة الرابعة** والأخيرة شملت عملية تفرغ وتحليل نتائج الاستبانة.

### المنهج المتبع في الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يبين مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

## صعوبات البحث:

- من الطبيعي أن يتعرض أي باحث إلى صعوبات تجعله يفقد القليل أو الكثير من فرص إتمامه على النحو الذي يرغب فيه، ومن الصعوبات التي صادفتني خلال إنجازي العملي هذا هي:
- عدم وجود استجابة من بعض الأفراد المعنيين لملاً الاستبانة.
  - تماطل بعض المستجيبين في ملاً الاستبانة.
  - تعامل الكثير من المستجيبين مع الاستبانة باستخفاف مما يؤدي إلى خلل في النتائج.

## تقسيم العمل:

للتعمق في موضوع الدراسة والالمام بمختلف متغيراته بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمت بوضع مقدمة والتي تعتبر كمدخل للموضوع وخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها وأهم التوصيات والآفاق التي تتعلق به يتوسطهما ثلاثة فصول تعالج جوهر الدراسة وفقاً لطريقة إمراد (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث العلمية، حيث تناولت في **الفصل الأول** "الأدبيات النظرية" والذي تضمن ثلاث مباحث تم التطرق من خلالها إلى نموذج الأعمال وما تضمنه من مفاهيم، تعاريف، أبعاد، مداخل والبعض من أهميته وفوائده، إضافةً إلى معرفة الخيار الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف، المراحل التي يمر بها، العوامل المؤثرة في تحديده ومختلف استراتيجياته، ومن ثم تم التطرق إلى العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي. أما في **الفصل الثاني** تناولت "الدراسات السابقة" اشتمل على ثلاثة مباحث تم التطرق من خلالها إلى الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمتعلقة بكلٍ من المتغير المستقل (نموذج الأعمال) والمتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)، ومن ثم وضع مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وفي **الفصل الثالث** والأخير فقد تناولت فيه "الدراسة الميدانية" تضمن مبحثين تم الطرق من خلالهما إلى الطريقة المتبعة في الدراسة وأدواتها وطرق جمع البيانات ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.



الفصل الأول: الأدبيات  
النظرية

**تمهيد:**

سعيًا للوصول إلى الاهداف المحددة لهذه الدراسة سأحاول من خلال هذا الفصل بتقديم إطار نظري لعدد من المفاهيم الأساسية لنموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي في المنظمة، وللإحاطة بمسألة العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية) التي أثارت ومازالت تثير جدلاً يكاد الحسم فيه غير محقق بسبب تعدد آراء الباحثين والمفكرين.

إن البحث في هذه الدراسة يتطلب أيضاً القيام بجولة بين الدراسات التي تسنى الاطلاع عليها من أجل استكمال متطلبات وتحقيق أهداف هذا الفصل، ويتم التطرق إلى هذه المطالب في مباحث ثلاثة وهي:

**المبحث الأول: نموذج الأعمال**

**المبحث الثاني: الخيار الاستراتيجي**

**المبحث الثالث: العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية)**

## المبحث الأول: نموذج الأعمال

لقد بدأ استخدام مصطلح نموذج الأعمال بشكل عام في التسعينات مع تطور هذا الأخير من حيث المكونات وتطور الأعمال والتجارة الالكترونية والاتصالات، لذلك اعتبر نموذج الأعمال هو التكوين المعماري لمكونات التعاملات التي تقوم بها المؤسسة (Amit & Zott, 2000).

## المطلب الأول: مفهوم نموذج الأعمال

أولاً: تحليل مصطلح نموذج الاعمال (أمين، 2020)

1. تعريف النموذج: هو عبارة عن تمثيل مصغر للواقع.

2. تعريف العمل: بصفة عامة يعني تكوين القيمة والحصول على عائد على تلك القيمة. وبما أن العمل

يتأثر بديناميكية البيئة الخارجية المتسارعة والمتغيرة، إذ أن لا بد من اعتماد خيار استراتيجي واضح للتعامل مع تلك التحديات.

## ثانياً: تعريف نموذج الأعمال:

نظراً لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين لمفهوم نموذج الأعمال، فإن هناك العديد من التعاريف

لهذا الأخير ذكر أهمها:

يعرف نموذج الأعمال بالتركيز على المكونات الرئيسية على أنه: "قدرة المنظمة على اختيار العملاء

الذين يحققون لهذه الأخيرة العوائد، واختيار القيمة التي تمكنها من تحقيق تلك العوائد، وقدرتها على التنويع

والرقابة الاستراتيجية على العمليات التي تحافظ على الأرباح بصورة دائمة" (Stewart & Zhao, 2000)، ويعرف

أيضاً من حيث التركيز على قيمة الترابط الشبكي بين أصحاب المصلحة بكونه: "نظاماً من الأنشطة

المترابطة داخل المنظمة وتعمل على الاتصال مع جميع الأطراف خارج حدود المنظمة" (Amit & Zott, 2000)،

وكما وصف بأنه: "قدرة المنظمة على النجاح في مواجهة التغيرات في حاجات السوق المستهدف، وتكوين

طرق جديدة لتسليم القيمة للعميل التي يسعى للحصول عليها" (Pitoura & Tsalgatidou, 2001)، وعرف نموذج

الأعمال على أنه: "عبارة عن استراتيجية المنظمة التي تمكنها من التعامل مع العديد من المتغيرات الرئيسية

كقيمة شبكات الأعمال، العملاء، الموارد الرئيسية، وتدفق المعلومات وأن النشاط في المنظمة هو نتاج الفعل

التنظيمي المخطط" (Hayes & Finnegan, 2003).

وتم التركيز على التنويع في المفهوم بكونه: "اصطلاح يطلق على مجموعة من المفردات الإدارية

كالاستراتيجية، مفهوم الأعمال، نموذج العائد، النموذج الاقتصادي، والقابلية للتغيير والتطوير" (Morris et al, 2005)،

وكما تم أيضاً التركيز في الاطار الكلي على المفهوم على أنه: "الطريقة التي تعمل على تحقيق الوفرة

في تكاليف الابداع في الاقتصاديات الناشئة بطرق جديدة جذريا بالاعتماد على تقديم فائدة أكبر للعملاء

بالإنفاق الأقل" (Williamson, 2010)، وتم تعريفه أيضاً من ناحية التركيز على تسليم القيمة للعميل بأنه:

"الطريقة التي تعتمدها المنظمة لتسليم القيمة للعملاء وتحويل طرق الدفع إلى أرباح" (Teece, 2010).

و بالتركيز على تشخيص الابداع بالمنظمة تم تعريف نموذج الأعمال بأنه: "عبارة عن منطق المنظمة والطريقة التي تعمل بها لتكوين القيمة لأصحاب المصلحة" (Veit et al, 2014)، وبالإشارة على مراحل تطوره تم تعريفه على أنه: "الاطار والكيان الذي يضم العديد من الأدوات التي تغطي مجمل أركان المنظمة علاقة نظامية عبر خطة متكاملة تمكن الإدارة من النجاح في عمليات اتخاذ القرارات" (Wirtz et al, 2015). وبالتأكيد على موضوع الاستدامة والتحسين المستمر وتكوين القيمة فقد عرف على أنه: "الأساس المنطقي لكيفية إنشاء المنظمة القادرة على تسليم واكتشاف القيمة" (Pedersen et al, 2016)، أما بالتركيز على التحسين المستمر فقد تم تعريفه على أنه: "عبارة عن تعزيز قدرات، وتوليد القيمة عبر تخطيط العمليات وإدارة فعالة لأصحاب المصلحة عبر اعتماد نموذج أعمال مستدام يمكن المنظمة من التكيف بشكل أفضل مع البيئات المعقدة وتحقيق مزايا تنافسية" (Taj et al, 2016)، و كما تم أيضاً تعريفه من حيث التركيز على الابداع في وظائف المنظمة ومكونات نموذج الأعمال نفسه بكونه: "ابداع كيان لإدارة الأعمال التي تضمن استقرار العمليات الإنتاجية، وشكل منخفض من هرمية السلطة والشروط المرضية للعميل" (Wirtz et al, 2016).

ومن خلال التعريف السابقة الذكر يمكن القول بأن نموذج الأعمال هو: "عبارة عن قدرات ووظائف، قاعدته التحسين المستمر والاستدامة، وأنشطته التنويع والمرونة من أجل تكوين القيمة لأصحاب المصلحة وأولهم العملاء" (مصطفى أبي سعيد، 2018).

### المطلب الثاني: مداخل إبداع نموذج الأعمال

من أجل الفهم الواضح لمعنى الابداع في نموذج الأعمال بشكل واضح وتحديد النموذج الأمثل للمنظمة. فإن العوامل الحرجة لتحقيق الفهم الواضح لكيفية الابداع في نموذج الأعمال يكمن في قدرة المنظمة على مواجهة التعقيد وتعدد المتغيرات في بيئة الأعمال.

الشكل رقم (1-1): يوضح مصفوفة العاملين التي تضم أربعة مداخل للإبداع في نموذج الأعمال

	الاتجاه نحو مسار نمو جيد	دوافع مواجهة الانحدار والتفكك في الصناعة
التحول نحو العمق التركيز	المستقبل	المبدع
الانتشار نحو الأطراف	المغامر	المتحول

Source: Lindgardt, Zhenya, Ayers & Margaret, Perspectives Driving Growth With Business Model Innovation, BCG The Boston Consulting Group, <http://bcgperspectives.com>, 2014.

يتضح من خلال الشكل أعلاه إذ أن في كل مدخل من المداخل المذكورة أعلاه تقوم المنظمات بتوظيف تكتيكات مختلفة لإنجاح إعادة بناء نموذج الأعمال الخاص بها، بحيث تقوم بالاختيار من بين مجموعة من الخيارات المختلفة وهي (Lindgardt et al, 2014):

### 1. مدخل الابداع:

يركز هذا المدخل على التحديات الأساسية في الصناعة كدخول السلع الجديدة والتغير في القوانين، ويستخدم نموذج الأعمال وفق هذا المدخل أسلوب النمو البطيء في عناصره كون البيئة الخارجية غير مستقرة. وفي هذه الحالة تحاول المنظمة اكتشاف قيمة جديدة يحتاجها العملاء، ومحاولة إعادة التنظيم في الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحية في العمليات والبحث بشروط التسليم من المجهزين على نحو جديد ومبتكر.

### 2. المدخل المحول:

يستخدم هذا المدخل في البحث بعمق الأعمال الحالية، بضمنها إعادة الابداع في الانتاج، ومحاولة التحول إلى وظائف أو أسواق جديدة، بضمنها تطوير بعض الحالات القائمة. فالمحولون في هذا المدخل يجب عليهم بناء محرك للإبداع عبر استخدام أسلوب التوجه التجريبي لإيجاد نموذج الأعمال الناجح عبر مفهوم "العمق الجديد" الذي يعرف على أنه: "عبارة عن المساحة الناجحة في نموذج الأعمال".

### 3. المدخل المستقل:

يوظف هذا المدخل نموذج الأعمال لرفع القدرة نحو تحقيق النجاح في عمق الأعمال. بحيث يبدأ المدخل المستقل مع تأسيس المنظمة وتوظيف عمق أعمال خاص بها، وكما يعمل على تكوين معايير جديدة وثرورية في الصناعة. ويتطلب هذا المدخل القدرة المستمرة على توليد الميزة التنافسية أو التميز بالأعمال والوجه المستمر نحو النمو.

### 4. المدخل المغامر:

وهو الذي يعمل على بناء القوة وعمل موثوق قدم في الأعمال للاكتشاف والبحث عن كل ما هو جديد، ومعرفة أدق تفاصيل المنافسين. ويتطلب هذا المدخل الفهم الواضح للميزات التنافسية للمنظمة المنافسة، والتعامل بحذر مع تطبيق الميزة التنافسية من أجل تحقيق النجاح في الأسواق الجديدة. والمدخل المغامر لا يعني المغامرة، وإنما يتطلب الحذر والرؤية في المراقبة والبحث والتقصي والتتبع للمنافسين من أجل الدخول لأسواق جديدة وضمان الاحتفاظ بالميزة التنافسية كي لا يتمكن المنافسين من معرفة التشكيلة المناسبة التي تعتمد عليها المنظمة لمكونات نموذج الأعمال الخاص بها.

وبالاستناد على ما سبق ذكره عن تلك المداخل اتضح أن مداخل الابداع في نموذج الأعمال هي: "عبارة عن تكتيكات وأدوات استراتيجية مستجيبة أكثر مما هي استراتيجية بحد ذاتها تستجيب للبيئة الخارجية". ويتصف نموذج الأعمال وفق تلك المداخل بالمرونة والتقصي عن مكامن القوة لدى المنافسين، ومحاولة توفير أدوات عبر مكوناته الأساسية لمواجهة المنافسة الحادة. تساعد مداخل الابداع في نموذج الأعمال المنظمة على النمو سواء السريع أو البطيء على حسب المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في الابداع،

فقد يكون تارةً مدخلاً ابداعياً صرفاً أو مستقبلاً بكل مكوناته تارةً أخرى، كما قد يكون المتحول أو المغامر، والمغامرة لا تعني المخاطرة، بل أن تقوم المنظمة بالتتبع والاكتشاف الدقيق بالعمق من أجل استخدام المدخل المناسب غير القابل للتقليد (مصطفى أبي سعيد، 2018).

### المطلب الثالث: أهمية وفوائد نموذج الأعمال أولاً: أهمية نموذج الأعمال

تكمن أهمية نموذج الأعمال فيما يلي (Magretta, 2002):

- يعمل نموذج الأعمال على توفير المعلومات الجيدة عن المنظمة وقدراتها.
- يعتمد على الطريقة العلمية للأعمال التي تبدأ بفرضية ثم يتم اختبارها من قبل المختصين وتقييمها عند الضرورة (نمذجة العمل الإداري).
- يساعد في ربط الشرح المفصل عن الأعمال بالأرقام الواقعية.
- يمكنه في حد ذاته من تكوين ميزة تنافسية عندما يدخل نموذج جديد في اقتصاديات الصناعة بسبب الابداع في مكونات النموذج الجديد.

### ثانياً: فوائد نموذج الأعمال

تكمن فوائد نموذج الأعمال فيما يلي (Ovans, 2015):

- إدارة القيمة المقترحة للعميل وإرشاده إلى المنتج الأفضل.
- الاعتماد على مزيج من الطرق للحصول على الربح بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية.
- الإبداع في الحصول على الموارد وفي طريقة التعامل معها.
- التحديث المستمر لخيارات التعامل مع العميل، الموارد، والأرباح.

### المطلب الرابع: عناصر نموذج الأعمال

لقد اتفقت مجموعة من الباحثين والمفكرين على ثلاثة عناصر أساسية لنموذج الأعمال وهي: (اقترح القيمة للعملاء، وظيفة (دالة) الربح، والموارد الرئيسية)، بحيث كانت هذه العناصر الأكثر تكراراً وتداولاً فيما بينهم، وعلى هذا الأساس اعتمدت في الدراسة الحالية، ويتم شرحها كما يلي:

#### 1. اقتراح القيمة للعملاء:

هي عبارة عن مجموعة مؤشرات تسويقية يمكن أن تحقق رضا العميل وتلتزم المنظمة من الناحية الأخلاقية بتوفيرها له، إذ تضم التصميم المناسب واحتياجات ورغبات العميل وفق دراسات مستفيضة مع ضمان التحسين المستمر على التصميم من الناحيتين: (التصميم الخارجي والمكونات الداخلة في ذلك التصميم، والاستخدام المناسب وفقاً للأداء المعلن عنه وبدون مخاطرة تذكر)، ولكي تحقق المنظمة ذلك الرضا فعليها أن تعتني بالعميل عبر تتبع الطلبات والرغبات المتغيرة (Ahmad et al, 2011)، وقد اتضح من خلال مجموعة من الباحثين والمفكرين إذ أن الدراسات التي تشمل التصميم القيام بنشر "وظيفة الجودة" والتي تعرف بأنها "عبارة عن تحويل المعايير والطلبات والرغبات التي يحتاجها العميل إلى مواصفات ومؤشرات

أداء في المنتج النهائي"، وذلك عبر إتقان بيت الجودة الذي يربط بين مجموعة المواصفات الظاهرية والأدائية للوصول إلى التصميم المناسب للمنتج (Li et al, 2016).

ومن المهم أن يدخل ضمن القيمة المقترحة للعميل النصح والإرشاد وشرح مواصفات المنتج التي تقدم للعميل، بحيث يفترض على المنظمة أن تعتني بالعميل عبر خدمات ما بعد البيع منها: (التوصيل لمكان العميل والخصوصيات على الأسعار، التركيب والصيانة والبيع بالأجل، والاستجابة لملاحظاته في المنتج)، وتقسّم الخدمات التي يحصل عليها حسب حاجته عبر تقسيم السوق وفقاً لتقسيمات متغيرة تحقق رضا وراحة العميل وتشبع أحاسيسه (McDonald et al, 2011).

ويتضح من خلال هذا العنصر بأن البحث بالقيمة المقترحة للعميل تشمل دراسة جانبين:

**الأول:** دراسة الجودة التي ترضي العميل في المنتج المقدم والتميز بها لتجعله يبذل الوقت والجهد والكلفة للحصول عليها)، **والثاني:** (تقسيم العملاء وفقاً لأسس نابذة من مواصفات المنتج النهائي وأخرى تتبع الأحاسيس المتغيرة للعميل كالإحساس بالراحة وتقليل المعاناة والمخاطر التي قد تصاحب استخدام المنتج).

## 2. وظيفة (دالة) الربح:

هي عبارة عن طريقة المنظمة في حسابها للأرباح واستحصالتها على القيمة النقدية للمنتج بالشكل الذي يلائم العميل ويزيد الربحية (Guo et al, 2013).

تشمل دالة الربح مجموعة أبعاد تتعلق بالأرباح والتركيز عليها في وصف أداء المنظمة الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية، فكلما كانت الأرباح عالية كان ذلك مؤشراً على قدرة المنظمة بتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين. فالمنظمة عليها أن تدرس طريقة العميل في دفع القيمة الحقيقية للمنتج، ودراسة القيمة المتوقعة التي هي العائد المتوقع أن تحصل عليه المنظمة نتيجة الفائدة المحققة للعميل بقيمة مالية، حيث تخضع القيمة المتوقعة لاعتبارات احتكار القيمة أو الجودة، كما يفترض بها أن تكون واقعية وترتبط بنماذج محددة وبالحقائق أكثر من المواقف لتتصف بالدقة والوضوح والاعتمادية (Boterdaele, Van de Luijster, & Verrue, 2014).

ومن جهة أخرى يفترض عدم وجود فجوة كبيرة بين طريقة الدفع المتوقعة والحالية، فطريقة الدفع الحالية تعرف على أنها: "عبارة عن الطرق التي تسترد بها المنظمة أعمالها وممارسة وظائفها الرئيسية بقيمة نقدية" (Wirtz et al, 2015)، فلإشارة على ضرورة عدم وجود فجوة بين الطريقة المتوقعة والحالية في تحصيل الأرباح، فلا بد من الإشارة على ضرورة اعتماد عدة طرق في تحصيل الأرباح وذلك من خلال اعتماد المنظمة على طريقتين أساسيتين في تحصيل الأرباح وهي: (Boterdaele, Luijster, & Verrue, 2014):

**1. طريقة الدفع المرنة:** وهي الطريقة التي يتم فيها إعادة تقدير العوائد بصفة دورية وترتيب الأولويات في تحصيل الأرباح حسب تطور قدرات المنظمة الإنتاجية، التسويقية والتخصصية وغيرها.

**2. طريقة الدفع الثابت:** من المهم أن يكون للمنظمة الأساس العلمي والمنطقي الذي تعتمده هذه الأخيرة في التحصيل لضمان الرقابة الفاعلة على التدفقات المالية والأرباح في المنظمة، وتعتمد هذه الطريقة على المبادئ المحاسبية.

فمن خلال كل هذا فإن طريقة الدفع المفضلة لدى العميل هي التي تؤثر معنوياً في قرار الشراء لديه، إذ أن التسديد يمكن أن يكون بأحد الطرق الثلاثة: (إما نقداً، بالأجل (الاقتراض) أو إلكترونياً)، لكن الذي يهم العميل هو طول وتعقد إجراءات الدفع، فكلما اتصفت طرق التسديد بالسهولة والمصداقية والثقة كانت مفضلة لدى العملاء، ولقد تعددت الوسائل التي تحقق هذا المفهوم منها: (التعامل مع مصاريف موثقة، التسديد الإلكتروني والحماية العالية لطريقة الدفع... الخ) و التي تدعم لتفضيلات وأحاسيس العميل بالأمان في طريقة الدفع (Schief & Buxmann, 2011).

يدخل ضمن دالة الريح حصص العوائد، بحيث كلما ازدادت تقسيمات العوائد كلما قلت الأرباح التي تحصل عليها المنظمة، فالأمر الذي يتطلب أن يكون للمنظمة إدارة لعوائدها قائم على إدارة معرفية واسعة، بمعنى آخر قدرتها على إعادة هيكلة الديون المدومة إلى أدنى حد ممكن، ويتحقق ذلك عبر المعرفة بكل تفاصيل الحياة التي يعيشها العملاء وتحديداً (المدينون) لضمان قدرتها على منحهم المنتجات دون أي خلل أو توقف من قبل العميل عن التسديد (Heikkila et al, 2016).

ويتضح من خلال هذا العنصر بأن وظيفة الريح هي أحد أهم العوامل الحرجة لاستمرار وبقاء المنظمة ونموها في السوق، ويتطلب منها توافر أنظمة للإدارة المالية تعمل على إدارة عوائدها بالاعتماد على المعرفة التفصيلية للعملاء لتتمكن من توفير التسهيلات المالية المناسبة لهم وفي نفس الوقت تعمل على تحصيل عوائدها ومن ثم أرباحها على نحو متزايد.

### 3. الموارد الرئيسية: تعرف الموارد الرئيسية في إطار نموذج الأعمال بكونها: "امتلاك موارد بشرية

خبيرة في مجال الأعمال، والإلتقان المستورد الذي تستعمله المنظمة كميزة تنافسية وتتعكس ببراءة الاختراع المحفوظ بها، والمكائن والمعدات المتطورة، والبرامج المتخصصة لإدارة العمليات الانتاجية وتيسير طلبات العملاء" (Guo et al, 2013). وبالإضافة إلى الموارد النوعية التي تتصف بالندرة والموثوقية والفاعلية وبما يتلاءم مع متطلبات العمليات الانتاجية والمنتج النهائي، والمعلومات الجيدة وتلبية طلبات العميل بالوقت المحدد، كلها تشكل ميزة تنافسية ضمن نموذج الأعمال المتكامل (Waghmare & Golhar, 2017).

فمن حيث الموارد تم تحديد مجموعة أسس يفترض توافرها في الموارد الخبيرة في إطار نموذج الأعمال وهي: (توافر نظام للإحلال الوظيفي، التدريب المستمر، نظام فاعل لتقييم الأداء، والتكامل في نقل الخبرات) وفق معايير محددة دون أن يكون هناك احتكار للخبرة أو المسؤولية في المنظمة. ويدخل ضمن الموارد الرئيسية براءة الاختراع سواء الداخلية أو الخارجية عبر توفير بيئة تشجيع الابداع، توافر نظام لشراء أو توطين براءة الاختراع في المنظمة، وبالإضافة إلى الأماكن والمعدات الحديثة والمتطورة، ناهيك عن البرامج الإلكترونية المتخصصة لإدارة شبكات الأعمال داخل المنظمة (Tucci, 2010).

تم التركيز على المواد الخام ضمن نموذج الأعمال ومواصفاتها الأساسية لتتمكن المنظمة من بناء نموذج الأعمال المعتمد على الموارد النوعية، بحيث أن تكون تلك المواصفات تشمل احتكار المواد الخام التي تستخدم في التصنيع، كما أن تكون تلك المواد غير قابلة للتقليد أو التلاعب أو التزوير، إضافة إلى

صلاحياتها للاستخدام أو الاستهلاك دون أن تكون قد استنفذت، وبالتالي سيؤثر ذلك سلباً على المنتج النهائي. ويفترض بالمواد الخام أن تكون متخصصة تلائم على نحو تدقيق نوع الصناعة المستهدف كالحصول على نحو حصري على بعض المواد التي يمثل امتلاكها ميزة تنافسية للمنظمة لا تتمكن المنظمات الأخرى من الحصول عليها (Boterdaele, Luijster, & Verrue, 2014).

ويدخل ضمن الموارد الرئيسية المعلومات التي يفترض أن تتصف بمجموعة خصائص تؤدي إلى تكوين نموذج الأعمال وهي: (الوضوح، الاعتمادية، الدقة، السرعة، والترتيب)، فكلما كانت هذه الخصائص متوافرة في المعلومات شكل ذلك عامل دعم لا نموذج الأعمال. وفي الأخير حددت مجموعة من الباحثين والمفكرين الوقت المناسب، ويتم ذلك عبر الجداول الزمنية لممارسة وظائف المنظمة وهي: (جداول للإنتاج، للموارد البشرية، ولإدارة المالية والخطط الاستراتيجية) ضمن آجال متنوعة ومدروسة زمنياً (Sabatier et al., 2010).

ويتضح من خلال هذا العنصر بأن الموارد الرئيسية تضم الصور الكاملة لوظائف المنظمة لا سيما تلك التي تشكل العناصر الحرجة للميزة التنافسية، فمنها ما هو تقليدي ضمن الوظائف الأساسية للمنظمة ومنها ما هو متخصص ونوعي ومنها ما هو حديث ومنطور، والمهم أنها كلها تشكل معايير يتم من خلالها تقييم نموذج الأعمال في المنظمة، إلا إذا كان فاعلاً من غير ذلك.

### المبحث الثاني: الخيار الاستراتيجي

يعد مفهوم الخيار الاستراتيجي من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من المختصين في تحديد معناه، وعند متابعة الاسهامات النظرية ذات صلة، يؤثر بروز عدد من وجهات النظر التي حاولت تحديد أبعاد عملية الاختيار الاستراتيجي ومضامينها.

#### المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

أولاً: تعريف الخيار: من الناحية اللغوية، فإن لفظ الخيار مشتق من الفعل اختار، وهذا راجع لوجود أكثر من بديل وعلينا اختيار الأنسب، أي خيار الشيء أفضل كما يعني الاصطفاء والتخير (عمر، 2021).

#### ثانياً: تعريف الخيار الاستراتيجي

ينظر للخيار الاستراتيجي على أنه: "الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها في المستقبل" (Macmillan & Tampoe, 2000).

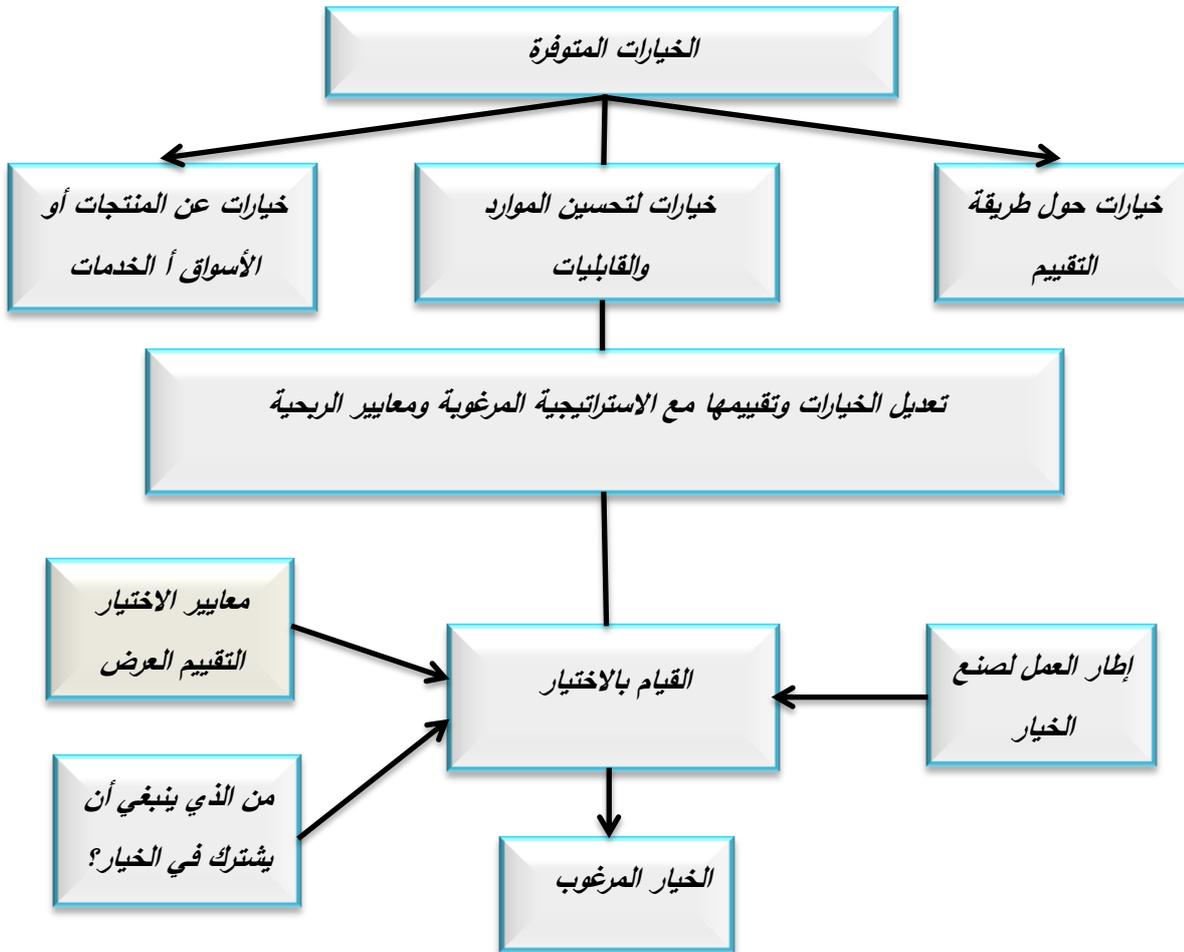
تم تعريف الخيار الاستراتيجي على أنه: "عبارة عن عملية اختيار بديل من البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل (SWOT)، ويتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة" (Hill & Ireland, 2001).

عرف الخيار الاستراتيجي بكونه: "قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل، رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة" (زكريا، 2003).

قد عرف الخيار الاستراتيجي على أنه: "عبارة عن تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية، ويمثل أفضل قرار استراتيجي عندما يتفق كل أعضاء المنظمة على هذا البديل الذي يتلاءم مع بيئة المنظمة وإمكانياتها" (Wheelen & Hunger, 2004).  
 من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو: "أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بحيث يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل الوصول إلى الأداء المرغوب فيه والتي تؤدي إلى تحقيق رسالتها وأهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار الاستراتيجي لتمكين هذه الأخيرة من المنافسة وتحقيق نجاحها في المستقبل".

المطلب الثاني: هيكل ومراحل صنع الخيار الاستراتيجي  
 أولاً: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

الشكل رقم (1-2): يوضح هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



Source: Macmillan, Hugh., J Tampoe, Mahen., Strategic Management Published in United States by Oxford University Press Inc., 2000.

ألاحظ من خلال الشكل أعلاه يتم البدا بالاستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور، فهناك البدائل التي تطرح من خلال العلاقة بين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات والبدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات. وبالإضافة إلى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم، فإن البدائل المتوفرة عن المحاور أعلاه يجب أن تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن أن يتم الاختيار منها على أساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي.

### ثانياً: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الخيار لبدل استراتيجي معين بالمنظمة عن طريق ثلاث مراحل أساسية وهي (كلثوم ومولود،

:2013)

#### 1. مرحلة إيجاد البدائل الاستراتيجية:

من خلال هذه المرحلة لابد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تكون قابلة للتطبيق، وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

#### 2. مرحلة تقييم البدائل:

تتم هذه العملية بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي تؤدي استخدامها إلى تحديد عدد من البدائل الممكنة، ومن ثم تسهيل عملية الاختيار. وتختلف معايير التقييم من منظمة إلى أخرى لكنها تتضمن عادة معايير كمية (كصافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل... الخ) ومعايير نوعية (كقابل البديل الاستراتيجي مع الأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلائم البديل الاستراتيجي مع البيئة... الخ).

#### 3. مرحلة اختيار البديل المناسب:

تبدأ هذه المرحلة بعد إنجاز عملية التقييم، حيث تتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات المنظمة، فهذه الأخير قد تختار بديل استراتيجي واحد أو أكثر وهذا في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، ويتم ترجيح بديلاً مناسباً بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل بديل.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

بعد أن تتم عملية تقييم البدائل الاستراتيجية يبقى على المنظمة إجراء تصفية للوصول إلى توليفة مثالية للاستراتيجيات المتحصل عليها. فينبغي على المنظمة استخدام عدة عوامل تمكنها في نهاية المطاف من تحديد التوليفة المناسبة لها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (سامي، 2018):

#### 1. الأهداف:

تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المرحلة الأولى لصنع الخيار الاستراتيجي، وتعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد هذا الأخير للمنظمة، أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانياته أو مقدرته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 2. المعلومات:

قد لا يمتلك صانعوا الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين تتأثر البدائل المتوفرة، وبالتالي فإن استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب.

## 3. العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:

إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة، نمط الإدارة وهيكلها، ميول الأفراد العاملين، والقيم والثقافة التنظيمية السائدة.

## 4. العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات:

عند دراسة البدائل لابد من الأخذ بمنظر الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية والنقاط الفرص واستثمارها بالتكامل مع النقاط الداخلية للوقوف أمام تهديدات أو مخاطر البيئة الخارجية والتقليل من آثارها.

## 5. القيود الخاصة بنواحي القوى والضعف:

عند دراسة وتحليل الخيار الاستراتيجي لابد من الأخذ بنتائج نقاط القوة والضعف الداخلية لعلها من تأثير مباشر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي.

## المطلب الرابع: أنواع الخيار الاستراتيجي

تعددت الخيارات الاستراتيجية وذلك للاختلاف في تحديد معايير التصنيف لهذه الاستراتيجيات ولطبيعة الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها. إلا أن (ASOF) تمكن من تقسيمها إلى أربعة استراتيجيات وهي:

### 1. استراتيجية النمو السريع (التوسع):

هي التي تعتمد المنظمة بوصفها خياراً باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط هذه الاستراتيجية في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، كما أنها تتطلب جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المنظمة، خدماتها ومنتجاتها في ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها (محي الدين، 2002).

### 2. استراتيجية الاستقرار (Robbins et al, 1999):

تم تعريف هذه الاستراتيجية بكونها تتميز بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة وعملياتها. بحيث تتبع هذه الأخيرة استراتيجية الاستقرار لعدة أسباب منها:

- أن تكون المنظمة مجبرة على اتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالنمو البطيء أو بعدم النمو أو لوجود عدد قليل من الفرص والتهديدات.
- أن ترى المنظمة كلف التوسع أكبر من منفعه.

- إن المنظمة لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة، لأنها تمتلك سيطرة على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها.

### 3. استراتيجية الانكماش (التراجع) (محمد، 2000):

عندما لا تتمكن الاستراتيجيات الحالية التي تتبعها المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية، فإن ذلك يعني وجود مشكلة كبيرة تواجهها المنظمة، وتمثل هذه الاستراتيجية مرحلة حرجة من حياة المنظمة لأنها قد تؤدي إلى خروجها من دائرة التنافس، وبالتالي تعمل على تخفيض حجم عملياتها وخصوصاً عندما تجد نفسها غير كفوة في إدارة أعمالها.

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية منها:

- إذا كانت المنظمة تعمل في سوق متدهور مؤقتاً.
- عندما يكون أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أضعف من منظمات الصناعة (المنافسة).
- إذا كانت المنظمة لا تستطيع أن تنافس بكفاءة نتيجة لارتفاع الكلف.
- إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط.

### 4. الاستراتيجية المركبة (المختلطة):

تعتمد هذه الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة فقد تستخدم أنواعاً من الاستراتيجيات السابقة بصورة متعاقبة كما تمر بفترة من الاستقرار ثم تتطرق في التوسع، أو قد ترتبط بين أكثر من استراتيجية بالشكل الذي تراه ملائماً (محمود، 1997). فالمنظمات تعمل دائماً على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها الرئيسية (إسماعيل، 2000).

وبصورة عامة تلجأ المنظمات لاتباع الاستراتيجية المركبة في الحالات التالية (زكرياء، 2003):

- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط أعمال متنوعة وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية قد تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
- تأثير التغيير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة، ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني الاستراتيجية المركبة.

- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

ومن الدوافع الجوهرية التي تدعو المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية هو تأثير وحدات الأعمال

التابعة للمنظمة الام بالعوامل الرئيسية بنسب متفاوتة مما يدعو إلى معالجة كل حالة على حدة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية)

فيما يتعلق بالطبيعة الأولية لمفهوم الاستراتيجية في مجال اهتمام علوم الإدارة لاشك أن هناك علاقات

أساسية بين نموذج الأعمال والاستراتيجية، بحيث ينبغي على الباحث أن يبحث في ترتيب هذه المفاهيم

لتحقيق الأنشطة التجارية. ففي الأدبيات المتعلقة بهذه المشاكل هناك نهجان عامان موجودان بها، والتي

تختلف اختلافاً جوهرياً في طبيعتها، حيث يتبنى الرأي الأول: "أن الاستراتيجية جزء من نموذج الأعمال"، والرأي الثاني: "أن نموذج الأعمال هو الذي يمثل جزء من استراتيجية المنظمة" (Stefan & Branislav, 2016). وفقاً لكل من (Thompson & Steickland, 2004): إن الاستراتيجية هي مفهوم أوسع فيما يتعلق بنموذج الأعمال، بحيث تتعلق بمبادرة تنافسية للمنظمة بغض النظر عن النتائج، بينما يركز نموذج الأعمال على مشاكل الدخل الكافي والضروري لمزيد من تشغيل المنظمة. وبالنسبة لوجهات النظر المعاكسة، يتم افتراض أسبقية نموذج الأعمال فيما يتعلق بالاستراتيجية، فقد قدم (Falencinkowski, 2012) وجهة النظر هذه ودعمها بالحجة القائلة: بأن الاستراتيجية هي نتيجة لنموذج الأعمال، حيث يمثل النموذج افتراضاً للاستراتيجية وهو عامل بدأ لها. وكما أظهر أيضاً (نوجالسكي، 2006) أولوية نموذج الأعمال على الاستراتيجية وجادل بأن التغييرات في نموذج الأعمال تعني التغيير الاستراتيجي لتشغيل المنظمة.

وقد قيل أيضاً بأن نموذج الأعمال والاستراتيجية اللذان ليسا متطابقين لكنهما مترابطان ، بحيث أن نموذج الأعمال يمثل رسماً تخطيطياً للاستراتيجية التي تم التخطيط لتنفيذها داخل الهياكل والعمليات وأنظمة المنظمة، والعلاقة التي بينهما تشكل استراتيجية نموذج الأعمال التجارية، لأن الواقع وفرصة تحقيق الاستراتيجية يعتمدان على القدرات والموارد والموقف السابق للمنظمة (Octerwalder & Pigneur, 2012).

## خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل بأن نجاح وانتشار نموذج الأعمال قد ساهم في نجاحته وقوته كأداة للنمذجة ووسيلة اتصال بين الأطراف المعنية، أما الخيار الاستراتيجي فهو المفتاح الأساسي الذي تتبناه المنظمة ويضمن نجاحها في المستقبل. أما بالنسبة للعلاقة بينهما فحاول العديد من الباحثين والمفكرين توضيح العلاقة بينهما كمفهومين مختلفين لكنهما مترابطان، بحيث أن فائدة نموذج الأعمال تكمن في القدرة الاجرائية، تحديد المفاهيم حول الاستراتيجية (القيمة، الموارد...الخ)، والسماح بربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.



الفصل الثاني: الدراسات

السابقة

**تمهيد:**

يسعى هذا الفصل إلى عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والتي تم اختيارها على أساس درجة إسهامها في بناء وتوجيه الدراسة الحالية، ومن ثم بيان ما تتميز به هذه الأخيرة عن الدراسات السابقة وفق ثلاثة مباحث ألا وهما:

**المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل ( نموذج الاعمال)**

**المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)**

**المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة نموذج الأعمال

## المطلب الاول: الدراسات العربية

## ❖ دراسة (وليد، 2017) بعنوان:

## "بناء نموذج الأعمال: دراسة حالة مطار وهران"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري مرتبط بدراسة حالة مطار في طور تجديد هياكله وطرق تسييره من خلال اقتراح نموذج أعمال قادر على تحقيق النجاعة التسييرية والاقتصادية. وفي هذا الصدد اعتمد الباحث على تحليل عنصرين أساسيين: الأول يخص مشروع الإصلاح القانوني والتنظيم الاقتصادي للمطارات في الجزائر (الرؤية الاستراتيجية) لما له من أثر على خلق القيمة وأداء المطار، والثاني يدرس مشروع عصرنة هياكل مطار وهران بما يحويه من قيم مقترحة جديدة والامكانات الكبيرة المرصودة له. توصلت هذه الدراسة إلى أن بناء وتحليل عناصر نموذج أعمال مطار وهران يظهر أن خلق القيمة مرتبط بعاملين أساسيين: "وضع أهداف التنظيم الاقتصادي للمطار حيز التطبيق وإعادة تنظيم نشاطات المطار على المستوى المركزي والعملياتي".

## ❖ دراسة (لمياء ووفاء، 2017) بعنوان:

## "نموذج الأعمال وخلق القيمة في شركات التكنولوجيا المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تعديل نموذج الأعمال لشركات التكنولوجيا المالية، خاصة أن هذه الأخيرة شركات ناشئة تعتمد على الابتكارية وترتكز على الزبون بدل المنتج.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تأثير التكنولوجيا الرقمية على نموذج الأعمال يمر عبر التأثير على سلسلة القيمة والميزة التنافسية التي تربط بالابتكار والتطور الدائم. بحيث أن هذه التغيرات من شأنها التعديل في النظرة إلى العائد والقيمة الخاصة مع التخفيض المستمر في تكاليف المعاملات المالية وعدم الخضوع لأشكال الضبط التقليدية. ومن خلال ما توصلت له أوصت بضرورة إجراء دراسات ميدانية مقارنة بين نموذج عمل البنوك ونظيره لدى شركات التكنولوجيا المالية لرصد التغيرات الخاصة في هذا المجال.

## ❖ دراسة (ألفن و لينا، 2021) بعنوان:

## "دور قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع: دراسة

## استطلاعية في عدد من مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان العراق، بحيث تم اعتماد المنطق الاستدلالي لإجراء هذه الدراسة، ولتحقيق هدفها، تم صيغة فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين قدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع، ووجود أثر معنوي لقدرات التخطيط الاستراتيجي الديناميكي ونموذج الأعمال القائم على الإبداع.

وكما تم اختيار صحة الفرضيات من خلال إعداد استمارة استبانة وزعت على عينة عشوائية تمثلت في القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العاملة في محافظات إقليم كردستان العراق، بحيث تم الحصول على (51) استبانة صالحة للتحليل، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج (SPSS V26).

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها: إسهام التخطيط الاستراتيجي الديناميكي في المصارف المبحوثة من خلال قدراته: (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز نماذج الأعمال القائمة على الإبداع، والتي تساعد هذه المصارف في تقديم القيمة وخلقها والاستحواذ عليها، مع العلم أن الكثير من هذا التعزيز يأتي من القدرات المتعلقة بالمسؤولية المشتركة واختيار الأهداف الاستراتيجية اللذان يسهمان بشكل ملحوظ في اعتماد هذه النماذج. ومن خلال ما توصلت له أوصت بضرورة الاستعانة بالخبرات الأجنبية لتعزيز القدرات الاستراتيجية لدى إدارات المصارف المبحوثة ومساعدتها في تطوير نموذج عمل قائم على الإبداع خاص بها وبما يتناسب مع بيئتها.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Stefan & Branislav, 2016) بعنوان:

#### "Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies"

##### (العلاقة بين استراتيجية الأعمال ونموذج العمل المدروس في عينة من خدمة الشركات)

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من وجود أي علاقة قابلة للقياس بين الاستراتيجية والنموذج من خلال وصف نموذج العمل وشرحه لطريقة عمل الشركة وجنيها للأموال، كما تصف وتشرح أيضاً استراتيجية العمل كيف وأين ولأي غرض وهدف سيتم استخدام نموذج الأعمال، باعتبارهما الشرطان الأساسيان لوجود الشركة. توصلت هذه الدراسة إلى أن تحديد تلك العلاقة سيؤدي إلى تعميق المعرفة بالإدارة الاستراتيجية للشركة وهو سبب لمزيد من البحث حول طبيعة العلاقة بين النموذج والاستراتيجية.

❖ دراسة (Massa, Tucci, & Afuah, 2017) بعنوان:

#### "A Critical Assessment Of Business Model Research"

##### (تقييم نقدي لبحوث نموذج الأعمال)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة نقدية لأدبيات نموذج الأعمال بهدف تنظيم تلك الأدبيات وتحقيق فهم أكبر للصورة الأكبر في هذا المجال البحثي المتزايد الأهمية. بالإضافة إلى استكمال المراجعات السابقة وتوسيعها، كما هدفت أيضاً إلى مساهمة ثانية وأكثر أهمية ألا وهي: تحديد الأسباب الكامنة وراء الافتقار الواضح للاتفاق في تفسير نماذج الأعمال والعلاقة بين هذه الأخيرة والاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى كيف يمكن لمنظور نموذج الأعمال أن يساهم في البحث في مجالات مختلفة ويقدم اتجاهات بحثية مستقبلية.

❖ دراسة (Ramadan, Binsaf, & Boukrami, 2019) بعنوان:

**"Business Model Innovation: A Review and Research Agenda"**

(ابتكار نموذج الأعمال: مراجعة وأجندة بحثية)

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وتوليف التطورات الحديثة في أدبيات نموذج الأعمال واستكشاف كيفية تعامل الشركات مع ابتكاره. حيث تم إجراء مراجعة منهجية لأدبيات ابتكار نموذج الأعمال من خلال تحليل (2019) ورقة بحثية نشرت بين عامي (2010 و 2016).

توصلت هذه الدراسة إلى الأدلة التي تمت مراجعتها والتي تشير إلى أنه بدلاً من اتخاذ إما عملية تطويرية من المراجعة المستمرة والتكيف والضبط الدقيق لنموذج الأعمال الحالي أو عملية ثورية لاستبدال هذا الأخير. كما يمكن للشركات استكشاف نماذج أعمال بديلة من خلال التجريب والانفتاح والتعطيل، وكما وجدت أيضاً أن تغيير نماذج الأعمال يشمل تعديل عنصر واحد، وتغيير عناصر متعددة في وقت واحد أو تغيير التفاعلات بين العناصر في أربعة مجالات للابتكار: (عرض القيمة، القيمة التشغيلية، رأس المال البشري والقيمة المالية).

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالخيار الاستراتيجي**

المطلب الاول: الدراسات العربية

❖ دراسة (حسن علي و أسعد حماد، 2004) بعنوان:

"أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية فئة

النجمة والنجمتين"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي للفنادق الصغيرة (النجمة والنجمتين) في مدينة عمان، حيث تمت المراجعة النظرية في هذا المجال وصياغة فرضيات الدراسة والاستبانة على النحو الآتي:

تألفت عينة الدراسة من (41) مديراً في الإدارة العليا في هذه الفنادق، منها (21) في فنادق فئة النجمة و(20) في فئة النجمتين. كما تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام: (النسب المئوية، التكرارات، تحليل التباين، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون).

توصلت هذه الدراسة إلى أن عوامل البيئة الخارجية تختلف في تأثيرها على الخيارات الاستراتيجية في الفنادق الصغيرة، ومن خلال ما توصلت له أوصت بضرورة إجراء دراسات في المستقبل حول البيئة الداخلية ونمط القيادة وأثرهما على الاستراتيجيات المتبعة في الفنادق الصغيرة.

❖ دراسة (بجي، 2014) بعنوان:

"أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر جودة المعلومات الناتجة عن نظم المعلومات المحسوبة على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استبيان لجمع

البيانات من عينة الدراسة المكونة من (40) مديراً، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والخاضعة للتحليل (32) استبياناً شكلت ما نسبته (80%) وهي تفوق (6%) فهي مقبولة جداً. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة المعلومات ومراحل عملية الخيار الاستراتيجي، ومن خلال ما توصلت إليه أوصت بضرورة الموازنة بين متغير جودة المعلومات ومراحل عملية الخيار الاستراتيجي لتفعيل عملية الخيار الاستراتيجي.

❖ دراسة (آمنة و إيمان، 2016) بعنوان:

"أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر عدم التأكد البيئي على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحليل واقع محيطها الخارجي ومدى استفادة المؤسسة من تأثيرات المحيط خاصة تهديدات على نجاح الخيارات الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أنه في ظل البيئة الحديثة التي تمتاز بالتعدد وعدم التأكد وتغيير رغبات الزبائن، يقتضي من المؤسسات بناء خيارات استراتيجية دقيقة من خلال توفير المعلومات الدقيقة وتحليل جيد للبيئة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

❖ دراسة (Saad Ali Rehan, 2011) بعنوان:

"The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness: Exploration Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State Industrial Companies "

(العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية: دراسة استكشافية لمقترحات عينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية الحكومية العراقية)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، وذلك من خلال دراستها لاستراتيجيات التركيز، الكلفة الأدنى، والتمايز كخيارات استراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الأربعة: (الرسمية، المركزية، التعقيد، والتخصيص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعاده الستة: (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، والكفاءة الانتاجية).

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة باتباع الخيارات الاستراتيجية الثلاث: (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، ومن خلال ما توصلت إليه أوصت بضرورة قيام الشركات الصناعية المبحوثة بالبحث عن فرص صناعية جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصص كل شركة مع إجراء التحديث لخطوط أنتجتها لضمان النمو والاستمرارية والبقاء في سوق المنافسة، كما اقترحت إجراء تطبيقات أخرى

مماثلة لنفس موضوع الدراسة وبذات المقياس المعتمد على شركات أخرى خدمية مثل: (المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ).

❖ دراسة (Dauda & Ismaila, 2013) بعنوان:

**"Influence of Technological Environmental Factors on the Strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria's Food and Beverage Industry"**

(تأثير العوامل البيئية التكنولوجية على الاختيار الاستراتيجي لشركات التصنيع المذكورة في صناعة الأغذية والمشروبات في نيجيريا)

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح عوامل تأثير البيئة التكنولوجية على الخيارات الاستراتيجية لشركات التصنيع الغذائية والمشروبات في نيجيريا. حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في (06) شركات لتصنيع المواد الغذائية والمشروبات في نيجيريا، وتم اختيارها بشكل قصدي. أما عينة الدراسة فقد شملت (159) موظفاً إدارياً يعملون في شركات التصنيع الغذائية والمشروبات في نيجيريا. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، توصلت هذه الدراسة إلى أن عوامل البيئة التكنولوجية تؤثر على الخيارات الاستراتيجية لشركات التصنيع والمشروبات في نيجيريا.

❖ دراسة (Samuel, 2015) بعنوان:

**"Factors Influencing Strategic Choices Adopted by non-Governmental Organizations Competing for Donor Funding in Nairobi County"**

(العوامل المؤثرة في الاختيارات الاستراتيجية تم تبناها المنظمات غير حكومية المتنافسة على تمويل المانحين في مقاطعة نيروبي)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة، الضغط من الجهات المتاحة، النمو الاقتصادي البطيء، التنوع المتزايد، والتقدم التكنولوجي للتأثير على الخيارات التي تتخذها المنظمات الغير الحكومية لتبقى مستدامة بسبب ديناميكية بيئة التشغيل. أما المنظمات الباقية هي تلك التي تستجيب بسرعة للتغيرات العالمية وتعديل استراتيجياتها لتحقيق أهدافها. توصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي على الخيارات الاستراتيجية في المنظمات الغير حكومية في نيروبي كينيا تشمل المجتمع في المشاركة في تصميم المشروع، التوقعات المالية الجديدة والميزانية، استدامة المنظمة، والحساسية حول كيفية تأثير البرامج على المجتمع العام وعدم كفاية الأموال لتنفيذ المشروع. ومن خلال ما توصلت إليه أوصت بضرورة تعيين المنظمات الغير حكومية (خبراء ماليين) من أجل تحقيق توقعات مالية جيدة وميزات مناسبة لخياراتهم الاستراتيجية.

**المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي لمديرية الصناعة والمناجم بولاية أدرار.

- تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في مديرية الصناعة والمناجم بولاية أدرار.
- أما بالنسبة لمحاور الدراسات السابقة التي استفادة منها الدراسة الحالية فتمثل فيما يلي:
- إسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وبناء مقياس واستبانة هذه الأخيرة من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
- تمهيد الدراسات السابقة الطريق أمام الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- الامام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

أستخلص من خلال هذا الفصل بأن الدراسات السابقة والتي تعتبر: "بمثابة الركيزة أولى والأساسية التي يعتمد عليها الباحث أثناء إعدادة لمذكرة التخرج" العربية منها والأجنبية لمتغيرات الدراسة كلاً منها على حدى، وذلك من خلال اطلاعه على مقاييسها واستباناتها من أجل بناء مقاييس واستبانة الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية



**تمهيد:**

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة لهذه الدراسة، سأحاول خلال هذا الفصل تقديم الطريقة والأدوات والنموذج المتبع، ومن ثم تحليل البيانات ونمذجتها وعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية محل البحث، ويتم التطرق إلى هذه العناوين في مبحثين أساسيين وهما:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سأحاول التطرق إلى الطريقة والأدوات والنموذج المتبع، ومن ثم تحليل البيانات ونمذجتها.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

أولاً: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

## 1. مجتمع الدراسة:

يعرف كونه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (علي، 2013).

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، والذي يعد الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة، بحيث يقترن الوصف بالتحليل لتشخيص أبعاد الظاهرة وتحليل الأسباب ووصف النتائج والتوصيات، ومن خلال كل هذا تم اختيار "مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار" كمجتمع دراسة مناسب.

## أ. التعريف بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار:

لقد تم إنشاء مصالح خارجية ممثلة في مديريات ولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بموجب مرسوم تنفيذي رقم: (03-442) المؤرخ في: (05 شوال عام 1424 الموافق 02 نوفمبر سنة 2003)، وتحديد مهامها وتنظيمها. بعد مرور سبع سنوات تم فصل قطاع الصناعة التقليدية وضم مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الصناعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: (11-19) المؤرخ في: (20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011)، والمتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ومهامها وتنظيمها. وبعد سنتين تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم: (14-21) المؤرخ في: (21 ربيع الأول عام 1435 الموافق 23 يناير سنة 2014) يعدل المرسوم التنفيذي رقم: (11-19) المؤرخ في: (20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير سنة 2011) والمتضمن إنشاء مديرية الولاية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ومهامها وتنظيمها. ومن ثم صدر المرسوم التنفيذي الحالي رقم: (15-15) المؤرخ في: (01 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 22 يناير سنة 2015)، والمحدد لمهام وتنظيم مصالح مديريات الصناعة والمناجم بالولايات.

## ب. مهام مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار

تقوم مديرية الصناعة والمناجم بالمهام التالية:

- تنفيذ استراتيجيات وبرامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ممارسة مهام السلطة والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
- السهر على مطابقة المنشآت الصناعية قبل تشغيلها.

- تقييم حاجات الولاية من المنتوجات المنجمية على المدى القصير والمتوسط والطويل، وذلك بالتعاون مع السلطات المعنية.
- السهر على الجمع والنشر الدوري للمعلومات التقنية أو الاحصائية بأي وسيلة اتصال مناسبة.
- ج. أهداف مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار
  - تسعى مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار إلى تحقيق الأهداف التالية:
  - تهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية الاستثمار.
  - تسعى إلى تطبيق الاحكام التشريعية والتنظيمية في مجال التقييس والقياسة والأمن الصناعي والبيئة.
  - تهدف إلى التخفيض من مخاطر التلوث الصناعي.
  - تسعى إلى تطوير الحرف الصناعية.
  - تسعى إلى تطوير النشاطات المنجمية والمواد المتفجرة والمحافظة على الممتلكات المنجمية للولاية.
- د. الهيكل التنظيمي لمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار
  - تضم المديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار (05) مصالح وهي:
  - مصلحة التقييس والقياسة ومراقبة المطابقة.
  - مصلحة ترقية الاستثمار والتطور الصناعي ومتابعة مساهمات الدولة.
  - مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - مصلحة المناجم والمراقبة التنظيمية.
  - مصلحة إدارة الوسائل.

## 2. عينة الدراسة

تم تسليط الضوء على عينة قصدية شملت مجموعة من الأفراد الموظفين في مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار من (مدير، رئيس قسم، ...الخ)، بحيث تم توزيع (40) استبانة على أفراد العينة، فتم استرجاع منها (35) استبانة، ومن ثم تم استبعاد (04) استبانات لعدم استكمال اجاباتها، وعليه الاستبانات غير مسترجعة هي (06)، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات القابلة للتحليل هو (30) استبانة وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة.

### الجدول رقم (1-3): عينة الدراسة

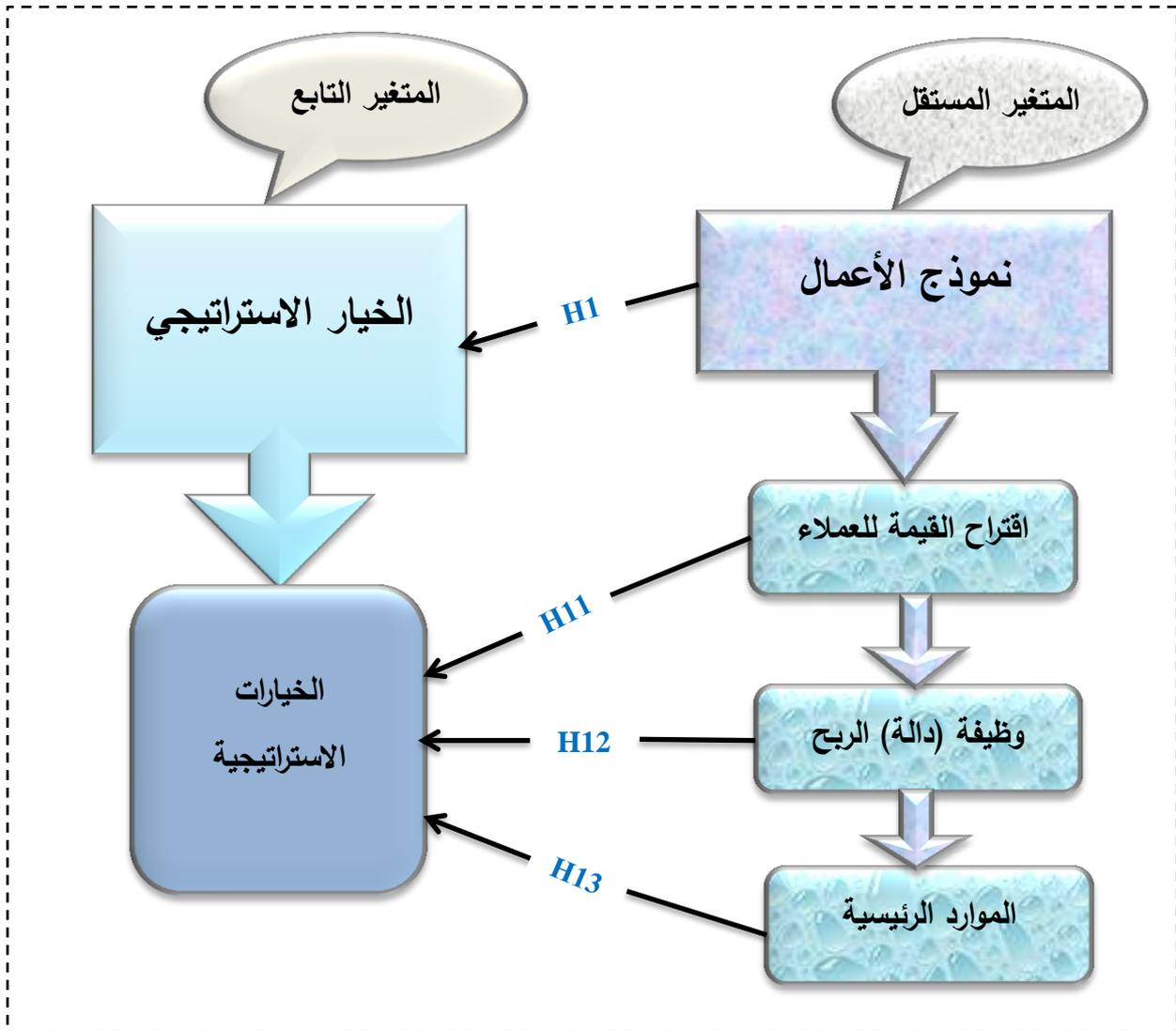
الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير قابلة للتحليل	غير المسترجعة	القابلة للتحليل
العدد	40	35	04	06	30
النسبة المئوية	100%	87.5%	10%	15%	75%

المصدر: من اعداد الطالبة

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة مع تشكيل نموذج لهذه الأخيرة

- 1) متغيرات الدراسة: سعياً للوصول إلى أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المتغيرات التالية:
- ❖ المتغير المستقل (نموذج الأعمال) والذي اعتمد الأبعاد التالية: اقتراح القيمة للعملاء، وظيفة (دالة) الربح، الموارد لرئيسية.
  - ❖ المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) والذي اعتمد الأبعاد التالية: استراتيجية النمو السريع (التوسع)، الاستقرار، الانكماش (الراجع)، الاستراتيجية المركبة (المختلطة).
- 2) نموذج الدراسة

الشكل رقم (3-3): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

لقد تمت صياغة النموذج أعلاه من أجل توضيح التأثير المباشر الذي تلعبه عناصر نموذج الأعمال في تحديد الخيار الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

أولاً: أدوات الدراسة: يتم جمع بيانات ومعلومات الدراسة من خلال مصدرين أساسيين هما:

1. المعلومات الثانوية:

وهي عبارة عن المصادر التي تم الاعتماد عليها في إعداد الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بحيث أن هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسات.

2. المعلومات الثانوية: وتشمل:

أ. المقابلات: هي التي تتم من خلال تصميم استمارة مقابلة غير مهيكلة، تتضمن أسئلة مفتوحة عن متغيري الدراسة (نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي).

ب. الاستبانة: هي الأداة الرئيسية للدراسة، بحيث تم اختيارها لقياس متغيري الدراسة وإخضاعهما للصدق والثبات، بحيث تم تقسيم هيل الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تشمل: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن بيانات متغيرات الدراسة والمتمثلة في نموذج الأعمال الشامل ل: (14) عبارة موزعة على أبعاده الثلاثة: «اقتراح القيمة للعملاء، وظيفة (دالة) الربح، الموارد الرئيسية»، والخيار الاستراتيجي الشامل ل: (19) عبارة موزعة على أبعاد الأربعة: «استراتيجية النمو السريع (التوسع)، الاستقرار، الانكماش (الراجع)، الاستراتيجية المركبة (المختلطة)».

ثانياً: مقياس أداة الدراسة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل تحديد درجة استجابة أفراد العينة على عبارات الاستبانة وتحويل هذه الإجابات إلى بيانات يمكن قياسها بشكل ثابت، بحيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، ويتكون هذا المقياس من خمس خيارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

لتحديد مستوى درجة الموافقة والتي حددت بثلاث مستويات وهي: (منخفض، متوسط، مرتفع)، تم استخدام معيار إحصائي لتقييم هذه المستويات على النحو التالي:

طول الفئة = [ (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد مستويات المقياس ]

$$3 / (1-5) =$$

طول الفئة = 1.33

وبالتالي تكون المستويات كما يلي:

الجدول رقم (3-3): يوضح مستويات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
[2.33 - 1]	[%20 - %46.6]	منخفضة
[3.66 - 2.34]	[%46.8 - %73.2]	متوسطة
[5 - 2.67]	[%73.4 - %100]	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثاً: تشخيص البيانات

### 1. التوزيع الطبيعي

يتم التأكد من ما إذا كان بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وذلك من خلال الاختبارين: (Kolmogorov-

Smirnov & Shapiro-Wilk)، ويتضح ذلك من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الاختبار	متغيرات الدراسة	الإحصاء	القيمة الاحتمالية (sig)
Kolmogorov-Smirnov	نموذج الأعمال	0.112	0.200
	الخيار الاستراتيجي	0.151	0.061
Shapiro-Wilk	نموذج الأعمال	0.984	0.898
	الخيار الاستراتيجي	0.952	0.168

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه، إن بيانات الدراسة الخاصة بمتغيريها تتوزع توزيعاً طبيعياً، لأن

القيمة الاحتمالية (sig) لكلا الاختبارين: (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk) جاءت أكبر من

(0.05)، وبالتالي تم تحقيق الشرط الأساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية.

### 2. صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبانة في شكلها الأولي لا بد من اخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

أ. صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة: "أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه"،

ومن أجل التأكد من الصدق هذه الأخيرة تم استخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: الصدق الظاهري



يتضح من خلال نموذج المسار الأولي تقديرات النموذج البنائي للدراسة والتي تتعلق بالأثر المباشر ومعاملات التحميل والتحديد عند المغير التابع، ولمناقشة مؤشرات نموذج المسار الأولي يتم عرض نتائج تقييم الصلاحية المترابطة لنموذج القياس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3): يوضح نتائج تقييم الصلاحية المترابطة

متوسط التباين المستخرج	معامل الصدق المركب	معامل صدق الاتساق الداخلي	معامل أفاكرونباخ	معامل التحميل	عبارات القياس	تركيب النموذج
0.228	0.016	0.088	0.379	0.746	X11	القيمة المقترحة للعملاء
				-0.145	X12	
				-0.706	X13	
				0.153	X14	
				0.206	X15	
0.319	0.335	0.272	0.462	0.683	X21	وظيفة (دالة) الربح
				0.735	X22	
				0.222	X23	
				-0.470	X24	
0.325	0.678	0.519	0.489	0.426	X31	الموارد الرئيسية
				0.666	X32	
				0.238	X33	
				0.514	X34	
				0.823	X35	
0.445	0.340	0.655	0.185	0.324	Y11	المتغير التابع: (الاخيار الاستراتيجي)
				0.054	Y12	
				0.374	Y13	
				0.457	Y14	
				-0.130	Y15	
				0.649	Y21	
				-0.270	Y22	

				0.066	Y23
				-0.533	Y24
				0.662	Y25
				0.178	Y31
				0.330	Y32
				-0.016	Y33
				-0.550	Y34
				0.090	Y35
				0.068	Y41
				0.043	Y42
				0.588	Y43
				0.510	Y44

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن مؤشرات البعد الأول: "اقتراح القيمة للعملاء" التابع للمتغير المستقل جاءت ما بين غير مرضية إلى ضعيفة وبالتالي يتم حذف العبارات التالية: (X14, X13, X12) ليرتفع مؤشر العبارتين: (X15, X11) ويرتفع مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE)، أما بالنسبة لمؤشرات البعد الثاني: "وظيفة (دالة) الربح" جاءت مقبولة نوعاً ما فيستوجب حذف العبارتين: (X24, X23) ذات القيمة أقل من (0.4) ليتحسن هذا البعد، وبينما مؤشرات البعد الثالث: "الموارد الرئيسية" جاءت مرضية ولكن ليست جيدة، وبما أن مؤشر متوسط التباين المستخرج جاء أقل من قيمة العتبة (0.5) فعليه يتم حذف العبارات الثلاث التالية: (X34, X33, X31) والإبقاء على العبارات الأخرى.

أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع فقد سجلت مؤشرات ضعيفة وغير مقبولة، وكما يلاحظ أن معاملات التحميل التي تقيسها معظمها أقل من القيمة (0.4) مما يستدعي حذفها نهائياً من النموذج لأنها تؤثر على القيم الأخرى بغرض تحسين هذا المتغير. والجدول التالي يوضح الصدق التقاربي للمتغيرين بعد إجراء التعديلات المناسبة:

الجدول رقم (3-6): يوضح هيكلية وترابط المتغيرات الكامنة بعد التعديل

تركيب النموذج	عبارات القياس	معامل التحميل	معامل الصدق المركب	AVE
القيمة المقترحة للعملاء	X11	0.549	0.671	0.517
	X15	0.855		

0.673	0.805	0.831	X21	وظيفة (دالة) الربح
		0.810	X22	
0.704	0.826	0.833	X32	الموارد الرئيسية
		0.845	X35	
0.520	0.762	0.716	Y13	المتغير التابع: (الخيار الاستراتيجي)
		0.612	Y21	
		0.821	Y43	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الصدق المركب لمتغيرات الدراسة اكبر من (0.7)، إضافة إلى أن جميع التكرينات للمتغيرات تتعدى الحد الأدنى لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، وهذا ما يفسر موثوقية جيدة (صدق تقاربي) ونموذج دراسة ذو جودة عالية.

بعد تقييم صدق متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المناسبة يتم الانتقال إلى تقييم صلاحية التمايز لنموذج المسار، وفيها يتم تحليل معيار Fornell-Larchke، والشرط الأساسي لتحقيق هذا المعيار هو ان تكون معاملات التحميل الخارجية لكل متغير أعلى من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى وأن تكون درجة الارتباط أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لبنيتها الخاصة. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (7-3): يوضح تحليل معيار Fornell-Larker

وظيفة (دالة) الربح	الموارد الرئيسية	القيمة المقترحة للعملاء	الخيار الاستراتيجي	
			0.721	الخيار الاستراتيجي
		0.719	0.207	القيمة المقترحة للعملاء
	0.839	0.643	0.429	الموارد الرئيسية
0.820	0.167	0.247	-0.355	وظيفة (دالة) الربح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة ببعضها البعض وتجاوز القيمة (0.7) والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، بحيث لا تتعدى أكبر قيمة منهم (0.64) وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات

الأخرى الممكنة، وبالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8-3): يوضح تحليل معاملات التحميل التقاطعية مع الخارجية لكل متغير كامن

المغيرات الكامنة العبارات	الخيار الاستراتيجي	القيمة المقترحة للعلماء	الموارد الرئيسية	وظيفة (دالة) الربح
X11	0.111	<b>0.549</b>	0.213	-0.142
X15	0.179	<b>0.855</b>	0.637	0.383
X21	-0.298	0.159	0.205	<b>0.831</b>
X22	-0.283	0.249	0.065	<b>0.810</b>
X32	0.354	0.546	<b>0.833</b>	0.192
X35	0.367	0.533	<b>0.845</b>	0.090
Y13	<b>0.716</b>	0.088	0.276	-0.180
Y21	<b>0.612</b>	0.416	0.390	-0.091
Y43	<b>0.821</b>	0.007	0.284	-0.429

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات التحميل الخارجية لكل متغير من متغيرات الدراسة سجل قيم أعلى مقارنة بمعاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى الممكنة (كل عبارة مقابلة للمتغير الآخر)، ونفس الملاحظة بالنسبة للمتغير التابع فقد سجل قيم تحميل تقاطعية أعلى من البناءات الأخرى المقابلة، وهذا ما يعبر عن قوة واتساق دلالة هذه الابعاد.

ب. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على التوصل إلى نفس نتيجة القياس مهما تكرر استخدامها في دراسة نفس الظاهرة (محمد، 2009). لقياس درجة ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين، حيث أن القيمة المقبولة إحصائياً لقبول ثبات الاستبانة هي (60%) فأكثر وكلما ارتفعت النسبة إلى الواحد كلما زادت درجة القبول (ناصر و فالح، 2018). ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (9-3): يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
نموذج الأعمال	14	0.638
الخيار الاستراتيجي	19	0.608

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة مرتفعة بقيمة (0.638) للمحور الأول و(0.608) للمحور الثاني، وهذا دليل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلني على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

#### رابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3 & SPSSV20):

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة أصحاب العينة على عبارات الاستبانة وتحويل هذه الاجابات إلى بيانات يمكن قياسها بشكل ثابت.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov.
- معامل التحميل (Factor Loading).
- موثوقية الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability).
- موثوقية المركبة (Composite Reliability).
- متوسط التباين المستخرج (AVE).
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة والتي تم إعدادها لقياس متغيرات الدراسة.
- اختبار ستودنت (T-test) لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية عبارات الاستبانة المعدة من أجل المقارنة بالوسط الفرضي.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سعيًا للوصول إلى الإجابة بشكل نهائي على الاشكاليات وإثبات صحة فرضياتها، سأحاول التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال التحليل الوصفي لعينة ومتغيرات الدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

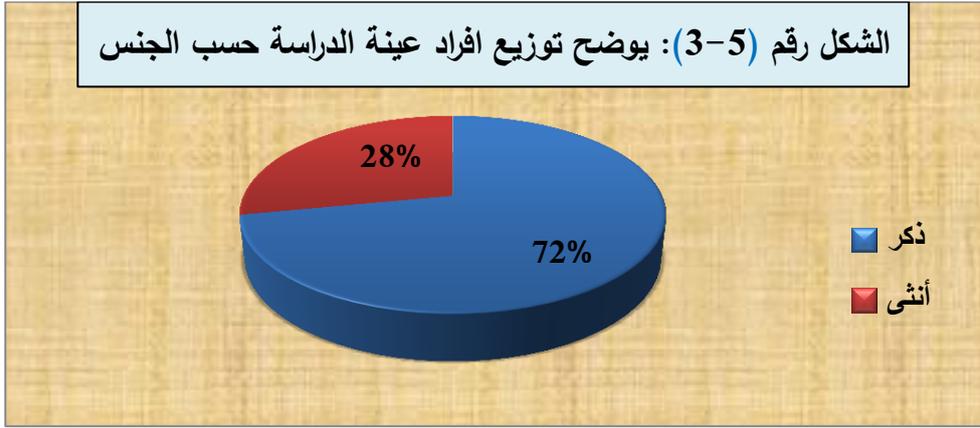
##### أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

##### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (10-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	23	9	32
النسبة المئوية	%71.9	%28.1	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

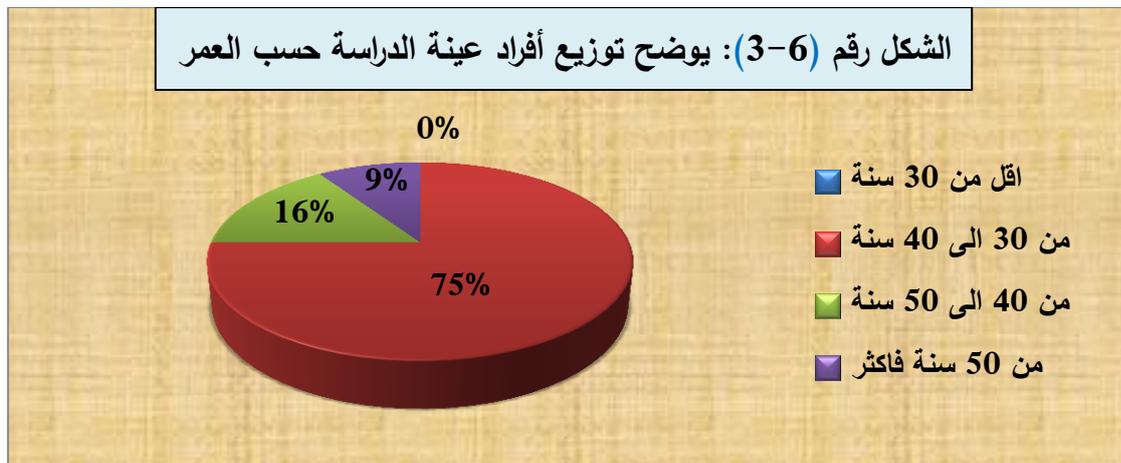
يتضح من خلال الجدول رقم (10-3) والشكل أدناه أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة ذكور بنسبة (72%).

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (11-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 إلى 40 سنة	24	75%
من 40 إلى 50 سنة	5	15.6%
من 50 سنة فأكثر	3	9.4%
المجموع	32	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

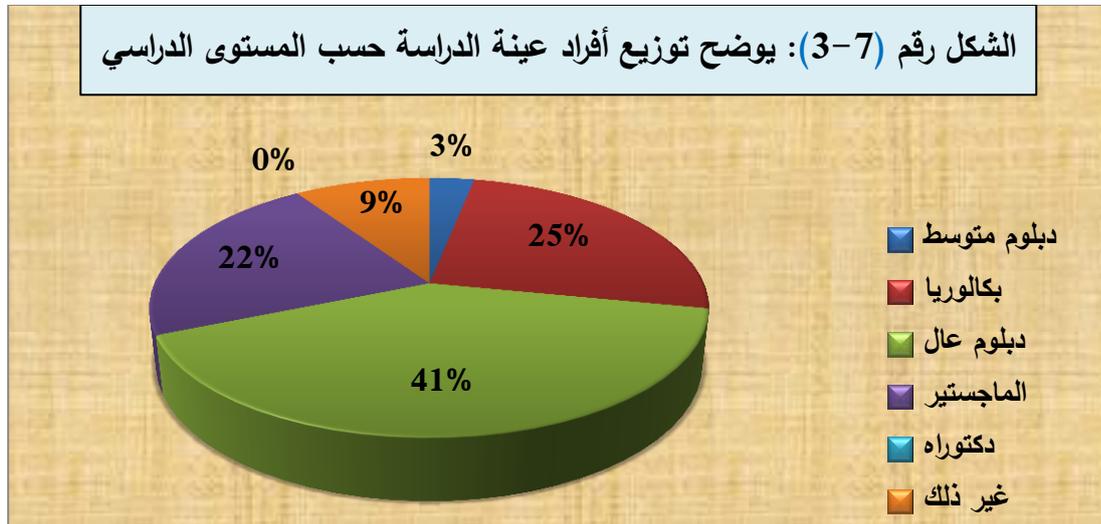
يتضح من خلال الجدول والشكل أدناه أن النسبة الأكبر تعود إلى أفراد العينة اللواتي تتراوح أعمارهم ما بين [40-30] سنة والتي بلغت (75%)، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين [50-40] سنة بنسبة (16%)، وفي الأخير تأتي الفئة الأقل من (30) سنة بنسبة (9%).

### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (12-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

الفئة العمرية	دبلوم متوسط	بكالوريا	دبلوم عال	الماجستير	دكتوراه	غير ذلك	المجموع
التكرار	01	08	13	07	00	03	32
النسبة المئوية	3.1%	25%	40.6%	21.9%	0%	9.4%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول رقم (12-3) والشكل أدناه أن النسبة الأكبر تعود إلى أفراد العينة الحاصلين على دبلوم عال بنسبة (41%)، ثم يليهم الحاصلين على البكالوريا بنسبة (25%) ومن ثم الماجستير بنسبة (23%) وبعدها الحاصلين على مستوى دراسي غير الذي ذكر بنسبة (9%)، وفي الأخير الأفراد الحاصبين على دبلوم متوسط بنسبة (3%).

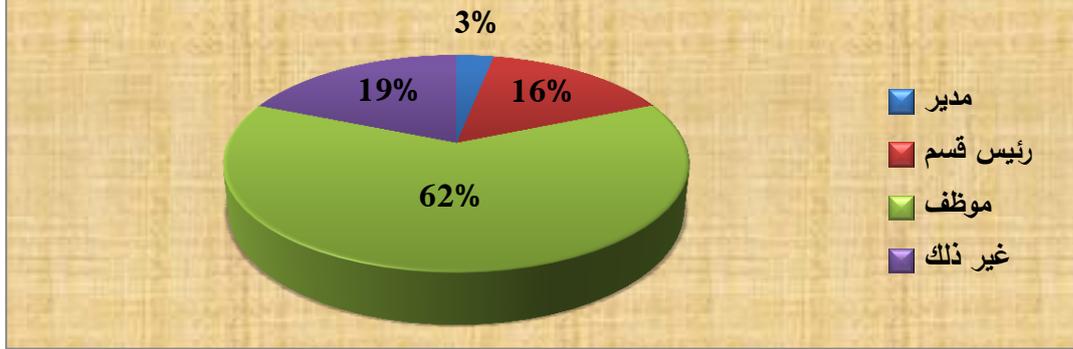
### 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (13-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الفئة العمرية	مدير	رئيس قسم	موظف	غير ذلك	المجموع
التكرار	1	5	20	6	32
النسبة المئوية	3.1%	15.6%	62.5%	18.8%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

الشكل رقم (8-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال رقم (13-3) والشكل أدناه أن أعلى نسبة تعود إلى أفراد العينة الحاصلين على مستوى موظف بنسبة (62.5%)، ويليهم الأفراد ذو مستوى وظيفي آخر بنسبة (18.8%) ثم يليهم الأفراد ذو مستوى رئيس قسم بنسبة (15.6%)، وفي الأخير يأتي المدير بنسبة (3.1%).

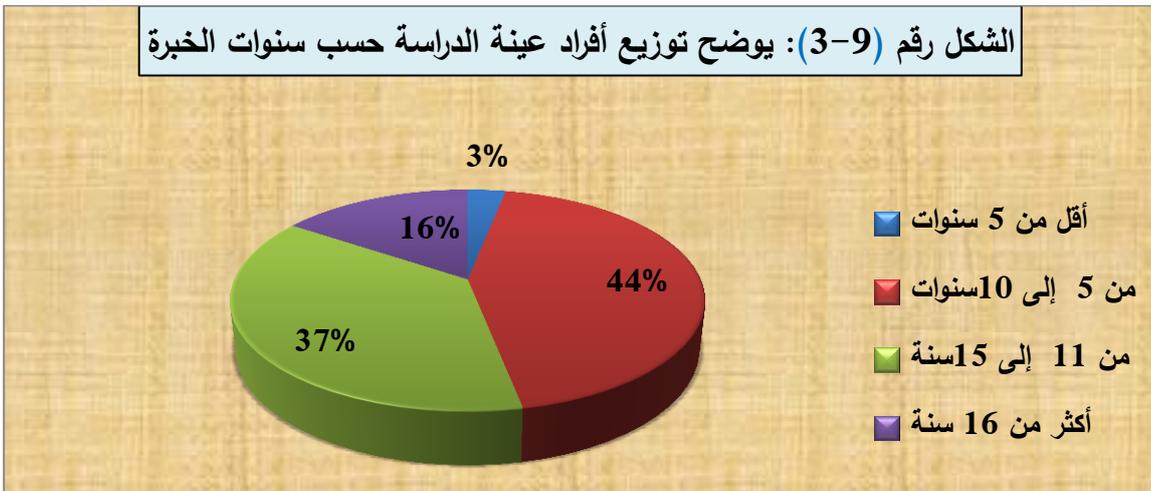
5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (14-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	المجموع
التكرار	1	14	12	5	32
النسبة المئوية	3.1%	43.8%	37.5%	15.6%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

الشكل رقم (9-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول رقم (14-3) والشكل أدناه أن أكبر نسبة تعود إلى الأفراد الذين خبرتهم الوظيفية تدخل ضمن الفئة [5-10] سنوات بنسبة (44%) وتليهم الفئة ما بين [11-15] سنة بنسبة (37%)، ثم تأتي الفئة الأكثر من 16 سنة بنسبة (16%) وفي الأخير تأتي الفئة العمرية ما بين [5-10] سنوات.

### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بغية وصف مستوى توافر عناصر نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي في مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار، بحيث تم تحليل عبارات الاستبانة وذلك باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي الذي سألهم عليه من خلال الاتجاه العام لإجابات المستجوبين، وسأستخدم الانحراف المعياري للحكم على تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي، ويتضح ذلك من خلال الجداول الآتية:

#### 1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (نموذج الأعمال)

الجدول رقم (15-3): يوضح التحليل الوصفي لمتغير نموذج الأعمال

المتغير	المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة الموافقة
X11	3.43	68.6	0.94	27.40	5	مرتفعة
X15	3.93	78.6	0.71	18.06	2	مرتفعة
X21	3.93	78.6	0.66	16.79	1	مرتفعة
X22	3.84	76.8	0.72	18.75	4	مرتفعة
X32	3.34	66.8	1.12	33.53	6	متوسطة
X35	3.90	78	1.17	30	3	مرتفعة
X	3.73	74.6	0.41			مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمحور نموذج الأعمال قد تراوحت ما بين (3.93 و 3.34)، وقد حازت الفقرة (X21): «تجري المديرية دراسات لتحديد القيمة المادية المتوقعة للمنتج» على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري مقدر بـ: (0.66) ونسبة موافقة مقدر بـ: (78.6%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة لاحتلالها المرتبة الأولى بأقل تشتت مقدر بـ: (16.79)، وهذا ما يدل على الاتفاق الكبير للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير. في حين حازت الفقرة (X20): «تعمل المديرية على إدخال التكنولوجيا الحديثة في كل تفاصيل العمل» على أقل متوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري مقدر بـ: (1.12) ونسبة موافقة مقدر بـ: (66.8%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة لاحتلالها المرتبة الأخيرة بأكثر تشتت بلغ (33.53)، وهذا ما يدل على

الاتفاق القليل للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير، وفي حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير الكامن (نموذج الأعمال) مقدر بـ: (3.73) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (74.6%) أي بدرجة موافقة مرتفعة.

## 2. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الخيار الاستراتيجي)

الجدول رقم (16-3): يوضح التحليل الوصفي لمتغير الخيار الاستراتيجي

المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	درجة الموافقة
Y13	3.62	72.4	1.03	28.45	3	متوسطة
Y21	3.84	76.8	1.13	29.42	2	مرتفعة
Y43	4.75	95	0.43	9.05	1	مرتفعة
Y	4.07	81.4	0.54			مرتفعة

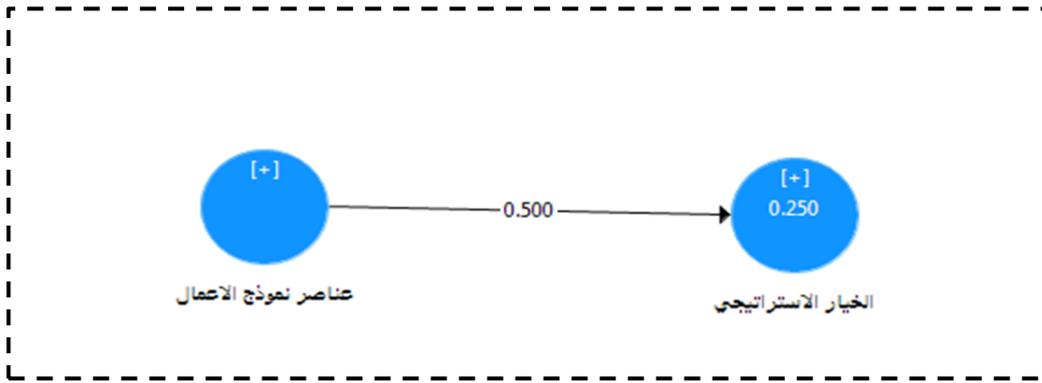
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمتغير الخيار الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (4.75 و 3.62)، وقد حازت الفقرة (Y43): «تقوم المديرية باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للملائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.75) وانحراف معياري مقدر بـ: (0.43) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (95%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة لاحتلالها المرتبة الأولى بأقل تشتت مقدر بـ: (9.05)، وهذا ما يدل على درجة الاتفاق الكبير للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير. في حين حازت الفقرة (Y13): «تسعى المديرية إلى زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها» على أقل متوسط حسابي مقدر بـ: (3.62) وانحراف معياري بـ: (1.03) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (72.4%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة لاحتلالها المرتبة الأخيرة بأكبر تشتت مقدر بـ: (28.45)، وهذا ما يدل على درجة الاتفاق القليل للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير الكامن (الخيار الاستراتيجي) قيمة (4.07) بنسبة موافقة مقدرة بـ: (81.4%) أي بدرجة موافقة مرتفعة.

## ثالثاً: اختبار الفرضيات

وضح نموذج الدراسة فرضيات تمثلت في التأثير المباشر والتي تسعى الدراسة لاختبارها، وقبل ذلك يتم عرض النتائج المتعلقة بالأثر المباشر في العينة وكذلك معامل التحديد الذي يفسر التباين في الحصول على النتيجة والشكل الآتي يوضح الآثار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي.

الشكل رقم (10-3): يوضح النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يوضح الشكل أعلاه أن (25%) من التباين المفسر من الخيار الاستراتيجي يعود لعناصر نموذج الأعمال، ولتقييم معاملات المسار يعرض الجدول الآتي مؤشرات متعلقة بقيمة ومتوسط الأثر في العينة، إحصاء ستيودنت الخاصة بكل أثر والقيم الاحتمالية المقابلة لهذا الإحصاء.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي عند مستوى معنوي (5%)". ويتم اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-3): يوضح اختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة الأثر	القيمة الاحتمالية	إحصاء ستيودنت	الانحراف المعياري	متوسط الأثر	الأثر	
**	0.001	3.471	0.144	0.569	0.500	عناصر نموذج الاعمال ← الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

### ملاحظة:

NS: غير معنوي، \*: معنوي عند 0.01، \*\*: معنوي عند 0.05، \*\*\*: معنوي عند 0.1

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أثر عناصر نموذج الاعمال في الخيار الاستراتيجي جاء إجابي مقدر بـ: (0.500) وهو أثر معنوي وإحصاء ستيودنت قدر بـ: (3.471) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ: (1.96) والقيمة احتمالية قدرت بـ: (0.001) وهي أقل من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي".

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد أثر معنوي للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي". ويتم اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18-3): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الأثر	القيمة الاحتمالية	إحصاء ستيودنت	الانحراف المعياري	متوسط الأثر	الأثر	
NS	0.968	0.040	0.334	0.089	-0.013	القيمة المقترحة للعملاء ← الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أثر القيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي جاء سلبى قدر بـ: (-0.013) وهو أثر غير معنوي وإحصاء ستيودنت قدر بـ: (0.040) وهي أصغر من القيمة الجدولية المقدره بـ: (1.96) والقيمة احتمالية قدرت بـ: (0.968) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر معنوي للقيمة بوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي". ويتم اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-3): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الأثر	القيمة الاحتمالية	إحصاء ستيودنت	الانحراف المعياري	متوسط الأثر	الأثر	
NS	0.065	1.852	0.236	-0.353	-0.436	وظيفة الربح ← الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أثر وظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي جاء سلبى قدر بـ: (-0.436) وهو أثر غير معنوي وإحصاء ستيودنت قدر بـ: (1.852) وهي أصغر من القيمة الجدولية المقدره بـ: (1.96) والقيمة احتمالية قدرت بـ: (0.065) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر معنوي للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي". ويتم اختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-3): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الأثر	القيمة الاحتمالية	إحصاء ستيودنت	الانحراف المعياري	متوسط الأثر	الأثر	
**	0.049	1.977	0.258	0.426	0.511	الموارد الرئيسية ← الخيار الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Smart PLS3

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أثر الموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي جاء إيجابي قدر به: (0.511) وهو أثر معنوي وإحصاء ستيودنت قدر به: (1.977) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدره به: (1.96) والقيمة احتمالية قدرت به: (0.049) وهي أصغر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي".

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

#### أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

اتضح من خلال الجداول والأشكال السابقة والمتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة أن نسبة (72%) من أفراد العينة ذكور وهذا قد يعود إلى تفضيل توظيف الذكور على الإناث في الوظائف، أما بالنسبة للفئة العمرية فقد تبين أن نسبة (75%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [30-40] سنة وهذا راجع إلى اعتماد مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار على فئة الشباب بالدرجة الأولى وهذا ما أثبتته الخاصية الديمغرافية (الجنس)، كما قد اتضح أن نسبة (41%) من أفراد العينة تحصيلهم الدراسي دبلوم عال وهذا مؤشر هام جداً دال على أن الوظائف التي يقومون بها تحتاج إلى هذا المستوى لما يتوفر لديهم من معرفة وخبرة وكفاءة وبما يتلاءم مع اختصاصات المديرية المبحوثة، أما فيما يخص المستوى الوظيفي فقد تبين أن نسبة (63%) من أفراد العينة حاصلين على مستوى موظف بدرجة أعلى، ومن خلال سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة تبين أن نسبة (44%) منهم تتراوح لديهم مدة الخدمة الوظيفية ما بين [5-10] سنوات وهذا دليل على حداثة جل المصالح التي تمتلكها المديرية محل الدراسة.

#### ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### أ. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغير نموذج الأعمال

لقد اتضح من خلال الجدول رقم (15-3) أن المتوسطات الحسابية لمحور نموذج الأعمال قد تراوحت ما بين (3.93 و 3.34)، وقد حازت الفقرة (X21): «تجري المديرية دراسات لتحديد القيمة المادية المتوقعة للمنتج» على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري مقدر به: (0.66) ونسبة موافقة مقدره به: (78.6%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة لاحتلالها المرتبة الأولى بأقل تشتت مقدر به: (16.79)، وهذا ما يدل على الاتفاق الكبير للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير، وهذا ما يؤكد على أن مديرية الصناعة والمناجم بولاية أدرار تهتم بدراسة القيمة المتوقعة والتي هي العائد المتوقع أن تحصل

عليه المديرية نتيجة الفائدة المحققة للعميل بقيمة مالية. في حين حازت الفقرة (X20): «تعمل المديرية على إدخال التكنولوجيا الحديثة في كل تفاصيل العمل» على أقل متوسط حسابي بلغ (3.34) وانحرف معياري مقدر بـ: (1.12) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (66.8%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة لاحتلالها المرتبة الأخيرة بأكثر تشنت بلغ (33.53)، وهذا ما يدل على الاتفاق القليل للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير، وهذا ما يؤكد بأن مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة لا تهتم بإدخال التكنولوجيا الحديثة في كل تفاصيل العمل.

وفي حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير الكامن (نموذج الأعمال) مقدر بـ: (3.73) وبنسبة موافقة مقدرة بـ: (74.6%) أي بدرجة موافقة مرتفعة وهذا دليل على ارتفاع مستوى اهتمام المديرية محل الدراسة بتطبيق عناصر نموذج الأعمال.

### ب. مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخيار الاستراتيجي

يتضح من خلال الجدول رقم (16-3) أن المتوسطات الحسابية لمتغير الخيار الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (4.75 و 3.62)، وقد حازت الفقرة (Y43): «تقوم المديرية باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للملائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.75) وانحرف معياري مقدر بـ: (0.43) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (95%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المرتفعة لاحتلالها المرتبة الأولى بأقل تشنت مقدر بـ: (9.05)، وهذا ما يدل على درجة الاتفاق الكبير للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير وهذا ما يؤكد بأن مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة تعتمد على مزيج من الاستراتيجيات للملائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات، في حين حازت الفقرة (Y13): «تسعى المديرية إلى زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها» على أقل متوسط حسابي مقدر بـ: (3.62) وانحرف معياري بـ: (1.03) ونسبة موافقة مقدرة بـ: (72.4%) وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة لاحتلالها المرتبة الأخيرة بأكثر تشنت مقدر بـ: (28.45)، وهذا ما يدل على درجة الاتفاق القليل للمجيبين على هذه الفقرة ضمن هذا المتغير وتأكيد على أن المديرية محل الدراسة لا تعمل على زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها.

في حين بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير الكامن (الخيار الاستراتيجي) قيمة (4.07) بنسبة موافقة مقدرة بـ: (81.4%) أي بدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على ارتفاع مستوى اهتمام مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة بتطبيق الخيارات الاستراتيجية.

### ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

#### 1. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قد اتضح من خلال الجدول رقم (17-3) أن هناك أثر معنوي عند (0.05) لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار، حيث أن نسبة (25%) من التباين المفسر من الخيار الاستراتيجي يعود لعناصر نموذج الأعمال وهذا ما يؤكد بأن لهذه الأخيرة أثر

إيجابي على الخيار الاستراتيجي قدر ب: (0.500) ودليل على أنشطة التنويع والمرونة التي يقوم بها نموذج الأعمال من أجل تكوين القيمة لعملاء مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة.

وهذا ما اتفقت معه دراسة (Falencinkowski, 2012) التي توصلت إلى أن الاستراتيجية (الخيار

الاستراتيجي) هي نتيجة لنموذج الأعمال، بحيث يمثل النموذج افتراضاً للاستراتيجية وهو عامل بدأ لها، وكما أظهرت دراسة (نوجالسكي، 2006) بأن التغيرات في نموذج الأعمال تعني التغيير الاستراتيجي لتشغيل المنظمة.

## 2. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

### أ. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قد اتضح من خلال الجدول رقم (17-3) أن هناك أثر سلبي قدر ب: (-0.013) وهو أثر غير

معنوي، وإحصاء ستيودنت قدر ب: (0.040) وهي أصغر من القيمة الجدولية المقدر ب: (1.96) وقيمة احتمالية قدرت ب: (0.968) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي" وهذا دليل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بمديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار عند المستوى المعنوي (0.05).

### ب. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قد اتضح من خلال الجدول رقم (18-3) أن هناك أثر سلبي قدر ب: (-0.436) وهو أثر غير

معنوي، وإحصاء ستيودنت قدر ب: (1.852) وهي أصغر من القيمة الجدولية المقدر ب: (1.96) وقيمة احتمالية قدرت ب: (0.065) وهي أكبر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم رفض الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي" وهذا دليل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بمديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار عند المستوى المعنوي (0.05).

### ج. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قد اتضح من خلال الجدول رقم (19-3) أن هناك أثر إيجابي قدر ب: (0.511) وهو أثر معنوي،

وإحصاء ستيودنت قدر ب: (1.977) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدر ب: (1.96) والقيمة احتمالية قدرت ب: (0.049) وهي أصغر من المستوى المعنوي (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي" وهذا دليل على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بمديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار عند المستوى المعنوي (0.05).

وهذا ما اتفقت مع دراسة (Hayes & Finnegan, 2003) والتي توصلت إلى أن نموذج الأعمال هو عبارة

عن استراتيجية المنظمة التي تمكنها من التعامل مع الموارد الرئيسية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية التي أجريتها في مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار والتي تم من خلالها اختيار الطريقة المتبعة والأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

ومن خلال هذه الدراسة اتضح بأن عناصر نموذج الأعمال تختلف بتأثيرها في الخيار الاستراتيجي بمديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة.

خاتمة



بعد استكمال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي حول أثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار، تبلورت مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي من خلالها سيتم تقديم أهم التوصيات المقترحة، ومن ثم اقتراح بعض النقاط البحثية التي غابت في هذه الدراسة بغية إكمالها في دراسات لاحقة.

## الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التالية:

### 1. الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة النظرية:

- إن نموذج الاعمال يعتمد على استراتيجية التخلي قبل التحلي، أي التخلي عن السلبيات والعناصر المكلفة للمنظمة قبل التحلي بالإيجابيات وقبل نقل العناصر الأساسية إلى الوضع المرغوب.
- على الرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد عناصر نموذج الأعمال إلا أن معظمهم اتفق على أن هناك ثلاث عناصر أساسية كانت أكثر تداولاً بينهم وهي: (اقتراح القيمة للعملاء، وظيفة الريج، الموارد الرئيسية).
- اتفق أغلب الباحثين على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل للمنظمة والذي يمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية.
- على الرغم من تعدد الخيارات الاستراتيجية وذلك لاختلاف الباحثين في تحديد معايير تصنيفها، إلا أن الباحث ASOF قد تمكن من تقسيمها إلى ثلاث استراتيجيات أساسية وهي: (استراتيجية النمو السريع، الاستقرار، الانكماش، الاستراتيجية المختلطة).
- على الرغم من محاولة العديد من الباحثين من توضيح العلاقة بين نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي (الاستراتيجية) كمفهومين مختلفين لكنهما مترابطان، بحيث أن فائدة نموذج الأعمال تكمن في القدرة الاجرائية، تحديد المفاهيم حول الاستراتيجية (القيمة، الموارد...الخ).

### 2. الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة التطبيقية:

- تبين من خلال التحليل الوصفي لأبعاد نموذج الأعمال بأن بعد وظيفة الريج قد احتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب: (3.93)، أما بالنسبة لاقتراح القيمة لعملاء والموارد الرئيسية فقد احتلت المراتب (الثانية والثالثة) بمتوسط حسابي قدر ب: (3.84 و 3.34) على الترتيب.
- ثبوت وجود اهتمام مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة بدراسة القيمة المتوقعة والتي هي العائد المتوقع أن تحصل عليه المنظمة نتيجة الفائدة المحققة للعميل بقيمة مالية.
- اتضح من خلال التحليل الوصفي لأبعاد الخيار الاستراتيجي بأن الاستراتيجية المختلطة قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: (4.75)، أما بالنسبة إلى استراتيجية الاستقرار، النمو،

الانكماش قد احتلت المراتب (الثانية، الثالثة، الرابعة) بمتوسط حسابي قدر بـ: (3.84، 3.62، 0) على الترتيب.

- تم التأكد من اعتماد المديرية محل الدراسة على مزيج من الاستراتيجيات للملائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات.
- تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي عند المستوى المعنوي (5%)".
- تم إثبات وجود اختلاف في تأثير عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي وهو موضح كما يلي:

أ. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيمة المقترحة للعملاء في الخيار الاستراتيجي عند المستوى المعنوي (5%).

ب. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لوظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي عند المستوى المعنوي (5%).

ج. يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للموارد الرئيسية في الخيار الاستراتيجي عند المستوى المعنوي (5%).

#### التوصيات

في ضوء استنتاجات هذه الدراسة المستندة على دراسة وتتبع قطاع الصناعة والمناجم محل الدراسة وبالاعتماد على المصادر العلمية التي تدعم اتباع الخطوات العلمية للوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأفضل وعلى نموذج الأعمال وكل بعد من أبعاده، تم التمكن من التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي أأمل أن تجد لها محلاً عند الإدارة العليا لمجتمع الدراسة من أجل تطوير قطاع الصناعة والمناجم بهدف تقوية مركزه التنافسي وتعزيز بقائه في السوق والارتقاء بدوره الريادي في قيادة التنمية بأدرار. ذكر أهمها:

1. لتجنب الآثار السلبية للبعدين: (القيمة المقترحة للعملاء ووظيفة الربح) على مجمل أداء أنشطة قطاع الصناعة والمناجم بشكل عام وعلى نشاط عملية الخيار الاستراتيجي بشكل خاص، فمن الضروري أن تقوم مديرية الصناعة والمناجم بالاعتناء بالعميل عبر تتبع طلباته ورغباته المتغيرة، أما بالنسبة لوظيفة الربح فمن الضروري أن تقوم بتوفير أنظمة للإدارة المالية تعمل على إدارة عوائدها بالاعتماد على المعرفة التفصيلية للعملاء لتتمكن من توفير التسهيلات المالية المناسبة لهم، وفي نفس الوقت تعمل على تحصيل عوائدها ومن ثم أرباحها على نحو متزايد.

2. تشكيل فرق عمل مشتركة تستضيف الكفاءات الأكاديمية والميدانية سواء كانوا مدراء حاليين أو

متقاعدين وفي منظمات قطاع خاص أو حكومي أو محلي أو عربي لتوسيع مدارك الإدارات العليا عبر الحوارات المشتركة من أجل البحث عن استراتيجيات بديلة وملائمة في ظل معطيات الظرف الحالي.

3. العمل على تحديد مسارات واضحة لمديريات الصناعة والمناجم من خلال الاختيار المناسب للخيار

الاستراتيجي والاعتماد على المنظور الطويل المدى، إذ أن القرارات الآتية والقصيرة المدى قد تحمي المنظمة في المدى القصير إلا أنها ستكون مكلفة وغير مناسبة على المدى البعيد، ومن ثم لا بد من أن يكون الخيار الاستراتيجي واضحاً.

4. إن تحقيق حالة التلاؤم بين عناصر نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي في قطاع الصناعة والمناجم ترتبط بالظروف التي رسمت في ظلها، فعند تغير هذه الظروف فإن الأمر يستلزم من إدارات هذه المنظمات أن تعيد النظر في عناصر نموذج الأعمال وتعمل جاهدة على موائمة الخيار الاستراتيجي لها.

5. تشجيع أفراد مجتمع الدراسة لإكمال دراستهم العليا أو تعزيز هذه الدراسة من خلال دورات علمية داخل أو خارج ولاية أدرار تتناسب مع الاختصاص الذي يمارسونه والشهادة التي يحملونها من أجل رفع كفاءة وفاعلية أداء هؤلاء الافراد بما يحقق الانسجام التام بين متطلبات الوظائف والمراكز وبين قدرات ومؤهلات شاغليها، وهذا يتطلب مجالاً واهتماماً أوسع للتعاون بين قطاع الصناعة والمناجم ومراكز البحوث والدراسات في الجامعات المختلفة.

6. إفساح المجال أمام الفئات العمرية الشبابية (الأقل من 30 سنة) لتسجيل حضورها في المناصب الإدارية العليا والوسطى، فمن شأن ذلك أن يساعد قطاع الصناعة والمناجم على رفده بالدماء الجديدة التي تكون أكثر قابلية على التجديد والعهاء بمدة زمنية أطول من غيرها من الفئات، حيث يساعد ذلك على إعداد ملاكات قادرة على تولي مناصب إدارية أعلى وضمن فئات عمرية مناسبة.

## آفاق الدراسة

1. إجراء دراسة في منظمات إنتاجية باستخدام نفس عناصر نموذج الأعمال المعتمدة في الدراسة الحالية.

2. إجراء دراسة للتحري عن سبب عدم تأثير القيمة المقترحة للعملاء ووظيفة الربح في الخيار الاستراتيجي.

3. إجراء دراسة أثر نموذج الأعمال في استدامة الميزة التنافسية.

4. اختبار العلاقة تجريبياً من أجل التأكد من دقة المعلومات التي تم التحصل عليها.

# قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية

### الكتب

1. إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
2. زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، جامعة بغداد، 2003.
3. محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.

### البحوث الجامعية

1. القن ناظر ججو الداود، لينا ميخائيل لا وند، دور القدرات التخطيطية الاستراتيجية الديناميكي في تعزيز نموذج الأعمال القائم على الإبداع "دراسة استطلاعية في عدد من المصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق، جامعة دهوك، العراق كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2016.
2. آمنة بن سديرة، إيمان مواس، أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية في مركب الدراجات النارية"، أطروحة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، 2016.
3. وليد زقادي، بناء نموذج الأعمال "دراسة حالة مطار وهران"، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2017.
4. حسن علي الزعبي، أسعد حماد أبو رمان، أثر عوامل البيئة الخارجية في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية فئة النجمة والنجمتين"، جامعة اليرموك للعلوم التطبيقية، العراق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، 2004.
5. يحي بدرابي، أثر جودة المعلومات على مراحل عملية الخيار الاستراتيجي، جامعة الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
6. محمود علي محمد، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري "دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، 1997.

7. محي الدين يحي توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين الأردنية"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، 2002.

#### المقالات المنشورة

1. كلثوم البز ومولود حواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد رقم 03، 2013.
2. لمياء عماني، وفاء حميدوش، نموذج الأعمال وخلق القيمة في شركات التكنولوجيا المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر المجلد (01)، العدد (01)، 2017.
3. سامي احمد عباس، نكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة، عراق - بغداد"، مجلة الدنانير، العدد رقم 12، 2018.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Amit, R., & Zott, C. **Value drivers of e-commerce business models** (No. 2000-2006). Fontainebleau: INSEAD, 2000.
2. Boumediene Ramdani, Ahmed Binsaif, Elias Boukrami, **Business Model Innovation: A review and Research Agenda** *New England Journal of Entrepreneurship*, Volume (22), Issue (02), 2019.
3. Hayes, J., & Finnegan, P., **European Journal of Operational Research**, Assessing the of potential of e-business models: towards a framework for assisting decision-makers, 2005.
4. Karanja Samuel, **Factors Influencing Strategic Choices Adopted by non-Governmental Organizations Competing for Donor Funding in Nairobi County**, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya, Volume (01), Issue (04), 2015.
5. Lorenzo Massa, Christopher L.Tucci, Allan Afuah, **Acritical Assessment of Business Model Research**, *Academy of Management Annals*, Volume (11), Issue (01), 2017.
6. Macmillan, H., Tampoe, M, "Strategic Management, Process, Content and Implementation", Oxford Press, 2000.
7. Magretta, J., **Harvard Business Review**, Why business models matter, 2002.
8. Ovans, A., **Retrieved July**, What is a business model, 2015.
9. Saad Ali Rehan Almohmadi, **The Relation between Strategic Choice and Organizational Structure and Their Impact on Organizational Effectiveness: Exploration Study of sample Suggestions from Managers in Some Iraqi State**

- Industrial Companies**, St Clements International University, PhD, Business Administration, 2011.
10. Savik Stefan, Zagorsek Branislaw, **Journal of Competitiveness**, Volume (08), Issue (04), 2016.
  11. Stewart, D. W., & Zhao, Q., **Journal of Public Policy & Marketing**, Internet marketing, business models, and public policy 19(2), 2000.
  12. Taj, S., George, B., & Nath, P., Sustainability and Business Model Innovation at the Bottom of the Pyramid: A Graduate Business Project, Business Education Innovation Journal Volume (8), Issue (13), 2016.
  13. Teece, D. J., **Business models, business strategy and innovation**, Long range planning, 43(2), 2010.
  14. Wells, P., **IIMB Management Review**, Sustainable business models and the automotive industry: A commentary, 25(4), 2013.
  15. Williamson, P. J., **Cost innovation: preparing for a 'value-formoney' revolution**, Long Range Planning, 43(2), 2010.
  16. Wirtz, B. W. & Göttel, Vincent, D. P, **Journal of Business Models**, Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions, 2016.
  17. Wirtz, W., Pistoia, S., & Göttel, V., **Origin, development and future research perspectives**, Business models: Long Range Planning, (1), 2016.
  18. Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., & Spann, M., **Business & Information Systems Engineering**, Business models., 6(1), 2014.
  19. Vermeer, T., **The relationship between business models and firm performance as measured through business model components (Bachelor's thesis, University of Twenty)**, 2016.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

### الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول عناصر نموذج الأعمال والخيار الاستراتيجي بهدف التعرف على أثر عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي (دراسة حالة لمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار)، وذلك للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

بحيث يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة) أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان، من خلال الإجابة عن فقراته بدقة وموضوعية، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، وتقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

الباحثة:

كيكو حفيفة

المشرف:

أ. د ساوس الشيخ

القسم الاول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  [ 30 - 40 ] سنة

[ 40 - 50 ] سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي:

دبلوم متوسط  بكالوريا  دبلوم عال

الماجستير  دكتوراه  غير ذلك يرجى التحديد .....

4. المستوى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم

موظف  غير ذلك يرجى التحديد .....

5. سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  [ 5 - 10 ] سنوات

[ 11 - 15 ] سنة  أكثر من 16 سنة

القسم الثاني: بيانات متغيرات الدراسة

الرجاء وضع إشارة في (x) في الخانة وأمام الاجابة التي تراها مناسبة

أولاً: عناصر نموذج الاعمال: هي مجموعة من العناصر التي تشمل ( القيمة المقترحة للعميل، طريقة تحصيل الارباح، والموارد الرئيسية).

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
					1) اقتراح القيمة للعملاء: هي مجموعة المؤشرات التي تشمل (التصميم، الاداء، الحد من المخاطر، شرح المواصفات، والعناية بالعميل).
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تضمن المديرية التحسين المستمر على تصاميم المنتج.</li> <li>تسعى المديرية للحصول على شهادات عالمية.</li> <li>تعتبر المنتجات التي تنتجها المديرية أكثر أماناً للعملاء.</li> <li>تقدم المديرية معلومات تفصيلية عن المنتج للعملاء.</li> <li>تعتني المديرية بالعملاء عن طريق توفير خدمات متميزة لها ما بعد البيع.</li> </ul>
					2) وظيفة (أداء) الربح: هي عبارة عن مجموعة المؤشرات التي تشمل (القيمة المتوقعة، القيمة الحالية، طريقة الدفع الحالية، طريقة الدفع المفصلة، وحصص العوائد) والتي تعتمد على مديرية الصناعة والمناجم في توليد الإيرادات.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تجري المديرية دراسات لتحديد القيمة المادية المتوقعة للمنتج.</li> <li>تحصل المديرية على أرباح مناسبة من انتاج المنتج الحالي.</li> <li>تفضل المديرية التعامل المرن في تحصيل أرباحها.</li> <li>تحرص المديرية على توزيع العوائد بشكل عادل على المساهمين.</li> </ul>
					3) الموارد الرئيسية: هي مجموعة المؤشرات التي تشمل (الخبرة، التقانة المستوردة، الموارد النوعية، جودة المعلومات، والجداول الزمنية).
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تحرص المديرية على توطين الخبرات في مجال الصناعة.</li> <li>تعمل المديرية على إدخال التكنولوجيا الحديثة في كل تفاصيل العمل.</li> <li>تبحث المديرية عن مصادر المواد الخام ذات الجودة العالية.</li> <li>تحدد المديرية حاجة السوق بناءً على معلومات موثوقة.</li> <li>تتابع المديرية عدم حدوث هدر بوقت الانتاج.</li> </ul>

**ثانياً: الخيار الاستراتيجي:** إن هذا الأخير يتضمن أربعة استراتيجيات رئيسية على المستوى الكلي للمنظمة وهي كالاتي: استراتيجية النمو السريع (التوسع)، الاستقرار، التراجع أو الاندفاع (الانكماش)، واستراتيجية مركبة (مختلطة).

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
					<b>1) استراتيجية النمو السريع (التوسع):</b> هي التي ترتبط في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المديرية بتوسيع أعمالها بالدخول في نشاطات جديدة إلى جانب أعمالها.</li> <li>تحاول المديرية دائماً وجذب استقطاب عدد أكبر من الزبائن.</li> <li>تسعى المديرية إلى زيادة مبيعاتها من خلال توسيع الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها.</li> <li>تستخدم المديرية أساليب تسويقية مميزة.</li> <li>تقوم المديرية بزيادة الانفاق على البحث والتطوير لتحسين أساليب الانتاج.</li> </ul>
					<b>2) استراتيجية الاستقرار:</b> هي التي تتميز بعدم القيام بإجراء تغييرات هامة في أنشطة المنظمة وعملياتها.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تعمل المديرية على تركيز اهتمامها في رفع السوق بنفس المنتجات في الظروف السائدة حالياً.</li> <li>تسعى المديرية إلى المحافظة على المستويات الحالية لكلف البحث والتطوير وضمان حصتها السوقية.</li> <li>لا تقوم المديرية بتوسيع أنشطتها الحالية عند تراجع النشاط الاقتصادي.</li> <li>تعتمد المديرية مبدأ حسن استخدام الموارد وتخصيصها في المجالات المحددة.</li> <li>تستمر المديرية في العمل وفق استراتيجياتها الحالية لقلة مواردها المالية.</li> </ul>
					<b>3) استراتيجية الانكماش (التراجع):</b> هي التي تتجه نحو تخفيض حجم المنظمة أو تخفيض التنوع في أنشطتها وعملياتها.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تتخلى المديرية عن بعض أعمالها لتحسين موقفها التنافسي.</li> <li>تقلص المديرية بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيف.</li> <li>تتراجع المديرية عن القيام بعملياتها الحالية والدخول في ميادين جديدة.</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>تقلص المديرية من حجم العمليات الانتاجية لضعف الكفاءة في إدارة أعمالها.</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض المديرية من كلف أعمالها لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.</li> </ul>
<p><b>4) الاستراتيجية المركبة أو المختلطة: هي التي تحقق عندما تتبع المنظمة اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات الآتية: النمو، الاستقرار، والانكماش في وقت واحد.</b></p>					
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تتبنى المديرية عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الظروف والموقف الاستراتيجي.</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>النشاطات المتنوعة لوحدات الاعمال في المديرية تحتم تبني استراتيجيات متنوعة.</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوم المديرية باعتماد مزيج من الاستراتيجيات للملائمة بين مستويات أداء هذه الوحدات.</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>لتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة يتحتم على المديرية معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجيات مختلفة.</li> </ul>

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير عناصر نموذج الأعمال في الخيار الاستراتيجي لدى العاملين بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار، بحيث تمت المراجعة النظرية في هذا المجال وصياغة فرضيات الدراسة والاستبانة على النحو الآتي:

تألفت عينة الدراسة من (30) عاملاً بمديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية بالاعتماد على برنامج (Smart PLS3 & SPSSV20): (التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل التحميل، موثوقية الاتساق الداخلي والموثوقية المركبة).

توصلت الدراسة إلى أن عناصر نموذج الأعمال تختلف في تأثيرها على الخيارات الاستراتيجية في مديرية الصناعة والمناجم محل الدراسة، ومن خلال ما توصلت إليه أوصت بضرورة إجراء دراسات في المستقبل حول نفس عناصر نموذج الأعمال المعتمدة في الدراسة الحالية وأثرهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية في منظمات إنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج الأعمال، الأثر، الخيار الاستراتيجي، مديرية الصناعة والمناجم لولاية أدرار.

## Summary:

This study aims to determine the extent to which the elements of the business model influence the strategic choice of employees in the Directorate of Industry and Mines in the Wilayat of Adrar, so that the theoretical review in this field was conducted and the hypotheses of the study and the questionnaire were formulated as follow:

The study sample consisted of (30) workers in the Directorate of Industry and Mines under study, and the data were analyzed statistically using statistical methods based on the (Smart PLS3 & SPSSV20) program: (relative frequencies and percentages, averages and standard deviation, reliability of internal consistency and composite reliability).

The study conclude that the elements of the business model differ in their impact on the strategic choices in the industry and mining sector under study, and through its findings, it recommended the necessity of conducting future studies on the same elements of the business model adopted in the current study and their impact on determining strategic choices in productive organizations.

**Keywords:** Business model, impact, Strategic choice, Directorate of Industry and Mines of the Wilaya of Adrar.