



**تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء
الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نهوذج الأعمال
دراسة تطبيقية**

إعداد

د. إيهاب لطفي عبد العال عابد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة - جامعة الأهرام الكندية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال دراسة تطبيقية

إعداد

د. إيهاب لطفي عبد العال عابد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة - جامعة الأهرام الكندية

أولاً: مقدمة

يشهد عالم الأعمال تغيراتٍ سريعةً ومتسارعةً؛ ناتجة عن تطور الابتكارات التكنولوجية وزيادة المنافسة العالمية (Do et al., 2022). تتسبب هذه الظواهر في انغماس المنظمات في بيئات ديناميكية تتميز بمستوى عالٍ من عدم القدرة على التنبؤ وعدم الاستقرار (Huang et al., 2023). وفي هذا السياق: تواجه المنظمات ضغوطاً مستمرة للرد على التغيرات الخارجية، مما قد يعني فرصة إستراتيجية تسمح للمنظمة بالتأقلم والازدهار أو انهيار الأعمال (Teece, 2018). ففي بيئة اليوم سريعة التغير؛ يجب أن تكون المنظمات رشيقةً ومرنةً ومبتكرةً للاستجابة للظروف الأكثر اضطراباً وتعقيداً (Zeebaree, 2024). يجب على الشركات تعديل خدماتها وعملياتها باستمرار لاستيعاب احتياجات العملاء سريعة التطور، وتصبح قدرتها على إنشاء منتج/خدمة مبتكر ومميز أمراً ضرورياً؛ للحصول على ميزة تنافسية طويلة الأجل؛ تعمل على تعزيز الأداء الإستراتيجي (Wunder, 2023).

في هذا السياق: اقترح العلماء أن الشركات يجب أن تسعى إلى طرق جديدة لإدارة الأعمال وتطوير مهارات نقل واكتساب المعرفة؛ من أجل أن تكون رشيقة ومرنة لمواجهة التغييرات والاضطرابات في بيئة الأعمال (Xing et al., 2020 ; Zeebaree, 2024). وبالتالي، تشكل الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية كفاءة أساسية وحاسمة، تتجلى في ابتكار نماذج وإستراتيجيات أعمال جديدة بدلاً من نماذج الأعمال القائمة (Weber and Tarba, 2014 ; Doz, 2020).

على الرغم من الرؤى العلمية المهمة في طبيعة ابتكار نماذج الأعمال وتأثيراتها في الأداء الإستراتيجي، إلا أن البحث في مقدمات ابتكار نماذج الأعمال لا يزال يتطور (Clauss et al., 2019). وما زالت مسألة إذا كانت العوامل الإدارية والتنظيمية المختلفة تؤثر في تبني ابتكار نماذج الأعمال وكيف تؤثر في ذلك- تثير التساؤل العلمي (Latifi et al., 2021). وعلى وجه التحديد، كان هناك بحث محدود حول ما إذا كانت الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية للمنظمة تؤثر في تبني ابتكار نماذج الأعمال وكيف تؤثر على ذلك.

في سياق نموذج الأعمال (Clauss et al., 2019 ; Xiao et al., 2021)؛ وفي هذا البحث، يسعى الباحث إلى الإسهام في العمل الجاري في هذا المجال من خلال التحقيق في المدى الذي تتنبأ به الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة من ابتكار نماذج الأعمال. ويستعين الباحثون بالأدبيات الواسعة في الإدارة الإستراتيجية لتصور الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة. على وجه التحديد، في تطوير الحجج البحثية؛ يعتمد الباحثون رؤى من منظور القدرة الديناميكية (Teece et al., 2016 ; Zeebaree, 2024)؛ لوصف كيف تسهل الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية إعادة تجميع وإعادة تكوين مواردها وقدراتها الحالية اعتمادًا على ابتكار نماذج الأعمال، مما يسهم بدوره في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة (Doz and Kosonen, 2010). وعلاوة على ذلك، يقترح الباحث أن تأثير

كل من الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية على مستوى المنظمة وتبني ابتكار نموذج الأعمال - تتوقف على درجة التغيرات البيئية. والأهم من ذلك، يبحث البحث الحالي الدور الوسيط الذي يؤديه تبني ابتكار نموذج الأعمال في تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

في ضوء ما سبق، وامتداداً للجهود البحثية في هذا الشأن- والتي تتسم بالندرة- يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال، وذلك بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية في جمهورية مصر العربية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث.

يتناول الباحث في هذا الجزء مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، وابتكار نموذج الأعمال، الأداء الإستراتيجي، وذلك كما يلي:

١- الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

يُعد Roth أول من استخدم مصطلح "الرشاقة الإستراتيجية" في كتابه عام ١٩٩٦م؛ والذي عرّف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على إنشاء المنتجات/الخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب". فالرشاقة الإستراتيجية هي قدرة تنظيمية تشير إلى مهارة المنظمة في توقع المتطلبات المستقبلية وصياغة الخطط المناسبة ونشر الموارد مع الحفاظ على السرعة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة وتغيير المسار أو الاتجاه بشكل مناسب (Teece et al., 2016). وعلى هذا النحو: تم تعريف الرشاقة الإستراتيجية على أنها: "القدرة على" استغلال أنماط متغيرة لنشر موارد المنظمة أو خلقها بطريقةٍ مدروسة سريعة بدلاً من البقاء رهينة لخطط محددة ونماذج أعمال محددة" (Doz and Kosonen, 2010).

يرى كلٌّ من (Sherehiy and Karwowski, 2014) الرشاقة الإستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمة على قراءة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية؛ لاستغلال جميع الفرص المتاحة". أما Doz, 2020 فقد عرّف الرشاقة الإستراتيجية على أنها: القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة المنظمة وإستراتيجيتها بطريقة استباقية مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية. فالرشاقة الإستراتيجية، كنتيجة ملحوظة لأداء المنظمة؛ تنشأ من سلوكيات ومهارات مديري المنظمة في اتخاذ وتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية" (Doz, 2020). ويعرف (شحاتة، ٢٠٢٣) الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي بشكل سريع وفعال، وتوقع التهديدات والفرص المتاحة.

وفقاً لدراسة (Pucciarelli and Kaplan, 2016): تُمكن الرشاقة الإستراتيجية المنظمة من أن تتمتع بالاستجابة السريعة والسيولة في تطوير ونشر الموارد لمعالجة حدوث التغيرات الديناميكية. وعلاوة على ذلك، أكد (Sherehiy et al., 2007) على أن الرشاقة الإستراتيجية تسمح للمنظمات بأن تكون مرنةً وتتكيف وتستجيب بسرعة لتقلبات السوق، فضلاً عن ممارسة الإجراءات للسيطرة على غموض السوق والمخاطر"، فهي قدرة المنظمة على اكتشاف والاستفادة من فرصة حاسمة يمكن أن تغير قواعد المنافسة بالسوق. ويرى (Sampath, 2015) أن الرشاقة الإستراتيجية تتعلق بالديناميكية للابتكار في سياق الأعمال، وتحديد الفرص والتهديدات والمخاطر".

يعرف الباحث الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: تمثل قدرة المنظمة على قراءة الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة في البيئة المحيطة بها، وتمثل قدرتها على الاستجابة بفاعلية وبسرعة أكثر من المنافسين، من خلال قدرة المنظمة على تطوير عملياتها، وإعادة تشكيل مواردها؛ لتقدم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، بل واستباقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يرى كلٌّ من (Doz and Kosonen, 2008) أن الرشاقة الإستراتيجية تتألف من ثلاثة

أبعاد يمكن إيضاحها على النحو التالي:

١/١ الحساسية الإستراتيجية Strategic Sensitivity:

تشير إلى قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية للمنظمة فهي "حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الإستراتيجية"؛ بحيث يمكن الاستفادة منها لتحقيق المنفعة التنظيمية وتطويرها (Doz and Kosonen, 2010). كما تمثل الحساسية الإستراتيجية وعيًا مكثفًا بالاتجاهات الخارجية مقترنًا بعملية إستراتيجية تشاركية داخلية. وهي استباقية بطبيعتها (شحاتة، ٢٠٢٣)، وتتضمن عملية إستراتيجية مفتوحة، وبقظة إستراتيجية متزايدة، وحوارًا داخليًا عالي الجودة يدفع قدرة الحساسية الإستراتيجية للمنظمة (Teece, 2018 ; Xing et al., 2020).

تعتمد الحساسية الإستراتيجية على البصيرة والاستكشاف واكتساب المنظور والعمومية. وبالتالي القدرة على الابتعاد عن العمليات اليومية، مما يعني وجود وقت للاستشعار. وتقوم الحساسية الإستراتيجية على التوقع من خلال استكشاف المستقبل، وتخطيط السيناريوهات. وإجراء تجارب محلية واختبارات في السوق، واستخدام المغامرة المؤسسية بشكل إستراتيجي وتأملي، وتعزيز المنظور "الخارجي"؛ من خلال شبكة قيمة من الاتصالات الشخصية، والاستماع إلى الصوت المحيط، وإعادة صياغة نماذج الأعمال من حيث المفاهيم، ومن خلال إدراك ضرورة تجديد نموذج الأعمال والمشاركة في حوار صادق ومنفتح وثرى حول القضايا الإستراتيجية (Xing et al., 2020 ; Teece, 2018 ; Doz and Kosonen, 2010).

٢/١ وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) Leadership unity:

تشير إلى سمات الاستجابة الإدارية، بما في ذلك اتخاذ قرارات سريعة وجريئة، بدعم من فريق الإدارة العليا بأكمله دون تدخل صراعات فردية (Doz and Kosonen, 2008).

فبمجرد تحديد الوضع الإستراتيجي للمنظمة وتحليله وفهمه؛ يجب على فريق القيادة اتخاذ قرارات تمكّن المنظمة من الاستفادة من الوضع الإستراتيجي (Ferreira and Moutinho, 2020). لذلك، يشير الالتزام الجماعي إلى قدرة فريق القيادة على اتخاذ قراراتٍ جريئةٍ بسرعة، وكذلك الحصول على الالتزام من أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين من خلال الاعتماد المتبادل والتعاون، فتتضمن وحدة القيادة الاستخدام الفعال للغة والحوار المناسبين في خلق الثقة، وكذلك تمكين الالتزام والمشاركة في المنظمات (Doz and Kosonen, 2010 ; Teece, 2018 ; Xing et al., 2020).

تقوم وحدة القيادة على الحوار من خلال طرح الافتراضات ومشاركتها، وفهم السياقات بغرض استكشاف الافتراضات والفرضيات الأساس، وجعل الدوافع والتطلعات الشخصية واضحةً لزيادة الاحترام المتبادل والثقة والتفاهم بين المواقف، وتحديد أجندة مشتركة قيمة؛ يؤدي إلى النجاح، التوافق بجانب الحوافز من خلال منح معانٍ مشتركة أعمق، والرعاية من خلال توفير الأمان الشخصي اللازم (Doz and Kosonen, 2010 ; Teece, 2018 ; Xing et al., 2020).

٣/١ تدفق الموارد Resource Fluidity:

يشير إلى القدرة الداخلية على إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة للوصول إلى طرق جديدة؛ لخلق القيم (Doz and Kosonen, 2008). كما تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تكوين أنظمة الأعمال الخاصة بها للاستجابة للقرارات المتخذة من قِبل فريق القيادة بمجرد فهمهم للمواقف الإستراتيجية (Doz and Kosonen, 2010 ; Wang et al., 2020). يتألف هذا البُعد من أبعاد فرعية يشار إليها باسم الأسس الدقيقة التي تدفع قدرة المنظمة على تدفق الموارد (Teece, 2018 ; Xing et al., 2020).

لتحقيق تدفق الموارد في المنظمات؛ تم اقتراح العديد من العمليات بما في ذلك فصل الموارد؛ لاكتساب الاستجابة من خلال التنظيم ككيانات منفصلة ومستقلة ومنسقة بشكل جيد، تجميع وتفكيك أنظمة وعمليات الأعمال، فصل استخدام الموارد عن ملكية الموارد والتفاوض على الوصول إليها، استخدام نماذج أعمال وبنية تحتية متعددة (Teece, 2018 ; (Xing et al., 2020).

٢- المرونة التنظيمية Organizational Flexibility:

بدأت دراسات المرونة التنظيمية في الستينيات، وظهر هذا المفهوم كحاجة تنظيمية ملحة للتقدم في البيئات الديناميكية، وتساعد المنظمات على استخدام وإدارة مواردها بشكل كامل ومرن من خلال إعادة ترتيب العمليات الرئيسة. وتحسين قدراتها على إنشاء واستخدام الموارد المختلفة؛ مما يؤدي إلى العديد من الفوائد، مثل: ارتفاع الأداء المالي والميزة التنافسية والاستقرار في مواجهة التعقيدات البيئية والحد من المخاطر (Singh and Singh, 2013). وتستخدم المرونة التنظيمية لإنشاء أسواق جديدة وتفعيل أنشطة الابتكار (Ghorban and Marketing, 2018).

تعرّف المرونة التنظيمية بأنها: القدرة على التعامل مع المتغيرات التي تنشأ في البيئة بشكل غير متوقع عن طريق الاستجابة السريعة لها وتحويلها إلى فرص تنعكس على الأداء بالإيجاب، وتركز المرونة التنظيمية على القدرات التي تسمح للمنظمة بمقاومة الاضطرابات والتكيف مع بيئة جديدة (Burnard and Bhamra, 2011). ويرى كل من (Lengnick-Hall et al., 2011) أن المرونة التنظيمية هي ناتج العمليات والديناميكيات داخل المنظمة التي تخلق الموارد وتحصل عليها وتستفيد منها بطريقة مرنة؛ مما يُمكن المنظمة من الاستجابة والتكيف بنجاح مع المواقف غير المتوقعة. في حين يرى (Lim et al., 2011) المرونة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية؛ من خلال التعلم

المستمر في الوقت المناسب وبطريقة قابلة للتطبيق. كما عرّفها (Conz and Magnani, 2020) قدرة المنظمة على أن تكون في حالة تأهب واستعداد قبل حدوث الخلل، ولمواجهة تأثيره عند حدوثه، والاستجابة والتعافي بعد ذلك.

يعرف الباحث المرونة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة المنظمة على التكيف البيئي من خلال تصميم أنشطة تعزز مرونتها وإدراك العاملين للتغيرات في متطلبات العمل وقابليتهم لتحقيقها كما حددها المنظمة. للتحسين أو التعافي من التحديات والمخاطر والضغوط. تناولت العديد من الدراسات مفهوم المرونة التنظيمية، وركز بعضها على أبعاد مختلفة. وبناءً على مراجعة موسعة للأدبيات الموجودة؛ حددت الدراسات السابقة ثلاثة أبعاد رئيسية، على النحو التالي:

١/٢ المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility :

المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تكيف إستراتيجياتها الحالية وتطوير البدائل المناسبة للاستفادة من الفرص والتخفيف من المخاطر. والتنقل والاختيار بين البدائل الإستراتيجية؛ لتتمكن من مواجهة المتغيرات البيئية؛ وتمكين الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وتتضمن إستراتيجيات التغيير للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق (Lim et al., 2011). كما تعرّف المرونة الإستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على تبسيط الإستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة (Shukla and Sushil, 2020)؛ وعلى هذا النحو؛ تُعد المرونة مطلوبةً للتحكم في التغيرات الإستراتيجية التي تحدث داخل البيئة التنظيمية غير المباشرة والتأثير فيها من خلال مكونات البيئة المباشرة للمنظمة، لذا تعد المرونة الإستراتيجية ردّ فعلٍ فوريًا من المنظمة لمنع التأثيرات الخارجية الخطيرة في الأداء التنظيمي (Brozovic, 2018).

٢/٢ المرونة التكتيكية أو الهيكلية: Tactical-Structural Flexibility

تشير المرونة التكتيكية أو الهيكلية إلى مجموعة التغييرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي للمنظمة، عمليات اتخاذ القرارات والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة وسريعة (Lim et al., 2011). فهي تمثل قدرة المنظمة على إنشاء هيكل تنظيمي مرن، بحيث يمكن الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة في ظل تكيف العمليات في سياق المنافسة الشديدة داخل بيئة ديناميكية (Oshita et al., 2017). كما تتضمن ممارسات الإدارة في إدارة الموارد البشرية، مثل: تصميم المسار الوظيفي، تحديد مجالات السلطة وحدودها، وقنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة. تميل الهياكل التنظيمية المرنة إلى أن تكون أكثر لامركزية وأقل رسمية (Verdu and Gómez-Gras, 2009). وتمثل المرونة التكتيكية قدرة المنظمة على تطوير الهيكل التنظيمي بطريقة تظهر فيها مهارة توليد المؤشرات التي تحدد القدرة النظامية في الاستجابة للتغير البيئي (Iravani et al., 2005).

٣/٢ المرونة التشغيلية Operational Flexibility :

تشير المرونة التشغيلية إلى درجة مرونة أنشطة المنظمة وسرعة استجابتها للتحويل السريع والمستمر لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتخفيض المخاطر في السوق، وتشير إلى الأجهزة والمعدات والبرمجيات المستخدمة في خلق القيمة (Lim et al., 2011). تتضمن المرونة التشغيلية مجموعة أقل من الكفاءات عند مقارنتها بالمرونة الإستراتيجية والهيكلية، ومع ذلك، فإنها تتمتع بمستويات استجابة عالية فيما يتعلق بتقلبات الطلب داخل السوق. وعلى هذا النحو: يوجد في مستوى المرونة التشغيلية توجه في المنظمة قصير المدى فيما يتعلق بتخطيط الأنشطة؛ لتمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخل البيئة التي تم توقعها (Feletto et al., 2011). وتمثل المرونة التشغيلية القدرة التفاعلية للمنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية التي تعد استجابة قصيرة المدى للمنظمة في إطار زمني مناسب، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات مُسبِّقًا

بشأن الأحداث المهمة وغير المتوقعة والأمور غير الروتينية. كما يتضمن هذا النوع من المرونة قدرة المنظمة على دمج مهامها الداخلية مع مهام نظرائها؛ حتى يمكن تزويد العملاء بقيمة مضافة (Lim et al., 2011). كما تمثل المرونة التشغيلية المرونة اللازمة للتغييرات المألوفة التي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات مؤقتة في مستويات النشاط التنظيمي دون أن يكون هناك تحول أساس في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخاصة (Sharma et al., 2010).

٣- ابتكار نموذج الأعمال Business Model Innovation:

يعد ابتكار نموذج الأعمال ظاهرةً ناشئةً استحوذت على اهتمام متزايد من جانب كلٍ من العلماء والمديرين منذ أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (Foss and Saebi, 2017). تم تقديم كلمة "نموذج الأعمال" في الأدبيات الإدارية منذ أكثر من سبعة عقود؛ لكن لم يتم قبول هذا المفهوم حتى منتصف التسعينيات (Lindgren, 2018). حدد (Mitchell and Bruckner, 2004) سبعين منظمة كبرى شرعت في ابتكار نموذج الأعمال بين عامي ١٩٨٩م و٢٠٠٣م، وحققت تكاليف أقل ومراكز صناعية أعلى بسرعة أكبر من الشركات التي تعمل على تحسين كفاءة نماذج الأعمال الحالية لديها.

منذ عام ٢٠٠٣م، انتشرت المنشورات حول ابتكار نموذج الأعمال إلى الحد الذي أصبح فيه مجال ابتكار نموذج الأعمال الناشئ يعد مجالاً منفصلاً للبحث على الرغم من كونه فرعاً من أدبيات نموذج الأعمال (Foss and Saebi, 2017). فتماشياً مع أدبيات الابتكار التي تشير إلى "الابتكار" كعملية ونتيجة (Crossan and Apaydin, 2010)، يمكن تناول ابتكار نموذج الأعمال كنوعٍ من الابتكار كعملية ونتيجة. وتمثلت الإسهامات التي تصور ابتكار نموذج الأعمال كعملية تستكشف ابتكار نموذج الأعمال بشكلٍ أساس في صناعة معينة (Matzler et al., 2013) أو سياق سوق (Clauß et al., 2020) أو بيئة منظمة (Kastalli and Van, 2013). أما الإسهامات التي تركز على ابتكار نموذج الأعمال كنتيجة؛ تصف محتوى نماذج الأعمال الجديدة، غالباً ما

تعتمد على سياق صناعة أو سوق معين أو بيئة منظمة شهدت ظهور نماذج أعمال جديدة ومبتكرة (Karimi and Walter, 2016). غالبًا ما يتبنى هذان التياران من العمل وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بابتكار نموذج الأعمال؛ فالأول مهتم أكثر بديناميكيات ابتكار نموذج الأعمال، بينما يميل الثاني إلى التحقيق في محتوى ابتكار نموذج الأعمال بعد حدوثه.

عندما تقوم المنظمة باستبدال نموذج عمل يوفر منتجاتٍ أو عروضَ خدماتٍ للعملاء والمستخدمين النهائيين لم تكن متاحة من قبل، فإننا نشير إلى هذه البدائل بكونها ابتكاراتٍ في نموذج العمل (Mitchell and Bruckner, 2004). إن ابتكار نموذج العمل هو إعادة تشكيل الأنشطة في نموذج العمل الحالي لمنظمة جديدة في سوق خدمات المنتجات التي تتنافس فيها المنظمة (Foss and Saebi, 2017). في الأساس، يشير ابتكار نموذج الأعمال إلى البحث عن منطق جديد للمنظمة وطرق جديدة لخلق القيمة واستحواذها لأصحاب المصلحة؛ ويركز في المقام الأول على إيجاد طرق جديدة لتوليد الإيرادات وتحديد مقترحات القيمة للعملاء والموردين والشركاء (Casadesus and Zhu, 2013). يرى (Foss and Saebi, 2017) ابتكار نموذج الأعمال بأنه تغييرات مصممة ومبتكرة للعناصر الأساس لنموذج أعمال المنظمة و/أو البنية التي تربط بين هذه العناصر. يرى Spieth and Schneider, 2016 ابتكار نموذج الأعمال بكونه "تغييرًا جديدًا بالنسبة للمنظمة" يؤثر في واحد على الأقل من أبعاد نموذج الأعمال الثلاثة: تقديم القيمة، وبنية خلق القيمة، ومنطق نموذج الإيرادات". نظرًا لأن بنية نموذج الأعمال تم تصورها بشكلٍ أساس في شكل عددٍ من عناصر نموذج الأعمال وعلاقاتها المتبادلة، فإن تعريفات ابتكار نموذج الأعمال تدرك وفقًا لذلك أن الابتكار في نموذج الأعمال يتجاوز ابتكار منتج أو خدمة، وينطوي على الابتكار على مستوى النظام (Spieth and Schneider, 2016).

حاولت أدبيات نموذج الأعمال الإجابة عن تساؤل رئيس حول: كيفية عمل المنظمات وكيفية خلق القيمة (Spieth et al., 2014). على مر السنين، ظهر إجماع بين الأكاديميين على أن

نماذج الأعمال تتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة، تصف خلق وتقديم والتقاط القيمة (Claus, 2005; Morris et al., 2017).

نظرًا لأن التغييرات المتسارعة تغير بانتظام ظروف الأعمال، وتجلب ضغوطًا جديدة وكذلك تجلب أيضًا فرصًا جديدة لتوليد القيمة من خلال تجاوز الوسائل التقليدية لخلق وتقديم والتقاط القيمة (Chesbrough, 2010)، وللحفاظ على القدرة التنافسية؛ يجب أن تكون المنظمات قادرة على تغيير نموذج أعمالها وابتكاره باستمرار (Achtenhagen et al., 2013). يمكن كون ابتكار نموذج الأعمال نوعًا من الابتكار التنظيمي الذي يغير الطريقة التي تخلق بها المنظمات القيمة وتلتقطها لأصحاب المصلحة (Casadesus and Zhu, 2018; Teece, 2013). يعتمد ابتكار نموذج الأعمال على التغييرات وإعادة تكوين أبعاد عرض القيمة وخلق القيمة والتقاط القيمة. وعلى هذا النحو: يمكن الإشارة إلى ابتكار نموذج الأعمال بكونه ابتكارًا يكمل ابتكار المنتجات والعمليات التقليدية (Spieth and Schneider, 2016). ويرى (Bock et al., 2012) من وجهة نظر تشغيلية؛ أن ابتكار نموذج الأعمال يشير إلى إعادة تكوين الموارد والقدرات الحالية وإعادة تصميم المراكز غير الربحية داخل النشاط بما يعزز القيمة؛ فابتكار نموذج الأعمال يتم من خلال اكتشاف نموذج عمل أساس جديد في نموذج عمل قائم.

يصف خلق القيمة تكوين محفظة المنتجات/الخدمات والأنشطة المتعلقة بالتطورات والعروض الجديدة، ودور المنظمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة، وكيف ولمن يتم توفير عروض المنظمة (Morris et al., 2005). أما تقديم القيمة فهي التي يتم بها توليد القيمة وخارج المنظمة؛ جنبًا إلى جنب مع العملاء والموردين (Claus, 2017). في حين يشير التقاط القيمة إلى كيف تجني المنظمة المال، ويأخذ هذا البعد في الحسبان القرارات الجديدة المتعلقة بالتكاليف والإيرادات، مثل: الهوامش والجودة والأسعار. علاوة على ذلك، يتضمن التقاط القيمة اختيار وتصميم تدفقات الإيرادات الكافية (Casadesus and Zhu, 2013) ونماذج الإيرادات (Baden-Fuller

(and Haefliger, 2013). إن جوهر نموذج الأعمال يكمن في علاقاته وفي الترابطات المتبادلة لأبعاد نموذج الأعمال. تعتمد الطريقة التي يتم بها تناول مفهوم القيمة على تكوين الأبعاد الثلاثة لنموذج الأعمال (Morris et al., 2005; Aversa et al., 2015; Clauß et al., 2020).

في هذا البحث: يتم تعريف ابتكار نموذج الأعمال كنوعٍ من الابتكار يحدد الحد الأدنى من المتطلبات ليكون الابتكار "جديدًا للمنظمة" (أي أنه لا يجب أن يكون جديدًا للصناعة). لذلك، يتضمن ابتكار نموذج الأعمال إيجاد طريقة جديدة لإنشاء أو اقتراح أو التقاط القيمة وتنفيذ التغييرات على النموذج الحالي، أو إضافة نموذج أعمال جديد. وفقًا لذلك، فإن ابتكار نموذج الأعمال ليس مجرد ابتكار في المنتج أو الخدمة، ولا هو ابتكار في العملية أو المنظمة والذي غالبًا ما ينطوي على تغييرات فقط في العرض (بالنسبة لابتكارات المنتج) أو في العمليات والهياكل (بالنسبة لابتكارات العملية والمنظمة). في حين أن ابتكار نموذج الأعمال قد يعيد تعريف منتج أو خدمة موجودة، والعمليات التي يتم من خلالها إنشاء القيمة، و/أو كيفية استفادة المنظمة من عرض العميل، فإنه لا يتطلب إنشاء منتج أو خدمة جديدة. وعلى نحو مماثل: قد يشمل ابتكار نموذج الأعمال عملياتٍ جديدةً، أو نماذج إيراداتٍ جديدةً، أو أنواعًا أخرى من الابتكار، ولكنه مطلوب أيضًا أن يقدم منطقيًا متكاملًا جديدًا لكيفية ربط خلق القيمة، واقتراح القيمة، والتقاط القيمة مع بعضها بعضًا.

ويعرف الباحث نموذج ابتكار الأعمال إجرائيًا بأنه: ابتكار نموذج الأعمال هو عملية إعادة اختراع كيفية تحويل المنظمة للمنافسة بشكل أكثر فعالية من خلال: التغيير الواعي لنموذج الأعمال الحالي أو إنشاء نموذج أعمال جديد يقوم بإعادة تعريف وإنشاء منتجات أو خدمات أو نماذج تنظيمية جديدة تعمل على تعظيم القيمة.

٤- الأداء الإستراتيجي Strategic Performance:

يعكس الأداء الإستراتيجي كلاً من إستراتيجية المنظمة والأساليب اللازمة لتحقيقها من خلال الربط بين أوجه النشاط والأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. الأداء الإستراتيجي هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للمتغيرات المحيطة (القعيط، ٢٠٢٣). فعند قياس الأداء الإستراتيجي؛ يتم التعرف على نوعين من المؤشرات: المالية والتشغيلية. تعكس المؤشرات المالية الأهداف الاقتصادية للمنظمات (مثل: نمو المبيعات والربحية وقيمة الأسهم)، في حين تعكس المؤشرات التشغيلية أداء الأعمال (مثل: حصة السوق، وجودة المنتج، والمنتجات الجديدة، والكفاءة التكنولوجية). وبهذه الطريقة؛ يمكن لقياس الأداء الإستراتيجي أن يساعد المنظمات على تحديد وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومواءمة السلوكيات والمواقف، وتحسين إستراتيجياتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومدى تكيف المنظمة مع بيئتها (Bisbe and Malagueño, 2012).

حددت الأدبيات مجموعةً متنوعةً من مؤشرات الأداء الإستراتيجية، تتمثل في: رضا العاملين، ورضا العملاء، والعمل الجماعي، وجودة المنتج والخدمة. رضا العاملين هو مقياس شخصي للنجاح، يمكن تفسيره من خلال المواقف الإيجابية للعاملين تجاه وظائفهم، والتي تنعكس على تقديم إسهام أكثر قيمة للمنظمة، حيث وجد أن رضا العاملين يعزز رضا العملاء والربحية (Krishnan et al., 2020). كما تم تحديد رضا العملاء والاحتفاظ بهم كمؤشرات أداء حاسمة في العديد من الدراسات تعمل على تحفيز الولاء التنظيمي والاحتفاظ بالمساهمين؛ وهذا أمر بالغ الأهمية لاستدامة العمل (Moffat and Simon, 2011). أما العمل الجماعي فقد حدد بكونه ذا أهمية قصوى في عمليات التعلم بالمنظمة وعلى وجه التحديد مشاركة المعرفة؛ حيث إن تماسك الفريق له تأثير إيجابي في الابتكار التنظيمي والإداري عندما يتم محاذاة كل من

العمل الجماعي ومشاركة المعرفة؛ مما ينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب (Montes et al., 2005). علاوةً على ذلك، تقيس الجودة مستويات العيوب في المنتجات أو الخدمات الواردة كما يدركها العميل (Swift and Hwang, 2008 ; Moffat and Simon, 2011 ; Krishnan et al., 2020).

يتم قياس الأداء الإستراتيجي بكونه مجموعةً من المؤشرات التي تسمح بتقييم جودة تكيف المنظمة مع بيئتها (Venkatraman and Ramanujam, 1986). يرى (Yousaf & Majid, 2016) أن الأداء الإستراتيجي هو نجاح أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث إنه يشمل كلاً من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، ويُعبّر الأداء الإستراتيجي عن القدرة التنافسية للمنظمة، كما يمثل المركز الأكثر تأثيراً بين المنافسين، مما يحقق مكانة في السوق، ويرفع الوعي بالمنظمة، والاستجابة للتحديات التنافسية؛ التي تنشأ بين المنافسين، كما يدعم الأداء الإستراتيجي التعلم، ويساعد المنظمة في خلق القدرات الفريدة والتنافسية في المناطق التشغيلية (Yousaf and Majid, 2016). وعرف (Ercan and Koksall, 2016) الأداء الإستراتيجي على أنه قياس إستراتيجيات المنظمة باستخدام المعايير المحددة وتحديد كيفية تفاعل النتائج مع أهداف المنظمة (Ercan and Koksall, 2016).

ويعرف الباحث الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنه: دالة لأنشطة المنظمة كافة ومرآة تعكس وضع المنظمة من مختلف الجوانب، فهو عبارة عن نتائج أعمال المنظمة التي تم الحصول عليها من العمليات والمدخلات، والتي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الأجل الطويل.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

تواجه المنظمات العاملة في الصناعات المعدنية اليوم وبمختلف أنشطتها ظروفًا بيئية متغيرة، وملیئة بالتحديات^(١)؛ مما يستلزم حلولاً مستدامة وابتكارات لمواجهةها، والتفكير ملياً بمستقبلها والتكيف والتأقلم مع المتغيرات المعاصرة؛ من خلال بناء فلسفة عمل مختلفة في مواجهة تحديات الصناعة المتطورة. وبعد إطلاع الباحث على فلسفة الموضوعات النظرية محل البحث ومتغيراتها ومشكلتها البحثية المفتوحة النهايات، والتي تم توصيف مشكلتها الفكرية وسط جدال فكري قائم في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بين الكتاب والباحثين السابقين كلٌّ بحسب مداخله الفلسفية وتوجهاته الفكرية؛ فضلاً عن استعمال الأساليب الكلاسيكية في إدارة منظمات الصناعات المعدنية؛ ومن هنا تبلورت المعضلة الفكرية للبحث؛ والتي أبرزت ضرورة توضيح طبيعة التأثير بين متغيرات البحث (الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج الأعمال، الأداء الإستراتيجي)، وبعد هذا بحد ذاته مبرراً للولوج ببحث ميداني مستفيض وضمن البيئة المتغيرة لرفع قدرات المنظمات العاملة في الصناعات المعدنية لاستغلال مواردها لمواجهة تلك التحديات المستمرة، وإظهار معالمها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح في القطاع محل البحث مما ينعكس على أدائها.

لقد واجهت شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية ظروفًا وتعثرات أثرت في مسيرة تطورها، نتيجة لمروها بظروف بيئية غير مستقرة، فضلاً عن كونها تعاني من مشكلات

(١) تتمثل أهم التحديات التي تواجه المنظمات العاملة في الصناعات المعدنية في: تقليل دورة حياة المنتج الناتج عن الطلب المتزايد على حلول تطبيقات أكثر تخصصاً، تخفيض أوقات التسليم، صعوبة التحكم وتوفير المخزون، نقص العمالة، التصنيع المبني على البيانات، التلوث البيئي، انخفاض جودة المنتجات، المنافسة العالمية، التغيرات التكنولوجية، القوانين واللوائح، تغيرات الطلب، الطاقة، التمويل وزيادة تكاليف الإنتاج- فضلاً عن تأخر المستحقات سواء الخاصة ببرنامج دعم الصادرات، أو استرداد ضريبة القيمة المضافة.

إدارية مما أدى إلى تذبذب في أدائها، ولقد انكشف ذلك من خلال استقراء لواقع بيئة شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية^(١).

وفي ضوء مراجعة الباحث للأدب التنظيبي الذي تناول متغيرات البحث؛ اتضح وجود قدر كبير من الاهتمام بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي وكذلك ابتكار نموذج الأعمال (Anwar,2018; Clauss et al., 2019; Abeysekara et al., 2019; Doz, 2020; Conz and Magnani, 2020; Mohammed et al., 2020 ; Darvishmotevali et al., 2020; Phangestu et al., 2020; Nunes and Pereira, 2021; Nunes and Pereira, 2021; Gorondutse et al., 2021; Pryor et al., 2022; Dess et al., 2023). في حين هناك ندرة في الدراسات العربية- في حدود علم الباحث- التي تناولت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال، أو تناولت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، أو تناولت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال. وكذلك ندرة الدراسات الأجنبية التي تناولت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي درجة تؤدي الرشاقة

(١) من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في الشركات موضع الدراسة؛ أسفرت عن مجموعة من المظاهر نذكر أهمها فيما يلي:

- ارتفاع درجة تطور العاملين ومعرفتهم الفنية والإدارية.
- تذبذب آراء العاملين حول احتياجات العملاء في المستقبل.
- الشركات قادرة على التكيف مع التغيرات بسرعة، ولكن بضغط شديد على العاملين.
- هناك قصور في المرونة بالمنظمات وأنظمة الحوافز، وأن مفهوم المرونة التنظيمية غير واضح داخل المنظمات محل الدراسة.
- انخفاض إدراك العاملين مدى حاجة المنظمة إلى ابتكار نموذج أعمال جديد.
- هناك غموض في التحديات المرتبطة بابتكار نماذج الأعمال.
- القصور الشديد في معرفة بعض العاملين لأهمية عملهم بالمنظمة.

الإستراتيجية والمرونة التنظيمية إلى إحداث تأثير في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال؟" وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- إلى أى مدى تؤثر الرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نماذج الأعمال شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- ما التأثير المعنوي للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- هل هناك تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على ابتكار نماذج الأعمال شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- هل يوجد تأثير معنوي لابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- ما طبيعة التأثير غير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
- ما طبيعة التأثير غير المباشر للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟

رابعًا: أهداف البحث:

في ضوء تساؤلات البحث؛ يهدف البحث إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف؛ تتمثل فيما

يلي:

١. بحث وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٢. تحديد درجة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٣. التعرف على ما إذا كان هناك تأثير للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٤. فحص ما إذا كان هناك تأثير للمرونة التنظيمية في ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٥. قياس تأثير ابتكار نماذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٦. الكشف عن درجة التأثير غير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٧. الكشف عن درجة التأثير غير المباشر للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
٨. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز الأداء الإستراتيجي، وابتكار نموذج الأعمال للقائمين على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية موضع التطبيق، وذلك في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

خامسًا: أهمية البحث:

قدم هذا البحث إسهاماتٍ في الإدارة الإستراتيجية، والممارسات الإدارية ويمكن توضيح أهمية هذا البحث على المستويين العملي والعملي كما يلي:

أ- من الناحية العلمية:

- يعد هذا البحث من أولى الأبحاث العربية -في حدود علم الباحث- التي تتناول موضوع الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وتأثيرهما في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال.
- الحدائة النسبية للمفاهيم التي يتناولها البحث، وتتمثل في الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج العمل، والأداء الإستراتيجي. وكذلك كيفية تقديم إسهام على حول كيفية الاستفادة من هذه المتغيرات في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركات محل البحث.
- الحدائة النسبية لموضوع البحث، حيث يتناول الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج العمل، والأداء الإستراتيجي، من أحدث المفاهيم الإدارية التي ظهرت على الساحة المعرفية. ومن ثم يسهم هذا البحث في تأصيل تأثير الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج العمل، في الأداء الإستراتيجي.
- ندرة الدراسات التي بحثت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي (وذلك في حدود علم الباحث).
- لا توجد دراسات بحثت تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال (وذلك في حدود علم الباحث).
- سد الفجوة المعرفية القائمة في البنيان المعرفي في مجال الأدبيات والدراسات المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال، وذلك في البيئة

العربية عمومًا، والبيئة المصرية على وجه الخصوص. كما لم تتناول البحوث والدراسات السابقة الربط بين المتغيرات الأربعة محل البحث معًا في بحثٍ واحد (الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج الأعمال، الأداء الإستراتيجي)- حتى تاريخه- ومن ثم قد يُقدم البحث الحالي إضافةً للتراكم المعرفي في هذا المجال؛ من خلال بحث الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال.

ب- من الناحية العملية:

- يُعد قطاع الصناعات المعدنية من أكثر القطاعات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للبلاد، ويعد من الصناعات المهمة والواعدة، لما له من مقومات تؤهله لزيادة الطاقات الإنتاجية والصادرات وإدخال منتجات جديدة وإقامة صناعات تحويلية وتعظيم القيمة المضافة لبعض الخامات والصناعات، فضلًا عن فرص الشراكة المتاحة أمام المستثمرين المحليين والأجانب.
- تنبع أهمية هذا البحث من الدور الذي يؤديه كلٌّ من الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل التغيرات والتطورات المستمرة، وذلك من خلال ابتكار نموذج الأعمال الذي يعزز قدرات شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
- تم تقديم إسهام في ممارسة الإدارة، حيث تم تطوير نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي ركز على المساعدة في إدارة المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية. وبالمثل، تم اختبار وتقييم هذا النموذج إحصائيًا. وهذا يمتلك المديرين أداةً مفيدة تسمح لهم بوضع تصور لتحسين الأداء الإستراتيجي؛ من خلال تطوير الرشاقة الإستراتيجية والقدرة التنظيمية كقدرات تنظيمية في ظل ابتكار نموذج أعمال؛ يعمل على استغلال الفرص لتعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمة في السوق.

- تساعد نتائج هذا البحث على تعميق فهم القائمين على إدارة شركات قطاع الأعمال العامل للصناعات المعدنية، لطبيعة تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال؛ الأمر الذي ينعكس على الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.
- يعد هذا البحث مهمًا لتوضيح تأثير المتغيرات (الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج الأعمال)؛ مما يساعد على تحسين الأداء الإستراتيجي بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.

سادسًا: الدراسات السابقة وفروض البحث:

١- العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي Strategic Agility & Strategic

Performance:

في ظل عدم القدرة على التنبؤ بالمشهد التنافسي الجديد؛ أصبحت الرشاقة الإستراتيجية هي أهم سمة للمنظمات لتحقيق الأداء الفعال. فمن خلال سرعة استجابة السياسات والأساليب، ستكون المنظمة قادرةً على الحفاظ على استقرارها في بيئة ديناميكية (Gorondutse et al., 2021).

وفقًا لمدخل القدرات الديناميكية؛ يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة ديناميكية من خلال تطوير القدرات التي تسمح لها بتوقع التغيرات في البيئة، والاستفادة من هذه الفرص وتحويل مواردها باستمرار (Augier and Teece, 2009 ; Teece et al., 2016 ; Dess et al., 2023)، ويرى بعض الباحثين أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة ديناميكية تسمح باكتشاف الفرص الإستراتيجية، واتخاذ القرارات بسرعة، وإعادة تشكيل الأنظمة والموارد (Doz

(and Kosonen, 2010). ونتيجة للرشاقة الإستراتيجية (شحاتة، ٢٠٢٣)، من المتوقع أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية تنعكس في الأداء الإستراتيجي الإيجابي (Abeysekara et al., 2019). ولذلك، هناك أساس نظري للدعاء بأن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر وكبير في الأداء الإستراتيجي (Gorondutse et al., 2021).

قام (Ofoegbu and Akanbi, 2012) بالتحقيق في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في شركات التصنيع النيجيرية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء، وأن اثنين من الأبعاد الثلاثة للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية ووحدة القيادة) مرتبطان بشكل مستقل بالأداء. في حين قامت دراسة (Junni, 2015) بمحاولة الوقوف على دور الرشاقة الإستراتيجية في عمليات الدمج والاستحواذ، وقد افترضوا أن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء بعد الاستحواذ تم بوساطة نقل المعرفة بين المنظمة المستحوذة والمنظمات المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقات مهمة بين كل من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (بشكل مستقل) ونقل المعرفة، وبين نقل المعرفة والأداء. كما استهدفت دراسة (Kale et al., 2019) الوقوف على دور الرشاقة الإستراتيجية كوسيط للعلاقة بين القدرة الاستيعابية وأداء المنظمة. وإدراكًا للتأثير الإيجابي للقدرة الاستيعابية في أداء المنظمة المبلغ عنه في الأدبيات الموجودة، فقد افترضوا أن الرشاقة الإستراتيجية من شأنها أن تضخم هذا التأثير. وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء ويتوسط العلاقة بين القدرة الاستيعابية والأداء.

في حين يرى كلٌّ من (Tallon and Pinsonneault, 2011) أن الرشاقة الإستراتيجية يمكنها أن تعزز جودة الاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، وبالتالي، يمكن أن تعزز الأداء". حيث أكدت دراسة (Alahyari et al., 2017) أن الإدارة الجيدة للرشاقة الإستراتيجية يمكن أن تخلق تميزًا في السوق وتحقق أداءً حسنًا داخليًا وخارجيًا. وكذلك أكدت دراسة (Queiroz et al.,

(2018) أن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة كاريزمية موجهة من قبل تكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين أداء المنظمة". وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Ashrafi et al., 2019) التي توصلت إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تؤدي دورًا أساسًا في تجديد المنظمة وتعزيز أدائها.

بالإضافة إلى المبررات النظرية، توجد أدلة تجريبية كافية في الأدبيات للسماح لنا بافتراض وجود علاقة مباشرة ومهمة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي. أجرى Ahammad et al., 2021 بحثًا في الهند شمل مديري المنظمات في قطاع التصدير. وقد وجد المؤلفون أن الرشاقة الإستراتيجية أحدثت تأثيرًا مباشرًا ومهمًا في الأداء التنظيمي على المستوى الدولي (Ahammad et al., 2021). كما استطلع (Côte-Real et al., 2017) آراء المديرين التنفيذيين الذين لديهم معرفة متعمقة بالإستراتيجية التنظيمية للمنظمات الأوروبية التابعة لمختلف القطاعات الصناعية. وقرر هؤلاء الباحثون أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير مباشر ومهم في الميزة التنافسية للمنظمة التي تم قياسها بناءً على مؤشرات الأداء الإستراتيجية. وتوصلت لنفس النتائج دراسة كلٍ من (Kale et al., 2019; Kurniawan et al., 2020).

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو التالي:
"يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية".

٢- العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وابتكار نموذج الأعمال & Strategic Agility

:Business Model Innovation

وفقا لمدخل القدرات الديناميكية؛ فإن القدرة الديناميكية لها بُعد استغلالي تتحقق فيه فرصة إستراتيجية تم تحديدها في مرحلة الإدراك (Teece et al., 2016). وبالمثل، فإن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية إستراتيجية تتيح لهذه الفرصة أن تتحقق وتتكون من ثلاثة أبعاد: ابتكار عرض القيمة، وابتكار تقديم القيمة، والابتكار في الحصول على القيمة (Nunes and Pereira,

(2021). ونتيجة لهذا الأساس النظري؛ من المتوقع أن يكون للرشاقة الإستراتيجية تأثير مباشر ومهم في كلٍ من أبعاد نموذج الأعمال. إن الاكتشاف المبكر للفرص الإستراتيجية من شأنه أن يسمح بتوليد مقترحات القيمة المبتكرة التي تنعكس في إنشاء منتجات أو خدمات جديدة تحل مشكلات العملاء؛ وابتكار طريقة لتقديم القيمة، والتي تنعكس في تطوير عمليات جديدة و/أو في تحسين استخدام الموارد و/أو القدرات؛ وإنشاء طرق جديدة للحصول على القيمة، بناءً على تحسين التكلفة أو تحسين الهامش أو تنمية الدخل الاقتصادي التكميلي. ولذلك، هناك أساس نظري للتأكيد على أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر وكبير في كل بُعد من أبعاد نموذج الأعمال.

لمواجهة التغييرات في بيئة الأعمال؛ تحتاج المنظمات إلى أن تكون رشيقة إستراتيجياً. وبالتالي، من المهم أيضاً إدراك سبب أهمية الرشاقة الإستراتيجية للمنافسة وليس مؤشرات النجاح الفردية، مثل: الاستدامة أو الربحية. يمكن الاستدلال من نتائج الأدبيات على أن المنظمات بحاجة إلى التكيف مع بيئة الأعمال، ولكن يجب أن تكون هذه التكيفات متوافقة مع نموذج أعمال المنظمة (Adler, 2012 ; Battistella et al., 2017; Doz, 2020; Mohammed et al., 2020). فإذا غيرت المنظمة عملياتها بطريقةٍ ما فقط لمواجهة انخفاض الربحية أو أي مؤشر نجاح آخر على مدى فترة طويلة- فإن العمل يفقد تركيزه. سيؤدي هذا إلى منظمة ذات رؤية غير واضحة لأهدافها الإستراتيجية ونموذج عمل غير متوافق. نماذج الأعمال هي القاعدة العريضة لمنظمة ذات رؤية طويلة الأجل وتعمل على النمو. تركز مثل هذه المنظمات على الأهداف الإستراتيجية ومثانة نموذج العمل (Osterwalder and Pigneur, 2010).

بالإضافة إلى الدعم النظري، توجد أدلة تجريبية في الأدبيات التي تسمح بافتراض وجود علاقة مباشرة ومهمة بين الرشاقة الإستراتيجية وابتكار نموذج الأعمال. توصلت دراسة (Bhatti et al., 2021) في باكستان إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر ومهم في ابتكار

نموذج الأعمال. كما توصلت دراسة (Clauss et al., 2019) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر ومهم في نموذج الأعمال. كما أجرى (Liao et al., 2019) بحثاً في الصين شمل مديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر ومهم في نموذج الأعمال.

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو التالي:
"يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية".

3- العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي & Organizational Flexibility

:Strategic Performance

وفقاً لمدخل القدرات الديناميكية؛ يمكن للمنظمة تعديل وتوسيع قدراتها التشغيلية المتاحة، وإعادة ترتيبها في قدرات تشغيلية جديدة؛ لتتلاءم مع التغييرات المحيطة ببيئة المنظمة بشكل أفضل (Pavlou and El Sawy, 2011 ; Dess et al., 2023). من ناحية أخرى: توصلت العديد من الدراسات إلى أن المرونة التنظيمية هي قدرة ديناميكية تسمح للمنظمة باكتشاف الاضطرابات المحتملة في وقت مبكر، ومواجهة تأثيرها، والتكيف مع بيئة جديدة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة تنعكس في الأداء الإستراتيجي الإيجابي (Conz and Magnani, 2020 ; Anwar,2018 ; Abeysekara et al., 2019). ولذلك هناك أساس نظري للتأكيد على أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر وكبير في الأداء الإستراتيجي.

تُعد المرونة التنظيمية الوسيلة الأساس التي تُمكن المنظمات من اكتساب التغييرات اللازمة؛ لتشكيل المهارات وتطوير المعرفة وتحسين السلوك؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Vecchiato, 2015). يمكن للمنظمات المرنة إعادة تجميع الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة

لتحقيق أهداف بعيدة المدى مع تحقيق الأداء الإستراتيجي للأعمال (Kozjek and Ferjan, 2015).

تحقق المنظمات ذات العمليات المرنة أداءً تجاريًا إستراتيجيًا في وقتٍ مبكر عن تلك المنظمات التي لديها آلية تشغيلية صارمة ومتشددة (Kim et al., 2008 ; Verdu and Gómez-Gras, 2009). يمكن للمنظمات التي تتسم بالمرونة التنظيمية إدارة المخاطر الكلية الموجودة في بيئة معقدة ومضطربة بكفاءة وفعالية وتوفير أساس للأداء الإستراتيجي (Chung et al., 2015). إن المرونة التنظيمية تتألف من قدرة المنظمات على تعديل قواها العاملة؛ استجابةً للظروف البيئية المتغيرة. ويزعم الباحثون أن المرونة الأكبر تُمكن المنظمات من استغلال عددٍ أكبر من الفرص. ومقارنة بالمنظمات التي تتسم بقدر أعظم من الرسمية، حيث تكون الأدوار والعلاقات الشخصية أكثر صرامة؛ فإن المنظمات المرنة سوف تتمتع بقدرة أكبر على إعادة تنظيم جهود العاملين لتتوافق مع المهام الأكثر أهميةً طوال عمر المشاريع الإبداعية. وقد تتمتع المنظمات المرنة أيضًا بقدرة أكبر على التعلم مقارنةً بالمنظمات الأكثر رسمية، وسوف تظهر قواها العاملة مستويات أكبر من التباين، وقد تبين أن كلا الأمرين يؤثران بشكل إيجابي في مخرجات المنظمات الإبداعية والقدرة الناتجة عن ذلك على استغلال الفرص. وفي المقابل، يمكن لاستغلال الفرص أن يعزز أداء المنظمات بشكلٍ مباشر؛ لأنه يمكنها من الاستحواذ على قيمة جديدة تنشأ عن اختلال التوازن في السوق، وبشكلٍ غير مباشر؛ لأنه يعزز قاعدة المعرفة لدى المنظمات فضلًا عن تعزيز قدرتها على الاستيعاب (Pryor et al., 2022).

إن المرونة التنظيمية لفريق تطوير المنتجات الجديدة هي المفتاح لنجاح المنظمة في تطوير ابتكارات المنتجات (Teece et al., 2016). عند تطوير الابتكارات الجذرية، قد يواجه فريق تطوير المنتجات الجديدة مواقف غير متوقعة مختلفة (Hoonsopon and Ruenrom, 2012)، وخاصةً احتياجات العملاء غير الملباة وعدم اليقين التكنولوجي. تسمح المرونة

التنظيمية لأعضاء فريق تطوير المنتجات الجديدة: بتخصيص وقتهم بلا هوادة لاستكشاف الاحتياجات الخفية، وبناء النماذج الأولية واختبارها، وتحديد مواقف وتفضيلات وسلوكيات العملاء فيما يتعلق بأفكار المنتجات الجديدة؛ حتى يتم طرح المنتج النهائي في السوق (Berg et al., 2020). من المرجح أن ينجح المنتج النهائي الذي تم تعديله باستمرار بناءً على آراء العملاء عند دخوله السوق (Pitchayadol et al., 2018).

على النقيض من ذلك، قد لا تعزز المرونة التنظيمية الأداء (Zhou and Wu, 2010). قد لا يمتلك فريق تطوير المنتجات الجديدة الموارد والقدرات اللازمة لإدارة المواقف غير المتوقعة التي تحدث بشكل متكرر عند تطوير الابتكار الجذري. يؤدي الافتقار إلى القدرة على إدارة المواقف غير المتوقعة إلى زيادة مخاطر وتكاليف الابتكار الجذري (Darvishmotevali et al., 2020). ونتيجة لذلك، قد لا يحقق أداء المنظمة في الابتكار الجذري أهداف المنظمة من حيث معدلات البقاء والأرباح والإيرادات ورضا العملاء (Zhou and Wu, 2010 ; Broekaert et al., 2016).

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو التالي: "يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية".

٤- العلاقة بين المرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال & Organizational Flexibility

:Business Model Innovation

تعد المرونة التنظيمية اليوم وسيلة لتعزيز الابتكار في السوق، فتعد دافعاً للمنظمة لتعديل نموذج أعمالها بما يتماشى مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال (Clauss et al., 2019). ويعد ابتكار نموذج الأعمال آلية إستراتيجية تسمح بمواجهة الاضطراب (Nunes and Pereira, 2021). ونتيجة لهذا؛ من المتوقع أن يكون للمرونة التنظيمية تأثير مباشر ومهم في كل

بُعد من أبعاد ابتكار نموذج الأعمال. حيث إن الكشف المبكر عن الاضطرابات المحتملة من شأنه أن يسمح بتوليد مقترحات القيمة المبتكرة التي تنعكس في إنشاء المنتجات/الخدمات التي تحل مشكلات العملاء؛ ابتكار طريقة لتقديم القيمة، والتي تنعكس في الاستخدام الأمثل للموارد و/أو القدرات؛ و/أو إنشاء طرق جديدة للحصول على القيمة، بناءً على تحسين التكلفة، وتحسين الهامش، و/أو تنمية الدخل التكميلي. ولذلك، هناك أساس نظري للتأكيد على أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر وكبير على كل بُعد من أبعاد ابتكار نموذج الأعمال (Claus et al., 2019).

في الأدبيات: لم يتم العثور على أي دليل تجريبي على العلاقة المحددة بين المرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال. ومع ذلك، كان من الممكن العثور على دراسات تحلل تأثير المرونة في الابتكار كمفهوم عام. وبالمثل: تم العثور على دراسة مفاهيمية قامت بتحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية وابتكار نماذج الأعمال. وفيما يتعلق بالدراسات التجريبية، قامت دراسة (Akgün and Keskin, 2014) بتحليل تأثير المرونة التنظيمية في ابتكار المنتجات والخدمات. وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر ومهم في ابتكار المنتجات والخدمات. من ناحية أخرى، استطلع (Do et al., 2022) آراء مجموعة من الرؤساء التنفيذيين للمنظمات الفيننامية الصغيرة والمتوسطة الحجم، التابعة لمختلف القطاعات الصناعية؛ من أجل الوقوف على تأثير المرونة التنظيمية في قدرة المنظمات على إنشاء منتجات و/أو عمليات جديدة، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر جوهري في القدرة على الابتكار التنظيمي. أما فيما يتعلق بالدراسة المفاهيمية، خلص (Buliga et al., 2016) إلى أن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية التكيف التنظيمي التي تتوافق مع المرونة.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو التالي:
"يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية".

5- العلاقة بين ابتكار نموذج الأعمال وبين الأداء الإستراتيجي Business Model

:Innovation & Strategic Performance

وفقاً لمدخل القدرات الديناميكية؛ يمكن للمنظمة إعادة تشكيل وترتيب موارد المنظمة وطرق العمل بأسلوب يتوافق ويتلاءم مع أهداف المنظمة (Dess et al., 2010 ; Barreto, 2010 ; al., 2023). توصلت دراسة (Clauss et al., 2019) إلى أن ابتكار نموذج الأعمال يؤدي دوراً مهماً في أداء المنظمات وتمكينها من العمل من خلال توفير احتياجات السوق الجديدة والحصول على نتائج تزيد من القيمة بشكل أكبر، يسمح نموذج الأعمال بالابتكار مما ينعكس في الأداء الإستراتيجي للمنظمة؛ من خلال إعادة تشكيل آليات خلق القيمة (Phangestu et al., 2020). من ناحية أخرى: تم دعم نظرياً أن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية داخلية للقدرات الديناميكية، تُستخدم لتجسيد فرصة إستراتيجية محسوسة أو لمواجهة اضطراب محتمل (Nunes and Pereira, 2021). كما تشير العديد من الدراسات إلى أن ابتكار نموذج الأعمال يسمح بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في البيئات الديناميكية، حيث يصعب على المنافسين تقليد نموذج الأعمال مقارنة بتقليد المنتجات أو العمليات المبتكرة (Geissdoerfer et al., 2018 ; Spieth and Schneider, 2016 ; Wunder, 2023 ; Chakravarthy, 1986 ; Anwar, 2018 ; Abeysekara et al., 2019). وفي هذا السياق: ستكون المنظمة قادرةً على تقييم مدى فعالية تكيف نموذج أعمالها مع البيئة؛ بناءً على تحليل مؤشرات الأداء الإستراتيجي الخاصة بها. ونتيجة لهذا الأساس النظري: من المتوقع أن يكون لكل بُعدٍ من أبعاد ابتكار نموذج الأعمال تأثير في الأداء الإستراتيجي.

لذلك هناك أساس نظري للتأكيد على أن ابتكار نموذج الأعمال له تأثير مباشر وكبير في الأداء الإستراتيجي.

بالإضافة إلى المبررات النظرية، توجد أدلة تجريبية كافية في الأدبيات للسماح لنا بافتراض وجود علاقة مباشرة ومهمة بين ابتكار نموذج الأعمال والأداء الإستراتيجي. أسفرت دراسة (Anwar, 2018) عن أن ابتكار نموذج الأعمال له تأثير مباشر ومهم في الأداء التنظيمي. وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Latifi et al., 2021) بعد استطلاع آراء أصحاب ومديري ابتكار نماذج الأعمال في المنظمات الأوروبية الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي تنتهي إلى مختلف القطاعات الصناعية. وتوصلت دراسة (Nunes and Pereira, 2021) التي شملت مديري منظمات التكنولوجيا الصغيرة إلى أن ابتكار نموذج الأعمال كان له تأثير مباشر ومهم في الأداء التنظيمي. أما دراسة (Xiao et al., 2021) التي طبقت على مديري المنظمات الصينية التابعة لمختلف القطاعات الصناعية- توصلت إلى أن ابتكار نموذج الأعمال كان له تأثير مباشر ومهم في الأداء الإستراتيجي.

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض الخامس من فروض البحث على النحو التالي: "يوجد تأثير معنوي لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية".

٦- الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال في العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي:

وفقاً لنظرية ابتكار نموذج الأعمال؛ يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة ديناميكية من خلال تطوير القدرات الديناميكية التي تسمح لها بتوقع التغيرات في البيئة والاستفادة من هذه الفرص وتحويل مواردها باستمرار (Augier and Teece, 2009 ; Teece et al., 2016 ; Dess et al., 2023)؛ وبالمثل: فقد تم دعمه نظرياً بأن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية

داخلية تستخدمها القدرات الديناميكية لتجسيد فرصة إستراتيجية محسوسة أو لمواجهة اضطراب محتمل (Nunes and Pereira, 2021). وهذه الطريقة، يتم الاستدلال على أن نموذج الأعمال له تأثير وسيط بين القدرة الإدراكية التي تتمتع بها القدرة الديناميكية وتحقيق المزايا التنافسية. وبعبارة أخرى: فإن نموذج الأعمال يشرح كيف تسمح القدرة الديناميكية للمنظمة بتحقيق المزايا التنافسية؛ فالقدرة الديناميكية تسمح للمنظمة بابتكار نموذج الأعمال، وهو الإجراء الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسات.

بالإضافة إلى الدعم النظري، تم العثور على أدلة تجريبية كافية في الأدبيات تعد نقطة انطلاق للباحث لافتراض وجود تأثير وسيط كبير بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي. تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات وجدت أدلة مهمة على وجود تأثير وسيط جزئي وبعضها الآخر على تأثير وسيط كامل. أجرى (Bhatti et al., 2021) بحثاً في باكستان شمل مديري شركات التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الأعمال له تأثير وسيط بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي (Clauss et al., 2019) على مديري المنظمات الألمانية الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع التكنولوجيا. توصلت الدراسة إلى أن نموذج الأعمال كان له تأثير وسيط جزئي بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي. أما دراسة (Guo et al., 2017) التي أجريت في الصين على مديري الإستراتيجية والابتكار ومديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة من مختلف القطاعات الصناعية- توصلت إلى أن نموذج العمل كان له تأثير وسيط كامل بين تحديد الفرص المبكرة والأداء التنظيمي. على الرغم من أن الأدلة تُظهر تأثيراتٍ وسيطةً جزئيةً وكاملةً، فمن الواضح أن هناك تأثيراً وسيطاً كبيراً بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي. وبالمثل، يتجلى هذا التأثير في مناطق جغرافية وصناعات وأحجام شركات مختلفة. لذلك، واستناداً إلى الدعم النظري والأدلة التجريبية؛ تم اقتراح فرضية البحث التالية:

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض السادس من فروض البحث على النحو التالي: "يتوسط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كلٍ من: الرشاقة الإستراتيجية، والأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية" ..

٧- الدور الوسيط لابتكار نموذج الأعمال في العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي:

فيما يتعلق بالتأثير الوسيط لنموذج الأعمال بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، إذا تم استكمال الأساس النظري الذي تم تطويره أعلاه بالحجة القائلة بأن: المرونة التنظيمية هي أيضاً قدرة ديناميكية وأن لها تأثيراً مباشراً وإيجابياً في الأداء الإستراتيجي؛ فإن نموذج الأعمال من المتوقع أن يكون له تأثير وسيط جزئي كبير بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي. لذلك، هناك أساس نظري للادعاء بأن نموذج الأعمال له تأثير وسيط جزئي كبير بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي.

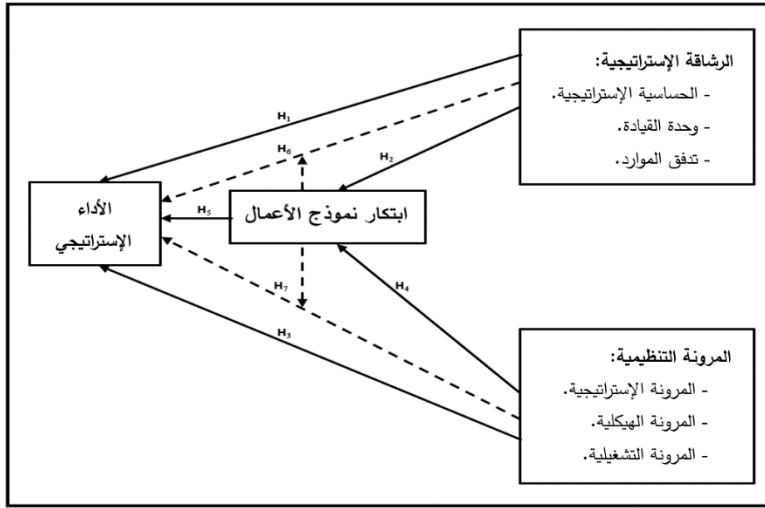
قامت دراسة (Clauss et al., 2019) بالتحقيق في ابتكار نموذج الأعمال كوسيط للعلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء المنظمة على عينة مكونة من ٤٣٢ منظمة ألمانية في صناعة الإلكترونيات، وجدوا أن المرونة التنظيمية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بنموذج الأعمال وأن الاضطرابات البيئية خففت بشكل إيجابي من هذه العلاقة، وأن المرونة التنظيمية مرتبطة بشكل مباشر (إيجابي) بأداء المنظمة مع وساطة جزئية من نموذج الأعمال.

في الأدبيات: لم يتم العثور على دراسات تجريبية أو مفاهيمية من شأنها أن تدعم التأثير الوسيط لنموذج الأعمال بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي. الدراسة الوحيدة التي توفر درجة معينة من الأدلة الجزئية هي دراسة (Akgün and Keskin, 2014). قام هؤلاء المؤلفون باستطلاع رأي المديرين العموميين للمنظمات التركية في قطاعات الأعمال المختلفة،

توصلت الدراسة إلى أن ابتكار المنتجات والخدمات كان له تأثير وسيط جزئي بين المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي.

في ضوء ما سبق؛ يمكن صياغة الفرض السابع من فروض البحث على النحو التالي: "يتوسط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كلٍ من: المرونة التنظيمية، والأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي على المتغيرات الأربع (الرشاقة الإستراتيجية- المرونة التنظيمية- ابتكار نموذج الأعمال- الأداء الإستراتيجي). ويوضح الشكل رقم (١) الآتي نموذج البحث على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.



شكل رقم (١)

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سابعاً: منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث متغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:
أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تناول هذا البحث تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال، وعليه تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

- ١- الرشاقة الإستراتيجية (متغير مستقل). (X).
- ٢- المرونة التنظيمية (متغير مستقل). (Z).
- ٣- ابتكار نموذج الأعمال (متغير وسيط). (M).
- ٤- الأداء الإستراتيجي (متغير تابع). (Y).

فيما يأتي إشارةً إلى أدوات قياس هذه المتغيرات:

١- الرشاقة الإستراتيجية:

تم قياس الرشاقة الإستراتيجية (X): استناداً إلى المقياس المُعد من قبل (Doz and Kosonen, 2010). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاقٍ واسعٍ في الأبحاث السابقة (Reed, 2020 ; Haddad, 2021) (عبدالعاطي، ٢٠٢٢)، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تغطيها (١٥) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي؛ بُعد الحساسية الإستراتيجية (X1): ويعبر عنه بعدد (ست) عبارات، بُعد وحدة القيادة (X2): ويعبر عنه بعدد (خمس) عبارات، بُعد تدفق الموارد (X3): ويعبر عنه بعدد (أربع) عبارات.

٢- المرونة التنظيمية:

تم قياس المرونة التنظيمية (Z)؛ استنادًا إلى المقياس المُعد من قبل (Lim et al., 2011). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (Zeebaree, 2019 ; Amir, 2019 ; محمد، ٢٠١٨)، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تغطيها (١٦) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي؛ بُعد المرونة الإستراتيجية (Z1): ويعبر عنه بعدد (خمس) عبارات، بُعد المرونة الهيكلية (Z2): ويعبر عنه بعدد (خمس) عبارات، بُعد المرونة التشغيلية (Z3): ويعبر عنه بعدد (ست) عبارات.

٣- ابتكار نموذج الأعمال:

تم قياس ابتكار نموذج الأعمال (M)؛ استنادًا إلى المقياس المُعد من قبل (Doz and Kosonen, 2010). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (Fallahi, 2017 ; Clauss et al., 2019 ; Clauss et al., 2019)، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة تغطيها (٩) عبارات، وتم توزيعها على النحو التالي؛ بُعد ابتكار خلق القيمة (M1): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات، بُعد ابتكار تقديم القيمة (M2): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات، بُعد ابتكار التقاط القيمة (M3): ويعبر عنه بعدد (ثلاث) عبارات.

٤- الأداء الإستراتيجي:

تم قياس الأداء الإستراتيجي (Y)؛ استنادًا إلى المقياس المُعد من قبل (Venkatraman and Ramanujam, 1986). حيث تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الأبحاث السابقة (Clauss et al., 2019 ; Combs et al., 2005)، والذي يتضمن (٥) عبارات. هذا؛ وقد وضعت جميع عبارات المتغيرات على أداة قياس ليكرت خماسي الدرجات (من ١ - ٥)، حيث ترمز (١) إلى غير موافق تمامًا، (٥) ترمز إلى موافق تمامًا. ويلخص الجدول رقم (١) أكواد متغيرات البحث وأرقام عبارات قياسها ومراجعتها.

جدول رقم (١)

أكواد متغيرات البحث وأرقام عبارات قياسها ومراجعتها

المرجع	عبارات المقياس			الكود	متغيرات البحث
	إلى	من	العدد		
Doz and Kosonen, 2010; Reed, 2020 ; Haddad, 2021; عبدالعاطي، ٢٠٢٢	١٥	١	١٥	X	الرشاقة الإستراتيجية .
	٥	١	٥	X1	الحساسية الإستراتيجية.
	١٠	٦	٥	X2	وحدة القيادة.
	١٥	١١	٥	X3	تدفق الموارد.
Lim et al., 2011; Zeebaree, 2024 ; محمد، ٢٠١٨; Amir, 2019;	٣١	١٦	١٦	Z	المرونة التنظيمية
	٢٠	١٦	٥	Z1	المرونة الإستراتيجية.
	٢٥	٢١	٥	Z2	المرونة الهيكلية.
	٣١	٢٦	٦	Z3	المرونة التشغيلية.
Doz and Kosonen, 2010; Fallahi, 2017 ; Clauss et al., 2019 ; Clauss et al., 2019	٤٠	٣٢	٩	M	ابتكار نموذج الأعمال
Venkatraman and Ramanujam, 1986; Clauss et al., 2019; Combs et al., 2005	٤٥	٤١	٥	Y	الأداء الإستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات الدراسة.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية ولديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في الشركات محل البحث، وقد بلغ إجمالي هؤلاء العاملين وفقاً لسجلات (وزارة الاستثمار، مركز معلومات قطاع الأعمال العام، ٢٠٢٣) (إدارة شؤون العاملين بالشركات موضع البحث) ١٤٣٧٧ عاملاً، موزعين على عدد ١٢ منظمة، بعد استبعاد الشركات المتوقفة عن العمل؛ سواء للتصفية (شركة المصرية للإنشاءات المعدنية "ميتالكو")،

أو التوقف الكلي (شركة اسكندرية للحراريات). وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية؛ نظراً لوجود إطار كامل غير متقادم بأسماء وعناوين المفردات الداخلة في مجتمع البحث. وجدول رقم (٢) الآتي يوضح حجم مجتمع البحث وتوزيع العينة ونسبة الردود الصحيحة، وذلك من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦):

$$n = \frac{N(Z^2 S^2)}{Ne^2 + Z^2 e^2}$$

حيث إن:

n = حجم العينة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥٪ وهي ١,٩٦.

S² = الانحراف المعياري في العينة* وهو ٠,٥.

e = نسبة الخطأ المسموح به، والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي ٥٪.

N = حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة السابقة؛ أمكن حساب عينة العاملين في الشركات محل البحث،

كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{[{}^2(٠.٥) {}^2(١.٩٦)] ١٤٣٧٧}{{}^2(١.٩٦) + {}^2(٠.٥) ١٤٣٧٧} = ٣٧٤ \text{ مفردة.}$$

فيما يأتي جدول رقم (٢) يبين توزيع حجم العينة على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (٢)

حجم مجتمع البحث بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية
وتوزيع العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة بكل شركة منها

م	اسم الشركة	المجتمع	النسبة إلى إجمالي المجتمع (%)	نصيب الشركة من العينة	الاستقصاءات المستلمة	نسبة الردود الصحيحة
١	مصانع النحاس المصرية	١٩٢٥	٪١٣,٣٩	٥٠	٤٨	**٪١٣, *٪٩٦
٢	النصر لصناعة المطروقات	٣٤٦	٪٢,٤١	٩	٩	**٪٢,٥, *٪١٠٠
٣	النصر لصناعة المواسير الصلب	٣١٠	٪٢,١٥	٨	٨	**٪٢, *٪١٠٠
٤	مصانع الدلتا للصلب	٦٢٤	٪٤,٣٤	١٦	١٦	**٪٤,٤, *٪١٠٠
٥	مصر للألومنيوم	٥٠٩٢	٪٣٥,٤٢	١٣٢	١٢٦	**٪٣٥, *٪٩٥
٦	المصرية للسياك الحديدية	٨٦٥	٪٦,٠٢	٢٣	٢٣	**٪٦,٣, *٪١٠٠
٧	الحديد والصلب للمناجم والمحاجر	٤٦٧	٪٣,٢٥	١٢	١٢	**٪٣,٣, *٪١٠٠
٨	العامة لمنتجات الخزف والصيني-شبي	١٠٩١	٪٧,٥٩	٢٩	٢٩	**٪٨, *٪١٠٠
٩	الإسكندرية للحراريات	٧٣٧	٪٥,١٢	١٩	١٩	**٪٥, *٪١٠٠
١٠	النصر للتعددين	١٤٧٩	٪١٠,٢٩	٣٨	٣٧	**٪١٠, *٪٩٧
١١	النصر للزجاج والبلور	٤٣٣	٪٣,٠١	١٢	١٢	**٪٣,٣, *٪١٠٠
١٢	النصر للسيارات	١٠٠٨	٪٧,٠١	٢٦	٢٥	**٪٧, *٪٩٦
	الإجمالي	١٤٣٧٧	١٠٠	٣٧٤	٣٦٤	**٪١٠٠, *٪٩٧

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام، إدارة شؤون العاملين بالشركات موضع البحث.

(*) تشير إلى نسبة الردود من العينة الأصلية.

(**) تشير إلى نسبة الردود من إجمالي العينة الحقيقية.

ج- أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

١- البيانات الثانوية:

تمثلت في اطلاع الباحث علي المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات تختص بالرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج الأعمال، الأداء الإستراتيجي، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بالعاملين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.

٢- البيانات الأولية:

تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال البحث الميداني، والتي تعكس الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التنظيمية، ابتكار نموذج الأعمال، الأداء الإستراتيجي، وقد تم توفير تلك البيانات؛ من خلال أداة البحث المتمثلة في قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها لهذا الغرض. وللتأكد من مدى كفاية ووضوح عبارات أداة البحث، وكذا صلاحيتها لجمع البيانات الميدانية من المفردات محل البحث، فقد قام الباحث بتحكيم أداة البحث من قبل خمسة أساتذة في إدارة الأعمال، كما قام الباحث باختيار الاستبانة على عينة قوامها (٥٠) مفردة من مجتمع البحث، حيث أخذ الباحث جميع الملاحظات في الحسبان، ومن ثم قام الباحث بإدخال بعض التعديلات على الصياغة النهائية، وأخيراً قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات Validity and Reliability لأداة البحث؛ من خلال القيام بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في جدول رقم (٣)، وذلك للتعرف إلى مدى إمكانية الاعتماد على نتائج البحث الميدانية.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

المتغيرات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
- الحساسية الإستراتيجية.	٠,٩٠٥	٠,٩٤٩
- وحدة القيادة (الالتزام الجماعي).	٠,٩٥٧	٠,٩٥٥
- تدفق الموارد.	٠,٩٦٣	٠,٨٨٢
- المرونة الإستراتيجية.	٠,٩٢٨	٠,٧٨٩
- المرونة التكتيكية أو الهيكلية.	٠,٩٦٢	٠,٨٩٥
- المرونة التشغيلية.	٠,٩٤١	٠,٨٦٧
- ابتكار نموذج الأعمال.	٠,٨٩٥	٠,٧٨٥
- الأداء الإستراتيجي.	٠,٧٨٤	٠,٨٦٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٧٨٪) إلى (٩٦٪)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (١٪)؛ وأن معاملات الصدق تراوحت ما بين (٧٨٪) إلى (٩٥٪)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (١٪)؛ وهو ما يعنى أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في قياس ما أعدت من أجله.

د- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار فروض البحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26، وبرنامج Amos 25، حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

١. الوصف الإحصائي Descriptive Statistics: باستخدام الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.

٢. اختبار ثبات المقياس Reliability Assessment: باستخدام معامل Cornbrash's Alpha

للثبات؛ لتقدير معاملات الثبات الخاصة بأداة البحث، والذي يتراوح بين ٠ و ١.

٣. معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient: لإعداد مصفوفة معاملات

الارتباط بين متغيرات البحث.

٤. أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures

المعروف بـ Amos. وقد تم استخدام هذا الأسلوب لقياس العلاقات المباشرة وغير

المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثامناً: نتائج البحث:

يبين جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط بين

متغيرات البحث. وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث.

Y	M	Z ₃	Z ₂	Z ₁	Z	X ₃	X ₂	X ₁	X	SD	Mean	المتغيرات
										0.978	4.04	X
									0.91**	0.90	4.19	X ₁
								0.78**	0.95**	0.96	3.87	X ₂
							0.89**	0.81**	0.81**	0.92	4.07	X ₃
						0.29**	0.30**	0.16**	0.28**	0.978	4.22	Z
					0.92**	0.11*	0.12*	-0.01	0.08	0.97	4.38	Z ₁
				0.85**	0.96**	0.31**	0.29**	0.24**	0.29**	0.98	4.25	Z ₂
			0.86**	0.79**	0.94**	0.41**	0.46**	0.24**	0.39**	0.97	4.03	Z ₃
		0.56**	0.49**	0.23**	0.46**	0.69**	0.70**	0.63**	0.72**	0.84	4.07	M
0.83**	0.46**	0.45**	0.17**	0.39**	0.78**	0.75**	0.79**	0.82**	0.96	3.86	4.07	Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من جدول رقم (٤) ارتفاع الرشاقة الإستراتيجية للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٩٧٨). وكانت المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد (٤,١٩، ٣,٨٧، ٤,٠٧) على الترتيب، بانحرافاتٍ معيارية (٠,٩٠، ٠,٩٦، ٠,٩٢) على الترتيب. كما يتضح من الجدول ارتفاع المرونة التنظيمية للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٩٧٨). وكانت المتوسطات الحسابية لأبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، (٤,٣٨، ٤,٢٥، ٤,٠٣) على الترتيب، بانحرافاتٍ معيارية (٠,٩٧، ٠,٩٨، ٠,٩٧) على الترتيب. كما يتضح ارتفاع مستوى ابتكار نموذج الأعمال للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٧)

بانحراف معياري (٠,٨٤). وكذلك يتضح ارتفاع الأداء الإستراتيجي للمفردات موضع التطبيق؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٦) بانحراف معياري (٠,٩٦).

اختبار فروض البحث:

قام الباحث بتطبيق النموذج الهيكلي (Structural Equation Model (S.E.M) ولاكتشاف ملامح النموذج وتقدير معاملته؛ قام الباحث بإجراء مجموعة من المحاولات مستخدماً بعض الأساليب الإحصائية (تحليل الارتباط والانحدار وبعض النماذج الهيكلية البسيطة). وقد توصل الباحث إلى النتائج المثلى، والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

١- توصيف النموذج:

تتمثل المتغيرات الخاصة بالنموذج الهيكلي مصنفةً حسب طبيعة وأداء كلٍ منها داخل النموذج وحسب طبيعة الفرض الإحصائي في الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية (متغيرات مستقلة)، وابتكار نموذج الأعمال (متغير وسيط)، والأداء الإستراتيجي (متغير تابع).

٢- النموذج المقدر:

فيما يأتي عرضٌ لنتائج النموذج الهيكلي (S.E.M) والخاص بتأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال.



شكل رقم (٢)

نتائج النموذج الهيكلي لتأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

أثبت نموذج تحليل المسار باستخدام AMOS درجة عالية من الصلاحية والكفاءة؛ من خلال المخرجات الناتجة عن أسلوب التحليل المستخدم.

٣- تقدير معالم النموذج واختبارات:

فيما يأتي عرضٌ لنتائج تأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال، والجدول رقم (٥) يعرض النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج معالم النموذج المقدر المتعلقة بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة
متغيرات البحث باستخدام تحليل المسار Amos.

المعالم المقدر	التأثيرات المختلفة		
**،١١٨	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(X ₁) الحساسية الإستراتيجية
،٠٣٤	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(X ₂) وحدة القيادة
**،١٠٥	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(X ₃) تدفق الموارد
**،١٩٤	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(X ₁) الحساسية الإستراتيجية
**،١٧٩	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(X ₂) وحدة القيادة
**،١٦٦	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(X ₃) تدفق الموارد
**،١٤٢	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(Z ₁) المرونة الإستراتيجية
**،١٨٣	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(Z ₂) المرونة الهيكلية
**،١٨٤	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(Z ₃) المرونة التشغيلية
**،٣٣٧	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₁) المرونة الإستراتيجية
**،٢٧٨	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₂) المرونة الهيكلية
**،٢٦٥	(M)	← ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₃) المرونة التشغيلية
**،٧٤٩	(Y)	← الأداء الإستراتيجي	(M) ابتكار نموذج الأعمال
**،١٤٥	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(X ₁) الحساسية الإستراتيجية
**،١٣٤	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(X ₂) وحدة القيادة
**،١٢١	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(X ₃) تدفق الموارد
**،٢٥٢	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₁) المرونة الإستراتيجية
**،٢٠٨	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₂) المرونة الهيكلية
**،١٩٨	← الأداء الإستراتيجي (Y)	(M) ابتكار نموذج الأعمال	(Z ₃) المرونة التشغيلية

المصدر: إعداد الباحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

***p-value < 0.001, ** p-value < 0.01.

أكدت نتائج الجدول السابق رقم (٥) على معنوية معظم معالم النموذج المقدر باستثناء المعلمة الأولى بالنموذج الأول في نتائج التأثير المباشر، والجدير بالذكر أنها جاءت معنوية عند مستوى ٠.٠١. هذا بالإضافة إلى طرديتها وقوتها؛ هذا في مختلف جزئيات النموذج الأربع.

٤- اختبارات النموذج:

الجدول الآتي رقم (٦) يعرض نتائج اختبار النموذج المقترح لتأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار وتقييم جودة النموذج المقترح

لتأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي

في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال.

م	مؤشرات تقييم جودة توفيق النموذج	القيمة
١	قيمة اختبار كاي ^٢ Chi-Square.	٣,٥٠٨
	درجات الحرية D.F.	١
	المعنوية.	٠,٨٣٩
٢	نسبة قيمة اختبار كاي ^٢ Chi-Square.	٣,٥٠٨ (أقل من ٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit.	٠,٨٤٢
٤	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normal Fit Index.	٠,٩٠٤
٥	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit.	٠,٩٣٤
٦	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index.	٠,٩٩٨
٧	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي التقريبي (RMSEA). Root Mean Square Error of Approximation.	٠,٠٧٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول السابق رقم (٦) على معنوية النموذج، وهو ما أكدت عليه قيمة اختبار "كا^٢"، والتي أكدت على عدم معنويتها، حيث لم تصل إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى ٠,٠٥، على الأقل، هذا بالإضافة لاجتياز النموذج لمؤشر نسبة قيمة اختبار "كا^٢" إلى درجات الحرية، والذي لم يتجاوز "٥". وكذلك أكدت نتائج الجدول السابق على تحقيق النموذج لجميع المؤشرات المدرجة بالجدول، وذلك بمقارنة قيم المؤشرات بالمعايير المختلفة؛ مما يؤكد على كفاءة وجودة النموذج المقترح.

يتضح من نتائج كلٍ من الجدول رقم (٥)، والجدول رقم (٦) ما يلي:

- ١- معنوية بعض معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكلٍ من بُعدي "الحساسية الإستراتيجية (X1)"، و"تدفق الموارد (X3)". وجاء معامل المسار ٠,١١٨، ٠,١٠٥، على الترتيب، وكلاهما معنوية عند مستوى ٠,٠٠١. فى حين لم يثبت إحصائيًا معنوية تأثير بُعد "وحدة القيادة (X2)". وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض الأول، الذى ينص على: وجود تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي على مستوى المتغيرات الحساسية الإستراتيجية وتدفق الموارد، وعدم ثبوت صحة الفرض الأول على مستوى المتغير وحدة القيادة.
- ٢- معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكلٍ من الأبعاد "الحساسية الإستراتيجية (X1)"، و"وحدة القيادة (X2)"، و"تدفق الموارد (X3)". وجاءت معاملات المسار ٠,١٩٤، ٠,١٧٩، ٠,١٦١، على الترتيب وكلها معنوية عند مستوى ٠,٠٠١. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض الثاني الذى ينص على: وجود تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.

- ٣- معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر للمرونة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكلٍ من الأبعاد الثلاثة التالية "المرونة الإستراتيجية (Z1)"، و"المرونة الهيكلية (X2)"، و"المرونة التشغيلية (X3)"، وجاءت معاملات المسار ٠,١٤٢، ٠,١٨٣، ٠,١٨٤، على الترتيب، وكلها معنوية عند مستوى ٠,٠١. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض الثالث الذي ينص على: وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
- ٤- معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر للمرونة التنظيمية على ابتكار نموذج الأعمال، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكلٍ من الأبعاد الثلاثة التالية "المرونة الإستراتيجية (Z1)"، و"المرونة الهيكلية (Z2)"، و"المرونة التشغيلية (Z3)"، وجاءت معاملات المسار ٠,١٩٤، ٠,١٧٩، ٠,١٦١، على الترتيب، وكلها معنوية عند مستوى ٠,٠١. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض الرابع الذي ينص على: وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
- ٥- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي مباشر لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار ٠,٧٤٩، وعند مستوى معنوية ٠,٠١. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض الخامس الذي ينص على: وجود تأثير معنوي لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.
- ٦- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض السادس الذي ينص على: يتوسط ابتكار نموذج الأعمال **العلاقة** بين كلٍ من الرشاقة الإستراتيجية، والأداء الإستراتيجي". حيث أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل المسار جدول رقم (٥) وجود تأثير

معنوي غير مباشر للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي (عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال)، حيث جاء التأثير من خلال الأبعاد: الحساسية الإستراتيجية (X1)، وحدة القيادة (X2)، وتدفق الموارد (X3). وكانت معاملات المسار على الترتيب ٠,١١٨، صفر، ٠,١٠٥، وهي معنوي عند مستوى ٠,٠١. كما يلاحظ أن معاملات المسار لأبعاد الحساسية الإستراتيجية (X1)، وحدة القيادة (X2)، وتدفق الموارد (X3) قد ارتفعت من ٠,١١٨، صفر، ٠,١٠٥ (في حالة تأثيره المباشر) إلى ٠,١٤٥، ٠,١٣٤، ٠,١٢١ عند دخول ابتكار نموذج الأعمال. الأمر الذي يعنى زيادة تأثير كلٍ من الحساسية الإستراتيجية (X1)، وحدة القيادة (X2)، وتدفق الموارد (X3)، وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض السادس.

٧- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال. وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض السابع الذى ينص على: يتوسط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كلٍ من المرونة التنظيمية، والأداء الإستراتيجي". حيث أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل المسار جدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي غير مباشر للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي (عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال)، حيث جاء التأثير من خلال الأبعاد: المرونة الإستراتيجية (Z₁)، المرونة الهيكلية (Z₂)، والمرونة التشغيلية (Z₃)، وكانت معاملات المسار على الترتيب ٠,١٤٢، ٠,١٨٣، ٠,١٨٤ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١. كما يلاحظ أن معاملات المسار لأبعاد المرونة الإستراتيجية (Z₁)، المرونة الهيكلية (Z₂)، والمرونة التشغيلية (Z₃) قد ارتفعت من ٠,١٤٢، ٠,١٨٣، ٠,١٨٤ (في حالة تأثيره المباشر) إلى ٠,٢٥٢، ٠,٢٠٨، ٠,١٩٨ عند دخول ابتكار نموذج الأعمال. الأمر الذى يعنى زيادة تأثير كلٍ من المرونة الإستراتيجية (Z₁)، المرونة الهيكلية (Z₂)، والمرونة التشغيلية (Z₃)، وهو ما يمكن معه القول: بثبوت صحة الفرض السابع.

تاسعاً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

تمثل مجال الاهتمام الرئيس في هذا البحث في مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية في جمهورية مصر العربية. ومن خلال تحليل وتفسير بيانات الاستقصاء الموجهة إلى مفردات العينة المستهدفة في هذه الشركات؛ يمكن عرض مناقشة نتائج البحث وتفسيرها من خلال ما يلي:

أ- ملخص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها.

ب- مناقشة وتفسير نتائج البحث.

أ- ملخص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها:

يوضح الجدول التالي رقم (٧) مما ملخص نتائج تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج

قياس فروض البحث كما يلي:

جدول رقم (٧)

ملخص نتائج تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج قياس فروض البحث

نتائج قياس الفروض	فروض البحث	أهداف البحث	تساؤلات البحث
قبول صحة الفرض جزئيًا	يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	بحث وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
قبول صحة الفرض كليًا	يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	تحديد درجة تأثير الرشاقة الإستراتيجية على ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	هل يوجد تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية على ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
قبول صحة الفرض كليًا	يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	التعرف على ما إذا كان هناك تأثير للمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	هل يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
قبول صحة الفرض كليًا	يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	التعرف على ما إذا كان هناك تأثير للمرونة التنظيمية في ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	هل يوجد تأثير معنوي للمرونة التنظيمية على ابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟

نتائج قياس الفروض	فروض البحث	أهداف البحث	تساؤلات البحث
		للصناعات المعدنية.	المعدنية؟
قبول صحة الفرض كلياً	يوجد تأثير معنوي لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي لشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	قياس تأثير ابتكار نماذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	هل يوجد تأثير معنوي لابتكار نماذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
قبول صحة الفرض كلياً	يتوسط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كل الرشاقة من: الرشاقة الإستراتيجية، والأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	الكشف عن درجة التأثير غير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية.	ما طبيعة التأثير غير المباشر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية؟
قبول صحة الفرض كلياً	يتوسط ابتكار نموذج الأعمال العلاقة بين كل المرنة التنظيمية، والأداء الإستراتيجي في شركات قطاع الأعمال للصناعات المعدنية.	الكشف عن درجة التأثير غير المباشر للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال للصناعات المعدنية.	ما طبيعة التأثير غير المباشر للمرونة التنظيمية في تعزيز الأداء الإستراتيجي في ظل ابتكار نموذج الأعمال في تعزيز الأداء الإستراتيجي شركات قطاع الأعمال للصناعات المعدنية؟

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي.

ب- مناقشة وتفسير نتائج البحث.

يمكن إيضاح وتفسير أهم نتائج البحث فيما يلي:

(1) فيما يتعلق بالفرض الأول، والذي اختبر التأثير المباشر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لبعدي الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، تدفق الموارد) في الأداء الإستراتيجي، حيث جاء معاملا المسار على الترتيب ١١٨، ٠٠، ١٠٥، وهما معنويتان عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الأول (جزئياً). ويرى الباحث أنه يمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- يرجع التأثير المباشر لبعد "الحساسية الإستراتيجية" في الأداء الإستراتيجي؛ وفقاً لرؤية الباحث- إلى أن حدة الإدراك، وشدة الوعي بالمنظمة في ظل الاهتمام المتزايد بالتنمية الإستراتيجية يؤديان إلى زيادة قدرة وإدارك التغيرات البيئية المختلفة، وتعمل على بناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئي المستمر، إن الحساسية الإستراتيجية لها ارتباط إيجابي بمقاييس الأداء، مثل الابتكار وجودة الخدمة والتسليم في الوقت المحدد. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Swoboda and Olejnik, 2016 ; Wang et al., 2020 ; Eshima and Anderson, 2017 ; Doz, 2020) من وجود تأثير للحساسية الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي.

- أن تأثير بُعد "تدفق الموارد" في الأداء الإستراتيجي، إنما يتأتى من قدرة المنظمة على خلق تدفق الموارد؛ من خلال القدرة التنظيمية على حشد الموارد لاستغلال الفرص كاستجابة سريعة للتغيرات في البيئة الخارجية (على سبيل المثال: التحولات في تفضيلات العملاء، أو التطورات التكنولوجية أو تصرفات المنافسين). فالمنظمات تقوم بمراجعة وتكيف إستراتيجياتها بحيث يمكنها إيجاد فرص جديدة كمصدر للنمو؛ من أجل البقاء. ويتطلب

ذلك تدفق الموارد؛ لاقتناص الفرص المتاحة في السوق مما ينعكس بالإيجاب ويدعم الأداء الإستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلٌّ من دراسة (Swoboda and Olejnik, 2016 ; Wang et al., 2020 ; Eshima and Anderson, 2017 ; Doz, 2020) من وجود تأثير لتدفق الموارد في الأداء الإستراتيجي.

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني، والذي اختبر التأثير المباشر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد) في ابتكار نموذج الأعمال، حيث جاءت معاملات المسار على الترتيب ١٩٤، ٠، ١٧٩، ٠، ١٦١، وهي معنوية عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الثالث (كليًا). ويرى الباحث أنه يمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- يرجع التأثير المباشر لبُعد "الحساسية الإستراتيجية" في ابتكار نموذج الأعمال؛ وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن المتغيرات التي تجذب الانتباه، مثل: المكاسب والتوسع والحصة السوقية- تمثل امتلاكًا إلى الحساسية الإستراتيجية والوفاء بالابتكار في نموذج الأعمال. إن المنظمات قد تتوقف عن الوجود إذا لم ينفذ القادة القرارات من خلال أداة حساسة إستراتيجيا. فإذا كان لقادة المنظمة البصيرة فسوف يكون لديهم رؤية، ويكون العاملون متحمسين للعمل، وبالتالي يحدث انتعاش الأنشطة التي يمكن أن تمكّن من ابتكار نموذج الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Adler, 2012 ; Battistella et al., 2017 ; Doz, 2020 ; Mohammed et al., 2020) من وجود تأثير للحساسية الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال.

- يرجع التأثير المباشر لبُعد "وحدة القيادة" في ابتكار نموذج الأعمال؛ وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن الالتزام الجماعي في القرارات كافة، والتوافق على مستوى عالٍ بين فريق القيادة يُعد

أمرًا بالغ الأهمية. إن الالتزام الجماعي يُعد مفترق طرقٍ في عملية ابتكار نموذج العمل، فبالالتزام الجماعي يمكن تنفيذ الابتكار. كذلك تنطوي تغييرات نموذج العمل على قرارات للمديرين التنفيذيين، مما يستدعي تعديلات شخصية صعبة ومحفوفة بالمخاطر والتزامات جماعية. وعلى هذا النحو: فإن عمل القيادة التكيفي الجديد ووحدة فريق القيادة ضروريان لتمكين التحولات في نماذج العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Adler, 2012 ; Battistella et al., 2017 ; Doz, 2020 ; Mohammed et al., 2020) من وجود تأثير لوحدة القيادة في ابتكار نموذج الأعمال.

- يرجع التأثير المباشر لُبعد "تدفق الموارد" في ابتكار نموذج الأعمال؛ وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن ابتكار محفظة المنتجات والخدمات للشركة؛ يتطلب درجةً عالية من مرونة الموارد. وبالتالي فإن القدرة على تخصيص/إعادة تخصيص الموارد تشكل عنصرًا أساسًا لمبادرات المنظمات نحو التطورات والعروض الجديدة، إن نماذج الأعمال تصبح أقل جمودًا وأكثر انفتاحًا على التعديلات وإعادة الاختراع مع زيادة تدفق الموارد. ونظرًا لأن الموارد المالية والعاملين والكفاءات الأساس الأخرى شديدة التنقل داخل المنظمة، فإن المنظمة تكتسب مرونةً أكبر في إعادة تنظيم نفسها أو إعادة نشر مواردها لدعم أجندتها الإستراتيجية الجديدة أو لتلبية احتياجات السوق المتطورة، التي قد تتطلب عروضَ منتجاتٍ/خدمات جديدةً، وتقسيمات جديدة للعملاء/السوق، و/أو قنوات بديلة للوصول إلى العملاء. وعلى هذا النحو: يؤدي تدفق الموارد دورًا مهمًا في تسهيل العملية التي تعيد من خلالها المنظمة تقييم مقترحات القيمة الخاصة بها لعملائها، وخاصة في المنظمات ذات الموارد المحدودة. كما يؤدي تدفق الموارد دورًا مهمًا في تمكين المنظمة من فصل أو تجميع الموارد الداخلية والخارجية وإعادة تكوين/إعادة تجميع الموارد المتاحة ودمجها مع الموارد الجديدة. أخيرًا: فإن تعبئة وإعادة تخصيص وإعادة نشر أشكال مختلفة من الموارد تدفع المنظمة إلى إعادة

النظر في هيكل التكاليف والإيرادات الخاص بها؛ لأن هذه التغييرات النظامية القائمة على الموارد تميل إلى عكس التحول في الأولويات الإستراتيجية للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Doz and Kosonen, 2010 ; Casadesus-Masanell and Ricart, 2013 ; Achtenhagen et al., 2010) من وجود تأثير لتدفق الموارد في ابتكار نموذج الأعمال.

- أظهرت النتائج أيضًا أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير مباشر وإيجابي في ابتكار نموذج الأعمال. وبعبارة أخرى: فإن اكتشاف فرصة يمكن أن تغير قواعد المنافسة بالسوق تسمح باكتشاف نموذج عمل أساس جديد في نموذج عمل قائم. ولذلك، تم تأكيد الفرضية الثانية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما تم تطويره في الإطار النظري، والذي يشير إلى أن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية تسمح بتحقيق الفرصة التي تم تحديدها؛ من خلال الرشاقة الإستراتيجية وتتماشي هذه النتيجة مع دراسة (Bhatti et al., 2021 ; Clauss et al., 2019).

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث، والذي اختبر التأثير المباشر لأبعاد المرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي، حيث جاءت معاملات المسار على الترتيب ٠,١٤٢، ٠,١٨٣، ٠,١٨٤، وهي معنوية عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الثالث (كليًا). ويرى الباحث أنه يمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- يرجع التأثير المباشر لبعد "المرونة الإستراتيجية" في الأداء الإستراتيجي؛ وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية واقتناص الفرص، وكذلك تمكن المرونة الإستراتيجية المنظمة من تجنب التحديات في بيئة

عملها، وتعزز موقع المنظمة التنافسي بالأسواق، كما يرى الباحث أن المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات والتطورات المختلفة بشكلٍ سريع؛ مما يعطي فرصةً للمنظمة للنجاح والاستمرار في بيئة عملها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Chung et al., 2015 ; Teece et al., 2016 ; Anwar,2018 ;) وتأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي. (Abeysekara et al., 2019 ; Conz and Magnani, 2020 ; Pryor et al., 2022) من وجود

- أن تأثير بُعد "المرونة الهيكلية" في الأداء الإستراتيجي، إنما يتأتى من أن المرونة الهيكلية تمكن المنظمة من تبسيط السياسات وإحداث تغييرات بالهيكل التنظيمي؛ بما يتواءم مع قدرات العاملين واستغلال الكفاءات والموارد بكفاءة وفعالية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة؛ مما ينعكس على الأداء الإستراتيجي للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلٌّ من دراسة (Chung et al., 2015 ; Teece et al., 2016 ; Anwar,2018 ;) وتأثير المرونة الهيكلية في الأداء الإستراتيجي. (Abeysekara et al., 2019 ; Conz and Magnani, 2020 ; Pryor et al., 2022) من وجود

- أن تأثير بُعد "المرونة التشغيلية" في الأداء الإستراتيجي، إنما يتأتى من أن المرونة التشغيلية تتكون من إجراءات موجهة إلى الأنشطة التنفيذية، وهي ذات طابع تفاعلي توفر استجابةً للتغيرات المألوفة التي تؤدي إلى تقلبات مؤقتة قصيرة الأجل، وتتمثل في مواجهة التغير في حجم الإنتاج وبناء المخزون للحفاظ على الطاقة الفائضة، وكذلك يرى الباحث أن المرونة التشغيلية تعمل على خفض تكلفة الإجراءات الإدارية والعمليات المتعلقة بها كافة، ورفع كفاءة عمل الإدارة وزيادة الترابط وسهولة الإتصال بين العاملين والإدارة العليا؛ مما ينعكس على الأداء الإستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلٌّ من دراسة (Chung et al., 2015 ; Teece et al., 2016 ; Anwar,2018 ; Abeysekara et al., 2019 ;)

الأداء الإستراتيجي. (Conz and Magnani, 2020 ; Pryor et al., 2022) من وجود تأثير للمرونة التشغيلية في

(٤) فيما يتعلق بالفرض الرابع، والذي اختبر التأثير المباشر لأبعاد المرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في ابتكار نموذج الأعمال، حيث جاءت معاملات المسار على الترتيب ٠,٣٣٧، ٠,٢٧٨، ٠,٢٦٥، وهي معنوية عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الرابع (كليًا). ويرى الباحث أنه يمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- يرجع التأثير المباشر لبعدها "المرونة الإستراتيجية" في ابتكار نموذج الأعمال؛ وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن قدرة المنظمة على التعرف وتحديد التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجية والكشف المبكر عن الاضطرابات المحتملة من شأنه أن يسمح بتوليد مقترحات القيمة المبتكرة، التي تنعكس في إنشاء المنتجات/الخدمات التي تحل مشكلات العملاء، ابتكار طريقة لتقديم القيمة، والتي تنعكس في الاستخدام الأمثل للموارد و/أو القدرات؛ و/أو إنشاء طرق جديدة للحصول على القيمة، بناءً على تحسين التكلفة، وتحسين الهامش، و/أو تنمية الدخل التكميلي. ولذلك، هناك أساس نظري للتأكيد على أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر وكبير على كل بُعدٍ من أبعاد ابتكار نموذج الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Oshita et al., 2017 ; Verdu and Gómez-Gras, 2009 ; Iravani et al., 2005 ; Teece et al., 2016) من وجود تأثير للمرونة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال.

- يرجع التأثير المباشر لبعدها "المرونة الهيكلية" في ابتكار نموذج الأعمال، وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن قدرة الإدارة على تكييف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بالسرعة اللازمة

وبطريقة أكثر تطوراً، وبما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية، بما ينعكس على قدرة المنظمات على إنشاء منتجات و/أو عمليات جديدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Lim et al., 2011 ; Oshita et al.,2017 ; Verdu and Gómez-Gras,) (2009 ; Iravani et al., 2005) من وجود تأثير للمرونة الهيكلية في ابتكار نموذج الأعمال.

- يرجع التأثير المباشر لبعد "المرونة التشغيلية" في ابتكار نموذج الأعمال؛ وفقاً لرؤية الباحث- إلى أن تمتع المنظمة بمرونة أنشطة المنظمة وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغييرات التي تدور حولها، ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة وبأقل تكلفة وصولاً للتميز والابتكار، كما يرى الباحث أن القابلية الديناميكية للمنظمة لتكيف مزيج الأنشطة وحجمها بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الأداء الآلي، وتتكون من القدرات المستندة إلى المرونة الهيكلية التي توفر استجابة سريعة للتغيرات في أنشطة المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Lim et al., 2011 ;) (2010 ; Sharma et al., 2011 ; Feletto et al.,) من وجود تأثير للمرونة التشغيلية في ابتكار نموذج الأعمال.

- أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية لها تأثير مباشر وإيجابي في ابتكار نموذج الأعمال. وبعبارة أخرى: فإن قدرة المنظمة يجب أن تكون في حالة تأهب واستعداد قبل حدوث أي اضطراب، ولمواجهة تأثيره عند حدوثه، والاستجابة والتعافي بعد ذلك؛ سمحت باكتشاف آليات جديدة للحصول على القيمة في نموذج الأعمال الحالي. مما يشير إلى أن ابتكار نموذج الأعمال هو آلية تسمح لنا بمواجهة الاضطرابات القادمة من البيئة. وفي حالة الشركات التي تم تحليلها؛ كان ابتكار آلية الحصول على القيمة هو القدرة المحددة التي أدت هذه الوظيفة.

(٥) فيما يتعلق بالفرض الخامس، والذي اختبر التأثير المباشر لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار ٠,٧٤٩ وهو معنوي عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الخامس (كليًا). ويرى الباحث أن التأثير المباشر لابتكار نموذج الأعمال "في الأداء الإستراتيجي، يرجع وفقًا لرؤية الباحث- إلى أن ابتكار نموذج الأعمال يساعد المنظمة على بناء ميزة تنافسية؛ من خلال إنشاء نموذج أعمال جديد يولد قيمة للعملاء. فمن خلال الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات ونماذج الأعمال فقط، يمكن للشركة البقاء، وبالتالي تحسين الأعمال وإنتاج قيمة أعلى. إن المنظمات، إذا عززت ابتكار نموذج الأعمال؛ يمكنها تحقيق فوائد مثالية؛ تؤدي إلى خفض التكاليف والمرونة الإستراتيجية. ابتكار نموذج الأعمال "الخدمي" وابتكار المنتج له تأثير إيجابي في الأداء الإستراتيجي. إن التغييرات في نموذج الأعمال تُمكن الشركات من الوصول إلى نتائج أفضل. كما يرى الباحث أن قدرة المنظمة على تحسين تكاليفها، وتحسين هوامشها، وتطوير الدخل الاقتصادي التكميلي- من بين أمور أخرى، سمحت لها بالتكيف مع بيئتها. إن ابتكار نموذج الأعمال يسمح بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في بيئات ديناميكية للغاية. وفي حالة الشركات التي تم تحليلها، كان ابتكار آلية الحصول على القيمة هو القدرة المحددة التي أدت هذه الوظيفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abeysekara et al., 2019 ; Anwar,2018 ; Clauss et al., 2019 ; Latifi et al., 2021 ; Nunes and al., 2019 ; Pereira, 2021 ; Phangestu et al., 2020 ; Wunder, 2023 ; Xiao et al., 2021 من وجود تأثير لابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي.

(٦) فيما يتعلق بالفرض السادس، والذي اختبر التأثير غير المباشر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي (عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال)- أظهرت

النتائج وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد) في الأداء الإستراتيجي وذلك عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال، حيث جاءت معاملات المسار على الترتيب ١٤٥، ١٣٤، ١٢١، ٠، وهي معنوية عند (٠.١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض السادس (كلياً).

يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "الحساسية الإستراتيجية" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Bhatti et al., 2021 ; Clauss et al., 2019 ; Guo et al., 2017) بأن الحساسية الإستراتيجية تعمل على توليد مزايا تنافسية تنعكس في تحسين الأداء الإستراتيجي. وبالمثل، فإنه يتوافق مع الحجة القائلة بأن: ابتكار نموذج الأعمال هو آلية بسيطة لتحقيق فرصة يتم تحديدها من خلال الحساسية الإستراتيجية. وبهذا المعنى، فإن ابتكار نموذج الأعمال يفسر كيف تسمح الحساسية الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية (شحاتة، ٢٠٢٣) تنعكس على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

كما يرى الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "وحدة القيادة" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Bhatti et al., 2021 ; Clauss et al., 2019 ; Guo et al., 2017). ويرى الباحث أن بناء وتجديد وتسريع نماذج الأعمال الناجحة التي تضمن الأداء الإستراتيجي يتوقف على وحدة القيادة. كما أن السلوك الأساسي الذي يضمن وحدة القيادة يشمل الحوار والكشف والتكامل ومواءمة الاهتمام والاهتمام بين أعضاء الفريق. وكذلك تمكن وحدة القيادة من تنسيق الكفاءات الضرورية، وتدمج إدارة العمليات والموارد التنظيمية التي بدورها تعزز الأداء الإستراتيجي للمنظمة. كما يرى الباحث أن ابتكار نموذج الأعمال يسمح باستغلال موارد المنظمة

وتعظيمها من خلال ابتكار نموذج العمل، وهو ما يؤدي في كل مرة إلى تحسين التصميم الإستراتيجي للمنظمة مما ينعكس على أداؤها.

كما يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لبُعد "تدفق الموارد" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Doz and Kosonen, 2010 ; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010 ;) (Achtenhagen et al., 2013) بأن تدفق الموارد يعمل على إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة للوصول إلى طرق جديدة لخلق القيمة، ومن خلال ابتكار نموذج الأعمال تستطيع المنظمة حشد الموارد لاستغلال الفرص كاستجابة سريعة للتغيرات في البيئة الخارجية؛ مما ينعكس بالإيجاب ويدعم الأداء الإستراتيجي.

(٧) فيما يتعلق بالفرض السابع، والذي اختبر التأثير غير المباشر لأبعاد المرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي (عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال)- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الإستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية) في الأداء الإستراتيجي وذلك عند توسيط ابتكار نموذج الأعمال، حيث جاءت معاملات المسار على الترتيب ٠,٢٥٢, ٠,٠٠٠, ٠,١٩٨ وهي معنوية عند (١٪). وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض السابع (كلياً).

يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لبُعد "المرونة الإستراتيجية" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Teece et al., 2016 ; Oshita et al., 2017 ; Anwar, 2018 ; Abeysekara et al., 2019 ;) (Conz and Magnani, 2020 ; Pryor et al., 2022) بأن المرونة الإستراتيجية تعمل على تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات المستمرة؛ مما يزيد من قدرات المنظمة على النجاح. وفي ظل ابتكار نموذج الأعمال تستطيع المنظمة توليد مقترحات تنعكس في إنشاء المنتجات/الخدمات التي تلي رغبات العملاء. فمن خلال تبني المنظمات ممارسات الإدارة

الإستراتيجية المناسبة وتطوير القدرة على ابتكار نماذج أعمالها. وبالتالي، فإن ابتكار نموذج الأعمال ليس مجرد قدرة تتيح تحقيق الفرص الإستراتيجية التي تم تحديدها من خلال القدرة الإستراتيجية على المرونة، ولكنه يسمح أيضاً بمواجهة التهديدات المحتملة القادمة من بيئة ديناميكية. وبهذا المعنى؛ فإن التمكن من هذه القدرة سيولد تأثيراً إيجابياً في الأداء الإستراتيجي للمنظمات محل البحث.

كما يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "المرونة الهيكلية" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Chung et al., 2015 ; Teece et al., 2016 ; Oshita et al.,2017 ; Anwar,2018 ;) بأن المرونة الهيكلية تقوم بتصميم الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتنظيم وتغيير المرونة ونجاحها تحت الضغط البيئي، والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بما يتواءم مع قدرات العاملين واستغلال الكفاءات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة؛ بما ينعكس على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لُبعد "المرونة التشغيلية" في الأداء الإستراتيجي؛ من خلال توسيط ابتكار نموذج الأعمال- تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كلٍ من (Oshita et al.,2017 ; Anwar,2018 ; Abeysekara et al., 2019 ; Conz and Magnani, 2020 ; Pryor et al., 2022) بأن المرونة التشغيلية تعمل على توفير الأيدي العاملة المؤقتة في ظل تنوع واجبات ومهام العاملين واستخدام الأساليب والتقنيات المرنة؛ لتحقيق التكافؤ بين ساعات العمل والزمن المطلوب في ظل القدرة على مواجهة التغير في حجم الإنتاج وبناء المخزون؛ للحفاظ على الطاقة الفائضة في ظل سرعة الاستجابة للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية الناتجة عن ابتكار نماذج الأعمال؛ مما ينعكس على ابتكار المنتجات والخدمات وبالتالي تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

عاشراً: المساهمة البحثية:

قدم هذا البحث إسهامات في مجال الإدارة الإستراتيجية، والممارسة الإدارية؛ كما يلي:

١- المساهمة النظرية:

تم تقديم إسهام في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث إن هذا هو البحث الأول- في حدود علم الباحث- الذي درس (١) تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي، (٢) تأثير الرشاقة الإستراتيجية في ابتكار نموذج الأعمال، (٣) تأثير المرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي، (٤) تأثير المرونة التنظيمية في ابتكار نموذج الأعمال، (٥) تأثير ابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي، (٦) التأثير الوسيط لابتكار نموذج الأعمال في العلاقة بين كلٍ من الرشاقة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، (٧) التأثير الوسيط لابتكار نموذج الأعمال في العلاقة بين كلٍ من المرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي. وبالمثل، فهو البحث الأول الذي يدرس هذه الظواهر في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية بجمهورية مصر العربية - في حدود علم الباحث.

٢- المساهمة العملية

تم تقديم إسهام في ممارسة الإدارة، حيث تم تطوير نموذج الإدارة الإستراتيجية الذي ركز على المساعدة في إدارة المنظمات المنغمسة في بيئات ديناميكية. وبالمثل، تم تقييم هذا النموذج بنجاح في سياق شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية. وبهذا المعنى، يمتلك المديرين أداة مفيدة؛ تسمح لهم بوضع تصور لتحقيق الأداء الإستراتيجي؛ من خلال تطوير الرشاقة الإستراتيجية كقدرة تنظيمية؛ لاكتشاف واستغلال فرص تسمح بتغيير الأداء الإستراتيجي للمنظمة في السوق. وبالمثل، يجب على المديرين أن يدركوا أن مؤسساتهم سوف تتأثر في مرحلة ما بالاضطرابات الناجمة عن بيئة ديناميكية. في هذه الحالة: يجب على المديرين تعزيز تطوير المرونة التنظيمية بكونها القدرة التي تسمح للمنظمة بأن تكون في حالة تأهب واستعداد قبل حدوث اضطراب، ولمواجهة تأثيره عند حدوثه، والاستجابة والتعافي بعد ذلك. ولذلك، سيكون لدى مديري شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية القدرة على الاستفادة من الفرص الإستراتيجية وتحديد الاضطرابات المحتملة.

حادى عشر: توصيات البحث:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج؛ يقدم الباحث بعض التوصيات التي يمكن بموجبها تحسين الرقابة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، وكذا تحسين ابتكار نموذج الأعمال بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية، بما يعود بالفائدة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

برنامج عمل مقترح

التوصية	آلية وإجراءات التنفيذ المقترحة	المسؤول عن التنفيذ	الأثار المترتبة على تنفيذ التوصية	مدة التنفيذ
(أ) توصيات تتعلق بالرقابة الاستراتيجية:				
التركيز على الحساسية الإستراتيجية	- الاستثمار في جمع وتحليل معلومات السوق. من خلال البقاء على اطلاع دائم على اتجاهات الصناعة وأداء وتحركات المنافسين وتفضيلات العملاء. - ضرورة إعداد سيناريوهات مختلفة للتغيرات المحتملة في بيئة العمل وآليات الاستجابة الاستباقية لها. - تطوير المنظمة إستراتيجيات استباقية تضعها في وضع يسمح لها بالنجاح، حتى في الأوقات غير المؤكدة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى	تحسين جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة. يمكن أن تساعد رؤى السوق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومساعدة الشركات على التكيف بشكل استباقي مع الظروف المتغيرة.	٣ أشهر

تابع: جدول رقم (٦)

برنامج عمل مقترح

مدة التنفيذ	الاثار المترتبة على تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية وإجراءات التنفيذ المقترحة	التوصية
٣ أشهر	القدرة على الاستشراف المستقبلي وكيفية التعامل مع التغيير.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى	- القيام بتنمية قدرة الموظفين على العمل تحت الضغط. - إظهار المبادرة في حل المشكلات والذكاء في التعامل مع الأمور ذات الطبيعة غير الروتينية والمعقدة للقيادة أثناء الأزمة. - تبني نهج أكثر تعاوناً للعمل الروتيني لإدارة المهام والأولويات المتعددة بشكل فعال.	التركيز على وحدة القيادة
٦ أشهر	تحقيق قدرة تنافسية مستدامة	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى	- إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد المادية داخل المنظمة بسرعة؛ للوصول إلى طرق جديدة لخلق القيم.	التركيز على تدفق الموارد

(ب) توصيات تتعلق بالمرونة التنظيمية:

٦ أشهر	الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة وتحركات المنافسين ومتطلبات العملاء.	الإدارة العليا	- تبني إستراتيجيات عمل قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية.	التركيز على المرونة الإستراتيجية
٦ أشهر	- سهولة انتقال المعلومات، وسرعة اتخاذ القرار. - تعزيز التعاون بين الوظائف داخل المنظمة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- توفير هيكل يمتاز بإمكانية إدخال التغيير المستمرة عليه. - تحسين ممارسات الإدارة في الموارد البشرية؛ من خلال: إعادة تصميم المسار الوظيفي، تحديد مجالات وحدود السلطة، - إعادة النظر في قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة.	المرونة التكتيكية أو الهيكلية

تابع: جدول رقم (٦)

برنامج عمل مقترح

مدة التنفيذ	الآثار المترتبة على تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آلية وإجراءات التنفيذ المقترحة	التوصية
٣ أشهر	تحسين أداء الوحدات بالمؤسسة.	إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى	- إعادة النظر في العمليات داخل المنظمة على أن تكون إجرائاً واضحةً. - توفير دليل عمل واضح للعمليات كافة داخل المنظمة. - تعديل العمليات المتعلقة بخدمة العملاء باستمرار، لتحقيق الرضا الم. - مرونة الجداول الزمنية للعمليات.	المرونة التشغيلية

(ج) توصيات تتعلق بابتكار نموذج الأعمال:

٦ أشهر	تنظيم جهود التغيير لاستغلال الفرص الكامنة داخل بيئة المنظمة وخارجها لإيجاد أفضل الطرق لتحقيق مهام المنظمة.	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى	- تشكيل فريق مراجعة أقران كفاء يضم ممثلين من مجالات مختلفة مثل البحث والتطوير والمبيعات والتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاستراتيجية لتحليل أنشطة الابتكار الجديدة في وقت مبكر. - صياغة مشاكل رئيسية متوقعة مع إدارة الأعمال الحالية في دعم الابتكار. - بناء ثقافة تنظيمية داعمة للفكر الاستراتيجي. - تخصيص الموارد لابتكار نموذج الأعمال - تنمية الإدراك الإداري لتحديد الفرص الكامنة في ابتكار نموذج الأعمال. - تدريب القيادات الإدارية لتصوير ابتكار نموذج الأعمال الجديد. وكون إستراتيجية ابتكار نماذج الأعمال أحد أهداف التطوير التنظيمي.	وضع خطة إستراتيجية لابتكار نماذج الأعمال ؛ تُركز على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات.
--------	--	--	--	--

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البحث.

ثاني عشر: محدداتُ البحث:

- ١- اقتصر البحث على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية، مما قد يحد في تعميم النتائج المعروضة.
- ٢- على الرغم من أن البيانات قد تم جمعها من مصادر متعددة (١٢ شركة)؛ فإن حقيقة أن تصورات الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وابتكار نموذج العمل وكذا الأداء الإستراتيجي- جاءت جميعها من العاملين على المستوى الفردي فقط، وبطبيعة الحال تثير مخاوفَ بشأن تأثير تحيز الأسلوب في البحث الحالي.
- ٣- اقتصر البحث على دراسة العاملين في المستويات الإدارية كافة، وفي مختلف الإدارات والأقسام والوحدات ودون تقسيمهم إلى مجموعاتٍ؛ على افتراض أن مجتمع المسؤولين بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية يُعد مجتمعًا متجانسًا.

ثالث عشر: الدراسات المستقبلية:

- ركز هذا البحث على تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال، ولعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيدٍ من الدراسات في المستقبل؛ لعل من بينها ما يلي:
- ١- توسيع نطاق البحث؛ من خلال مقارنة تأثير الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال عبر الصناعات المختلفة في جمهورية مصر العربية. يمكن أن يساعد هذا في تحديد ما إذا كانت النتائج خاصة بتصنيع قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية أو قابلة للتطبيق على مجموعة أوسع من القطاعات.
 - ٢- إجراء دراسة طويلة على مدى فترة طويلة لمراقبة التأثيرات طويلة الأجل للرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي. سيوفر هذا رؤى حول كيفية

- تطوير إستراتيجيات للرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية، وكذا سيوفر رؤى حول كيفية ابتكار نماذج الأعمال للشركات وتأثيرها في مسار أداءها الإستراتيجي بمرور الوقت.
- ٣- التحقيق في تصورات العاملين للرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال داخل شركات قطاع الأعمال العام للصناعات المعدنية. إن فهم كيفية إدراك العاملين لهذه العوامل وتأثيرها في وضع المنظمة يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتحسين الأداء الإستراتيجي.
- ٤- توسيع نطاق البحث خارج السياق المصري وإجراء دراسة مقارنة مع شركات الصناعات المعدنية في بلدان أخرى. يمكن أن يكشف هذا عن الاختلافات عبر الثقافات في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في ظل توسيط ابتكار نموذج الأعمال.
- ٥- استكشاف العوامل الوسيطة والمعتدلة المحتملة التي قد تؤثر في العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي. يمكن أن تؤدي عوامل مثل: نضج الصناعات وحجم المنظمة والابتكار التكنولوجي دورًا في تشكيل هذه العلاقة.
- ٦- استكشاف تأثير مبادرات التحول الرقمي على الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية وابتكار نموذج الأعمال في الأداء الإستراتيجي للمنظمات. كما يمكن أن يشمل هذا تبني تقنيات مثل الصناعات ٤.٠ وكيف تؤثر في الرشاقة الإستراتيجية والمرونة التنظيمية والأداء الإستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القعيط، عبدالعزيز ناصر خنيفر (٢٠٢٣). "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي". *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية* ٣٩(٣٩): ٤٤١-٤٧٤.
- شحاتة، ياسر السيد على محمد (٢٠٢٣). تحليل التأثير المُعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة ٦ أكتوبر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ٤(١): ٦١٧-٦٧٩.
- عبدالعاطي، محمد أبوزيد (٢٠٢٢). "تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الإستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ١٣(١): ٥٥٨-٥٠٠.
- محمد، سلوى (٢٠١٨). "أثر المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات دمياط". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ٩(العدد الثالث الجزء الثاني): ٨٠-١١٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abeysekara, N., Wang, H., & Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673-1695.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Adler, N. (2012). *The strategically agile organization: Development of a measurement instrument* (Doctoral dissertation, Alliant International University, California School of Professional Psychology, San Francisco).
- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J., & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 101218.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Alahyari, H., Svensson, R. B., & Gorschek, T. (2017). A study of value in agile software development organizations. *Journal of Systems and Software*, 125, 271-288.

- Amir, A. A. (2019). The role of organizational flexibility in achieving organizational prosperity: Field research in a sample of Iraqi cellular communications companies. *Journal of Economics And Administrative Sciences*, 25(114).
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance—does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850057.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005–2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655-676.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Berg, V., Birkeland, J., Nguyen-Duc, A., Pappas, I. O., & Jaccheri, L. (2020). Achieving agility and quality in product development-an empirical study of hardware startups. *Journal of Systems and Software*, 167, 110599.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management studies*, 49(2), 279-305.
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47, 771-785.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.

- Buliga, O., Scheiner, C. W., & Voigt, K. I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86, 647-670.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
 - Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
 - Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
 - Chung, H. F., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of business research*, 68(6), 1216-1224.
 - Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.
 - Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.

- Clauß, T., Bouncken, R. B., Laudien, S., & Kraus, S. (2020). Business model reconfiguration and innovation in SMEs: a mixed-method analysis from the electronics industry. *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 2050015.
- Combs, J. G., Russell Crook, T., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management* (pp. 259-286). Emerald Group Publishing Limited.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Côte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379-390.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- Dess, Gregory, Gerry McNamara, Alan B. Eisner. (2023). *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw Hill.

- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of business research*, 141, 808-821.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Ercan, T., & Koksall, A. (2016). Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) model for international construction companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 20, 1657-1668.
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 38(3), 770-779.
- Fallahi, S. (2017). *A process view of business model innovation*. Chalmers Tekniska Hogskola (Sweden).
- Feletto, E., Wilson, L. K., Roberts, A. S., & Benrimoj, S. I. (2011). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: Building the capacity to

- implement cognitive pharmaceutical services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 7(1), 27-38.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
 - Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
 - Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
 - Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1.
 - Gorondutse, A. H., Arshad, D., & Alshuaibi, A. S. (2021). Driving sustainability in SMEs' performance: The effect of strategic flexibility. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 64-81.
 - Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431-442.

- Haddad, M. R. (2021). The Impact of Total Quality Management Practices on Achieving Strategic Agility in Jordanian Telecommunication Companies (Master's thesis, University of Petra (Jordan)).
- Hoonsopon, D., & Ruenrom, G. (2012). The impact of organizational capabilities on the development of radical and incremental product innovation and product innovation performance. *Journal of Managerial Issues*, 250-276.
- Iravani, S. M., Van Oyen, M. P., & Sims, K. T. (2005). Structural flexibility: A new perspective on the design of manufacturing and service operations. *Management Science*, 51(2), 151-166.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International journal of hospitality management*, 78, 276-283.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. *Long range planning*, 49(3), 342-360.
- Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of operations management*, 31(4), 169-180.

- Kim, E. Y., Ko, E., Kim, H., & Koh, C. E. (2008). Comparison of benefits of radio frequency identification: Implications for business strategic performance in the US and Korean retailers. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 797-806.
- Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). Organizational flexibility, employee security, and organizational efficiency—a case study of Slovenian public and private sector organizations. *Organizacija*, 48(1), 3-21.
- Krishnan, D., Islam, R., & Sarif, S. M. (2020). A hierarchical model to enhance financial and strategic performance of an oil and gas company in Malaysia. *International Journal of Energy Sector Management*, 14(2), 482-503.
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 457-490.
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.

- Liao, S., Liu, Z., & Ma, C. (2019). Direct and configurational paths of open innovation and organisational agility to business model innovation in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(10), 1213-1228.
- Lim, B. T., Ling, F. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). Empirical analysis of the determinants of organizational flexibility in the construction business. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(3), 225-237.
- Lindgren, P. (2018). *The Multi Business Model Innovation Approach: Part 1* (p. 242). Taylor & Francis.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business strategy*, 34(2), 30-37.
- Mitchell, D. W., & Bruckner Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of business strategy*, 25(1), 16-26.
- Moffat, P., & Simon, A. (2011). Strategic management capabilities that drive West Australian law firm success. *Academy of Taiwan Business Management Review*, 7(1), 1-12.
- Mohammed, A., Hawryskiewicz, I., & Cetindamar Kozanoglu, D. (2020, December). Enabling Strategic Agility through Dynamic Cloud Capability. In *Australasian Conference on Information System*.

- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Nunes, M. P., & Pereira, R. D. V. (2021). Business model innovation and business performance in an innovative environment. *International Journal of Innovation Management*, 25(03), 2150036.
- Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153-160.
- Oshita, M. G. B., Pavão, J. A., & Borges, I. M. T. (2017). Analysis of the organizational structure of enterprises of technological basis with projects without incubators. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 5(2), 211-221.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.

- Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. A. (2020). The moderating effect of entrepreneurial leadership and competitive advantage on the relationship between business model innovation and startup performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3).
- Pitchayadol, P., Hoonsoon, D., Chandrachai, A., & Triukose, S. (2018). Innovativeness in Thai family SMEs: An exploratory case study. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 28(1), 38-48.
- Pryor, C., Li, C., Sergeeva, A. V., & Pryor, I. S. (2022). In loving hands: how founders' affective commitment strengthens the effect of organizational flexibility on firms' opportunity exploitation and performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 623847.
- Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business horizons*, 59(3), 311-320.
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 4-21.
- Reed, J. H. (2020). The effects of firm age and firm size on strategic agility and performance. Florida Institute of Technology.
- Sampath, J. M. (2015). Exploring the significance of strategic agility in building sustainable competitive advantage for retail banks in India. Working Paper Series No. ST-16-01. SVKM's Narsee Monjee Institute of Management Studies.

- Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11, 51-68.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shukla, S. K., & Sushil. (2020). Generic flexibility evaluation model. *Transforming organizations through flexible systems management*, 3-18.
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics*, 86, 671-696.

- Swift, P. E., & Hwang, A. (2008). Learning, dynamic capabilities and operating routines: A consumer package goods company. *The Learning Organization*, 15(1), 75-95.
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139-161.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 463-486.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

- Verdu, A. J., & Gómez-Gras, J. M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668-690.
- Wang, X., Dass, M., Arnett, D. B., & Yu, X. (2020). Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84, 151-164.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
- Wunder, T. (2023). *Essentials of strategic management: Effective formulation and execution of strategy*. Schäffer-Poeschel.
- Xiao, H., Yang, Z., & Hu, Y. (2021). Influencing mechanism of strategic flexibility on corporate performance: the mediating role of business model innovation. *Asia Pacific Business Review*, 27(3), 470-492.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2016). Strategic performance through inter-firm networks: strategic alignment and moderating role of environmental dynamism. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(4), 282-298.

- Zeebaree, M. R. Y. (2024). The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), 23-36.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561.