



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات

(دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

أطروحة مُعدة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الطالب:

علي اسماعيل

المشرف:

أ. د. مجد صقور

دمشق

2024



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا – قسم إدارة الأعمال

أطروحة دكتوراه:

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فعالية التموضع الاستراتيجي للمنظمات (دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

لجنة الحكم:

د. بسام الترة

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً

د. سامر مصطفى

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً

د. مجد صقور

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

د. عبد الحميد الخليل

الأستاذ في المعهد العالي لإدارة الأعمال

عضواً

د. نعيم مرتكوش

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً

تصريح

أصرح بأن هذه الدراسة وعنوانها "أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات - دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية - من إنجازي بهدف الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة دمشق، ولم يسبق أن قبلت للحصول على أي شهادة أو تم تقديمها لأي جهة للحصول على شهادات أخرى.

علي اسماعيل

الإهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى أصحاب الفضل في بلوغي هذا الإنجاز العلمي

إلى والدي العزيزين

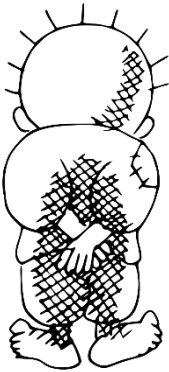
إلى إخوتي شركاء النجاح والتحدي

تعبيراً عن امتناني العميق لدعمكم وتشجيعكم على الدوام.

إلى المشرف الأستاذ الدكتور مجد صقور، صاحب الأثر الطيب والمشورة
السديدة لتوجيهي نحو إنجاز هذا العمل بالشكل الذي يليق بالبحث العلمي.

إلى الأصدقاء والزملاء، على مواكبتني في هذه الرحلة بطيب القلب
وحسن المعشر.

أعتر بكم جميعاً وأقدر لفتات الدعم والتشجيع التي حظيت بها على الدوام.



الشكر والتقدير

خالص امتناني وتقديري لكل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة،

إلى الأستاذ الدكتور مجد صقور

الذي لم يدخر جهداً في تقديم الدعم والمشورة الأكاديمية القيمة لتشكيل
الأطروحة بهذه الصورة النهائية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة الحكم، السادة:

أ. د بسام التزه

أ. د سامر مصطفى

أ. د عبد الحميد خليل

أ. م. د نعيم مرتكوش

على وقتهم الثمين وجهودهم المبذولة في
مراجعة وتقييم هذا العمل، إن ملاحظاتكم البناءة
ونقدكم العلمي الرفيع جزء لا يتجزأ من عملية
تطوير هذه الأطروحة.

إلى جامعة دمشق والأساتذة في كلية الاقتصاد وقسم إدارة الأعمال

كان دعمكم الأكاديمي وإرشاداتكم القيمة ركيزة
أساسية في تحقيق هذا الإنجاز.

آمل أن يكون هذا العمل إضافة علمية قيمة تعكس الجهد المبذول والإرشادات القيمة.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
4	مصطلحات الدراسة	أولاً
6	الدراسات السابقة	ثانياً
20	المراجعة الأدبية	ثالثاً
21	مشكلة الدراسة	رابعاً
23	أهداف الدراسة	خامساً
24	أهمية الدراسة	سادساً
26	منهجية الدراسة	سابعاً
28	متغيرات الدراسة	ثامناً
30	فرضيات الدراسة وأنموذجها	تاسعاً
31	مجتمع الدراسة وعينتها	عاشراً
33	حدود الدراسة	حادي عشر
33	محددات الدراسة	ثاني عشر
34	أصالة الدراسة	ثالث عشر

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول: تحليل الأعمال		
38	مفهوم تحليل الأعمال	أولاً
41	النظريات المفسرة لتحليل الأعمال	ثانياً
44	مناهج تحليل الأعمال	ثالثاً
48	مراحل وتقنيات تحليل الأعمال	رابعاً
54	متغيرات تحليل الأعمال	خامساً
62	الفارق بين تحليل الأعمال وإدارة عمليات المنظمة	سادساً
63	نضج إدارة العمليات	سابعاً
67	الإضافة العلمية إلى حقل تحليل الأعمال	ثامناً
المبحث الثاني: فاعلية التموضع الاستراتيجي		
71	ماهية التموضع الاستراتيجي وأهميته	أولاً
74	تطور مفهوم التموضع الاستراتيجي وقياسه	ثانياً
78	خطوات بناء التموضع الاستراتيجي	ثالثاً
83	خصائص نظم قياس التموضع الاستراتيجي	رابعاً
85	مقارنة نظم قياس التموضع الاستراتيجي	خامساً
90	حوكمة المخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال	سادساً
94	الإضافة العلمية في مجال التموضع الاستراتيجي	سابعاً

المبحث الثالث: العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي		
97	أهمية الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي	أولاً
99	دور الإدارة العليا في نشر ثقافة تحليل الأعمال	ثانياً
100	دور الإدارة العليا في تعزيز التموضع الاستراتيجي	ثالثاً
102	الاتجاهات الحديثة في العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي	رابعاً
103	التحديات التي تواجه الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي	خامساً

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة		
المبحث الأول: بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية في الجمهورية العربية		
أولاً	بنية قطاع الخدمات المالية	109
ثانياً	الخدمات المالية والعمليات	111
ثالثاً	تنظيم مجالس الإدارة في المنظمات المدروسة	113
رابعاً	المعايير الإقليمية والدولية في مجال العمليات	115
خامساً	التحديات والفرص في قطاع الخدمات المالية السوري	116
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي		
أولاً	بناء أداة الدراسة ومكوناتها وتطويرها	120
ثانياً	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	122
ثالثاً	وصف عينة الدراسة	124
رابعاً	ثبات أداة الدراسة وصدقها	130
خامساً	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة	135
سادساً	اختبار الفرضيات	148
سابعاً	التحليل النوعي للمقابلات نصف المهيكلية	161
المبحث الثالث: النتائج والمقترحات		
أولاً	نتائج الدراسة وتحليلها	165
ثانياً	التقاطع والتمايز مع نتائج الدراسات السابقة	171
ثالثاً	مقترحات الدراسة	174
رابعاً	الإضافة العلمية للدراسة	177
خامساً	خارطة طريق عملية في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي	183

فهرس الجداول

19	مقارنة الدراسات السابقة	1
53	تقنيات تحليل الأعمال	2
121	مديات الموافقة في أداة الدراسة	3
123	مؤشرات تقدير النموذج	4
129	درجات الموافقة في الاستبانة	5
131	ارتباط الفقرات بمحاورها وفق معامل Spearman's rho	6
133	معامل Cronbach's Alpha	7
134	اختبار التجزئة النصفية Split-Half	8
135	اختبار Mahalanobis	9
140	الصدق التمييزي ومعامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لتحليل الأعمال	10
142	معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لدعم الإدارة العليا	11
144	معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لفاعلية التموضع الاستراتيجي	12
145	التغير في مؤشرات المطابقة للمتغيرات قبل وبعد التعديل	13
146	تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروقات بين المصارف	14
147	المقارنات المتعددة للمتوسطات باختبار LSD	15
148	اختبار طبيعية توزيع بيانات العينة	16
149	اختبار Levene لتجانس التباين لمتغيرات الدراسة	17
150	معاملات أنموذج العلاقة بين متغيري تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي	18
154	مؤشرات المطابقة في الأنموذج الكلي للعلاقة بين المتغيرات	19
155	الصدق التمييزي ومعامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج للأنموذج الكلي	20
156	التغاير بين المتغيرات في الأنموذج	21
159	معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الديموغرافية	22
160	اختبارات تأثير النموذج وفق المتغيرات الديموغرافية	23
160	تقدير المعلمات للمتغيرات الديموغرافية	24

فهرس الأشكال

1	الأنموذج النظري للدراسة	31
2	نموذج نضج تحليل الأعمال Bamm	64
3	نموذج تكامل نضج القدرات CMMI	66
4	دليل التحول التنظيمي لمنصة Palantir	67
5	تفاعل المستويات التنظيمية في تقنية Hoshin-Kanri	79
6	تسلسل القيمة والخطوات في تقنية Hoshin-Kanri	80
7	تبسيط مصفوفة التخطيط في تقنية Hoshin-Kanri	81
8	مصفوفة التخطيط في تقنية Hoshin-Kanri	82
9	ترابط المتغيرات الديموغرافية	126
10	توزع الدرجات الوظيفية وفق متغير الجنس	127
11	توزع الدرجات الوظيفية وفق سنوات الخبرة	128
12	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمتغير تحليل الأعمال قبل التعديل	137
13	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمتغير تحليل الأعمال بعد التعديل	138
14	نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير تحليل الأعمال	139
15	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا قبل التعديل	141
16	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا بعد التعديل	142
17	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي قبل التعديل	143
18	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي بعد التعديل	144
19	النمذجة بالمعادلة البنائية للعلاقة بين متغيري تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي	151
20	أنموذج العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي معدلاً بدعم الإدارة العليا	153
21	خارطة طريق عملية في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي	183

فهرس الملاحق

208	أسئلة الدراسة الاستطلاعية	1
209	المقابلات نصف المهيكلة مع صناع القرار	2
210	ملخص المقابلات نصف المهيكلة مع صناع القرار	3
213	ملاحظات المحكمين على مسودة استبانة الدراسة	4
214	استبانة الدراسة	5

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات

(دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

الملخص:

اختبرت هذه الدراسة علاقة حقل تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي، فقد أظهرت دور تحليل الأعمال في تحقيق أهداف التموضع الاستراتيجي بفاعلية. كما استكشفت المتغيرات والأبعاد الجديدة في تحليل الأعمال التي لم يتم التطرق إليها في السابق، مثل جودة سلسلة القيمة واستدامة القدرات ونظم دعم تنفيذ العمليات مع استعراض أدوات تحليلية متنوعة في إطار الهدف العام للدراسة، وقدمت رؤية جديدة للتموضع الاستراتيجي لم تتم مناقشتها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. جمعت البيانات عن طريق دراسة استطلاعية ومقابلات نصف مهيكلية ومسح ميداني بتحليل نوعي وكمي لاستجابات 87 مشاركاً من خمس مصارف سورية خاصة، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة.

أظهرت النتائج أهمية تحليل الأعمال في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، مع دور معتل غير مباشر لمتغير دعم الإدارة العليا، وتم تطوير أنموذج متكامل يربط بين حقل تحليل الأعمال ومفهوم التموضع الاستراتيجي، يسعى لسد الفجوة القائمة في الأدبيات العلمية ويوفر للمنظمات منهجية لتحليل أعمالها بشكل معياري. من المتوقع أن يسهم هذا الأنموذج في تعميق الفهم النظري لعملية التموضع الاستراتيجي أيضاً، كما سيمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى خطط عمل محددة مع الأخذ بالاعتبار إدارة المخاطر، مما سينعكس إيجاباً على تعزيز قدرتها التنافسية عبر تحسين كفاءة عملياتها الداخلية وفعاليتها، وزيادة مرونتها التكيفية مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها.

وتتقدم الدراسة بمجموعة من المقترحات العلمية والعملية من نتائج الاستقصاء العملي والمقابلات نصف المهيكلية لتعزيز فهم سياقات تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي وتحسين جودة الأبحاث المستقبلية، ما يسهم في تطوير الممارسات والسياسات التنظيمية ذات الصلة.

الكلمات المفتاحية:

أنموذج تحليل الأعمال، التموضع الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، المنظور القائم على الموارد، نماذج التحول المستدام، جودة سلسلة القيمة، نموذج تكامل نضج القدرات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

Study Terms	مصطلحات الدراسة	أولاً
Previous Studies	الدراسات السابقة	ثانياً
Literature Review	المراجعة الأدبية	ثالثاً
Study Problem	مشكلة الدراسة	رابعاً
Study Objectives	أهداف الدراسة	خامساً
Study Importance	أهمية الدراسة	سادساً
Study Methodology	منهجية الدراسة	سابعاً
Study Variables	متغيرات الدراسة	ثامناً
Study Hypotheses and Model	فرضيات وأنموذج الدراسة	تاسعاً
Study Population and Sample	مجتمع وعينة الدراسة	عاشراً
Study Delimitations	حدود الدراسة	حادي عشر
Study Limitations	محددات الدراسة	ثاني عشر
Study Originality	أصالة الدراسة	ثالث عشر

مقدمة (Preface):

تتناول هذه الأطروحة أهمية تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي لمنظمات قطاع الخدمات المالية السوري، في ظل التحديات الاقتصادية والقيود التنظيمية والتكنولوجية. نظراً للأوضاع المتغيرة والمعقدة التي يشهدها هذا القطاع، تتزايد حاجة المنظمات إلى استغلال مواردها بفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. عبر دراسة مجموعة من المتغيرات الفرعية التي تشمل مكونات تحليل الأعمال مثل جودة سلسلة القيمة واستدامة القدرات التنظيمية ونظم دعم تنفيذ العمليات وحوكمة العمليات الإدارية وإدارة استمرارية الأعمال، وتسلط الدراسة الضوء على كيفية استغلال هذه الأدوات في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوجيه الاستراتيجيات.

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات والأطر المفاهيمية التي تجمع بين الأدبيات النظرية الخاصة بنظرية الموارد والقدرات (RBV)، التي تُبرز أهمية امتلاك الموارد النادرة والقابلية للاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية، ونظرية أصحاب المصلحة، التي تؤكد على أهمية بناء الثقة والعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة لضمان الاستدامة. كما تتبنى الدراسة أطراً عملية مثل نموذج سلسلة القيمة لـ"بورتر" لتحليل العمليات الداخلية التي تساهم في خلق القيمة وتعزيز التنافسية، إضافة إلى أطر إدارة المخاطر التي تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع المخاطر والتهديدات وتحقيق الأداء المتميز.

تستعرض الأطروحة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية: تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، وتوضح كيف أن تفعيل تحليل الأعمال عبر استخدام التقنيات الحديثة والأدوات العملية يعزز قدرة المنظمات على قراءة السوق وتكييف استراتيجياتها. كذلك، تدرس الأطروحة الدور المعدّل لدعم لإدارة العليا في دعم مخرجات تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي.

من خلال مراجعة الأدبيات، تسعى الأطروحة إلى تطوير هذه النظريات من خلال تقديم أنموذج متكامل يجمع بين تحليل الأعمال وإدارة المخاطر بطريقة منهجية، لتوفير أداة تحليلية تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في منظمات قطاع الخدمات المالية السوري. يعتمد الأنموذج المقترح على تحليل الوضع الحالي للمنظمات، تقييم مواردها وقدراتها، واستخدام تقنيات تحليل الأعمال لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحقيق التموضع الاستراتيجي الفعال.

بهذا، تُسهم الأطروحة في إثراء النقاش العلمي حول كيفية تطبيق الأطر النظرية في سياقات محددة ومعقدة، مثل قطاع الخدمات المالية السوري، مع تقديم حلول عملية لتحديات هذا القطاع من خلال خارطة طريق لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات المدروسة باستخدام أدوات عملية للتعامل مع التحديات وتعزيز موقفها التنافسي.

تمهيد (Introduction):

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التفاعلية والمتغيرة باستمرار، أصبح من الأهمية بمكان للمنظمات أن تعتمد على أساليب وأدوات علمية متطورة لتحليل أعمالها وتقييم مواقفها الاستراتيجية بدقة. يمثل فهم ظاهرة تحليل الأعمال وارتباطها بالتموضع الاستراتيجي للمنظمات تحدياً كبيراً، نظراً لتعدد متغيراتها وتشابكها مع عوامل متعددة في بيئة العمل.

يسلط هذا الفصل الضوء على المنهجية المتبعة في هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في قطاع الخدمات المالية السوري. سيتم تقديم التعريفات الإجرائية للمصطلحات الرئيسية، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء الإطار النظري لتحديد المشكلة البحثية في الدراسة. كما سيتم شرح المنهجية البحثية المتبعة، بما في ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية

المستخدمة في تحليلها. يختم الفصل بمناقشة حدود الدراسة ومحدداتها، وأصالتها العلمية، لتقديم تصور شامل يعزز قيمة الدراسة في المجال العلمي.

من خلال اتباع هذه المنهجية العلمية، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي في المنظمات، وبناء أنموذج متكامل يساعد على تعزيز هذا الارتباط بما يخدم أهداف المنظمات ويحقق ميزتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، ستسلط الدراسة الضوء على دور الإدارة العليا في دعم عمليات تحليل الأعمال وتبني نتائجها، مما قد يساهم في توفير رؤى قيمة للممارسين والباحثين على حد سواء.

أولاً - مصطلحات الدراسة (Study Terms):

بهدف بناء إطار التحليل للمتغيرات المحتملة، تقدم هذه الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية:

أ- تحليل الأعمال (Business Analysis): يعرفه المعهد الدولي لتحليل الأعمال (2009, p. 3) من مدخل القيمة المضافة إلى عمليات المنظمات على أنها "المهام والمعرفة والتقنيات المطلوبة لتعريف احتياجات الأعمال وتحديد حلول للمشكلات فيها. وتتضمن فهم الهياكل من سياسات وعمليات تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، كما تتمحور هذه الحلول حول تطوير النظم، وقد تتألف من عمليات مستدامة لتطوير الإجراءات والتغيير التنظيمي".

ب- تحليل العمليات (Processes Analysis): يعرف Elzinga وآخرون (1995, p. 5) تحليل العمليات على أنه "منهج منظم ومهيكل لتحليل وتحسين وضبط وإدارة العمليات، بهدف تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وترتكز إلى النظم والإجراءات المسجلة لضمان الانضباط والاتساق والتكرارية في الأداء الأعلى جودة".

ت- نموذج الأعمال (Business Model): يقدمه Masanell & Ricart (2009, p. 2) "بمنطق

تفكير المنظمة، وطريقة عملها لإضافة القيمة للمستفيدين من نشاطها". كما تعرفه Lindgradt

وآخرون (2009, p. 1) "بالجمع الفريد بين عرض (Proposition) القيمة وطريقة العمل".

ث- التوجّه الاستراتيجي (Strategic Orientation): يعرفه (Deshpande & Webster, 1989)

على أنه عملية تشكيل وصياغة الاستراتيجيات، كما يعده (Slater & Narver, 1995, p. 63)

"أهم عناصر القيمة لأنه يركز جهود المنظمة على خلق قيمة فائقة بشكل مستمر للعملاء".

ج- الموقف الاستراتيجي (Strategic Position): تقول Dimitrova (2017, p. 19) "يحدد

الموقف الاستراتيجي موقع المنظمة في البيئة الخارجية، من خلال المقارنة بالمنافسين في القطاع

المدرس، ويعد غاية وأداة استراتيجية في الوقت ذاته؛ ويلعب دوراً مهماً في صناعة القرارات بعيدة

المدى، ويتم تقييمه باستخدام قياسات الأداء التنظيمي المرتبط بالهدف الاستراتيجي للمنظمة".

ح- إطار العمل المنطقي (Logical Framework): تعتمد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في

منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا OECD (2011, p. 8) إطاراً منطقياً للأعمال يعد بمثابة

"أداة للتخطيط الاستراتيجي، تعطي تصوراً مفاهيمياً لعلاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الموارد

والنشاطات في المنظمة وتقود إلى تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، وبما يمكن من تحقيق

وظيفتي الرقابة والتقييم للمنظمة بدقة في مختلف مراحله".

خ- مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators): يرى بعض الباحثين مثل

Parmenter (2007, p. 3) "أنها تمثل مجموعة من المقاييس التي تركز على جوانب الأداء

التنظيمي الأكثر حساسية بالنسبة إلى النجاح الحالي والمستقبلي، وتعتمد كمحاور للقياس والمقارنة".

ثانياً – الدراسات السابقة (Previous Studies):

تخلص الأبحاث الأكاديمية في حقل الإدارة الاستراتيجية إلى أن تحليل الأعمال هو أداة تطوير مستمر لقيادة التغيير المنتظم في عمليات المنظمة لخدمة التموضع الاستراتيجي المستهدف؛ ومن هذه الدراسات:

أ- دراسة (Nafliyon & Akbar, 2023) بعنوان (تحليل استراتيجيات تطوير الأعمال باستخدام خريطة الأعمال الذكية في وحدة الأعمال السياحية بومديسا وا هيانغ تارومجايا):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات تطوير الأعمال في وحدة الأعمال السياحية في إندونيسيا باستخدام خريطة الأعمال الذكية. اعتمدت الدراسة المدخل الاستقرائي وقامت بجمع البيانات من خلال مقابلات نصف مهيكلية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحليل الوثائق وذلك باستخدام أداة خريطة الأعمال الذكية. تُعرف خريطة الأعمال الذكية بأنها أداة تحليلية تساعد في تقييم وتطوير استراتيجيات الأعمال، وتتكون من تسعة عناصر رئيسية تشمل التسويق والترويج، والمنتجات والخدمات، والعمليات التشغيلية، والموارد المالية، والبنية التحتية، والقدرات البشرية، والقيادة، والحوكمة، والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

ركزت الدراسة على جوانب تطوير المخرجات، وتحسين العمليات التشغيلية باستخدام التقنيات الحديثة، وبناء الشراكات مع أصحاب المصلحة المختلفين، وتطوير القدرات البشرية، كما أوصت بالاستفادة من خريطة الأعمال الذكية بشكل دوري لمراقبة وتقييم استراتيجيات تطوير الأعمال. على الرغم من اختلاف المجال والهدف، إلا أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسة الحالية في تناولها لاستراتيجيات تطوير الأعمال وتحليل العمليات التشغيلية وإشراك أصحاب المصلحة. كما تؤكد أهمية دور الإدارة العليا في تبني أدوات تحليل الأعمال لتحقيق التموضع الاستراتيجي المنشود.

ب- دراسة (Kasian, Taraniuk, & Leonid, 2022) بعنوان (إعادة هندسة العمليات الإدارية في

الشركات كاتجاه لتحسين الأعمال):

قامت الدراسة بتحليل تأثير إعادة هندسة العمليات على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية كأداة لتحقيق أهداف تحليل الأعمال. استخدم الباحثون منهجية الدراسة الشاملة التي تضمنت مسحاً للأدبيات الحالية وتحليل بيانات ميدانية من عدة منظمات. تهدف الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه عمليات إعادة هندسة العمليات وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، والتركيز على دور الإدارة العليا فيها. أظهرت الدراسة أن تنفيذ إعادة هندسة العمليات يتطلب التزاماً قوياً من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد الكافية. كما أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود في تدريب وتطوير العاملين وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح في هذه العملية. ترتبط هذه النتائج بدراسات تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي بوجود متغير الإدارة العليا، ما يساعد تحليل الأعمال وإعادة هندسة العمليات في تحسين فاعلية التموضع الاستراتيجي، خاصةً عندما يكون للإدارة العليا دور فاعل في دعم وتوجيه هذه العمليات والموارد.

ت- دراسة (Afnan, Sukoco, & Muhyi, 2022) بعنوان (دراسة رسم خرائط منهجية لإعادة هندسة

العمليات الإدارية):

هدفت هذه الدراسة إلى رسم خريطة مفاهيمية لتحليل الأعمال بالاعتماد على الدراسات السابقة، وخلصت إلى ضرورة استخدام تحليل العمليات كأحد أدوات تحليل الأعمال لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية وتعديل الإجراءات والأنظمة والهياكل والمسؤوليات والمهارات بشكل جذري. قامت هذه الدراسة بتصنيف وتعريف الأدبيات العلمية لإجراء تحليل موضوعي للأدبيات المتوفرة لإيجاد فهم أوسع وأكثر تفصيلاً لهذا المفهوم.

طريقة البحث المستخدمة هي دراسة الخرائط التنظيمية (SMS) لفحص المنشورات العلمية خلال فترة زمنية (2014-2021) لتبيان أبعاد التركيز والموقع ومنهجية البحث الأكثر اتباعاً. وتوصي بتطوير الأبحاث الأكاديمية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لمعالجة أوجه قصور البحث العملي فيها من جوانب تحليل الأداء، إدارة التغيير، تخطيط الموارد، ونطاق الدراسات العلمية التي تناولت إعادة هندسة الأعمال الإدارية بشكل غير كافي. كما تتصح بدراسة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في سياقات دولية مختلفة والتعرف إلى الاتجاهات الحديثة في بلدان أخرى. كما تسلط الضوء على الحاجة إلى المزيد من الأبحاث الأكاديمية في مجال تحليل الأعمال لتوفير أدوات وممارسات فاعلة تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية بالاعتماد على الخرائط التنظيمية.

ث- دراسة (Chatterjee, Rana, & Dwivedi, 2021) بعنوان (كيف تساهم تحليلات الأعمال في الأداء التنظيمي وقيمة الأعمال؟):

قامت هذه الدراسة بتقييم أثر الحصول على خدمات احترافية في مجال تحليل الأعمال على القيمة التجارية للمنظمات من خلال مسح شامل لمختلف القطاعات والمنظمات في الهند، واتبعت الدراسة منهجية البحث النوعي بإجراء مقابلات متعمقة مع 31 مديراً تنفيذياً ومسؤولاً عن تحليل الأعمال في هذه المنظمات. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل المحتوى للكشف عن الأنماط والموضوعات الرئيسية المتعلقة بتأثير تحليل الأعمال على أداء المنظمات. ووجدت أن حصول المنظمات على خدمات تحليل الأعمال بشكل احترافي يفسر 71% من التغير في القيمة التجارية للمنظمة. استندت هذه الدراسة إلى المنظور القائم على الموارد في تفسير الربط بين المتغيرات المختلفة، فقد جمعت بين متغيري الحصول على أدوات

تحليل الأعمال والبيانات السوقية الدقيقة لتفعيل دور هذه الأدوات في التأثير على القيمة التجارية للمنظمة، وذلك بوجود مجموعة من متغيرات الضبط وهي حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ونوع القطاع المدروس.

لحظت هذه الدراسة الدور الحرج الذي تلعبه الإدارة العليا في دعم وممارسة مبادرات تحليل الأعمال في المنظمة، ودور التحليل التشغيلي للعمليات في صنع القرار في الوقت المناسب وأثر ذلك في تطوير الأداء العام للمنظمات، والقيود على الموارد للمنظمات التي تحول دون اتباع أفضل الممارسات في حقل تحليل الأعمال وأثر ذلك على القيمة التجارية للمنظمة.

ج- دراسة (Gobov, Maliarcuk, Kunanets, & Oliinyk, 2020) بعنوان (مناهج تعريف مفهوم

'تحليل الأعمال' في المشاريع والأطر التقنية):

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم "تحليل الأعمال" في مشاريع تكنولوجيا المعلومات وأطر العمل المرتبطة بها، وتقديم نهج متكامل لفهم هذا المفهوم. تتناول هذه الدراسة مقارنة بين منهجيات تحليل الأعمال من خلال ثلاثة أطر معتمدة من المؤسسات المرجعية وهي المعهد الدولي لتحليل الأعمال (IIBA)، معهد إدارة المشروعات (PMI)، وجمعية الحاسبات البريطانية (BCI). وتخلص إلى القول بأن معظم المشكلات التنظيمية ترجع إلى عدم القيام بعمليات تحليل الأعمال بالشكل والتوقيت المناسبين خلال دورة حياة المشروعات، وأن دور تحليل الأعمال في المنظمات لا يزال محصوراً في تعريف المتطلبات ومراقبة الامتثال لها خلال تنفيذ الحلول التنظيمية، بينما يجب أن تتضمن مسؤوليات محلي الأعمال نشر التقنيات والممارسات والمنهجيات في المنظمات بما يقود إلى تعريف المفاهيم والأطر الأنسب لتنفيذ التغيير التنظيمي المرغوب واستغلال الموارد وتحسين الأداء الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى أن تحليل الأعمال في مشاريع تكنولوجيا المعلومات يشمل تحديد المتطلبات والأهداف والقيود والمخاطر والفرص المرتبطة بالمشروع، وتقييم جدوى المشروع واقتراح حلول مناسبة. كما تخلص لتعريف تحليل الأعمال من خلال مجموعة من المناطق المعرفية، بدءاً بتقييم الاحتياجات لتحديد المشكلات وفرص النمو وتعريف المتطلبات، وتشبيك أصحاب المصلحة، ومن ثم مرحلة الاستخراج (Elicitation) لتحديد مصادر البيانات والمعلومات لوضع وثيقة تحليل الأعمال، وتذكر التحليل كمنطقة معرفية وهي لب عمل محلي الأعمال في المنظمات لاستنباط الحلول من نموذج الأعمال الحالي وبيانات التشغيل المختلفة والحصول على موافقة الإدارة العليا لتنفيذ الحلول التنظيمية، ومن ثم عمليات الرقابة والتتبع لمتابعة مخرجات عمليات تحليل الأعمال السابقة وإجراء التعديلات المطلوبة، ومن ثم تقييم الحلول لتأكيد إشباعها لاحتياجات الأعمال.

ح- دراسة (Sebastian & Rožanec, 2016) بعنوان (إطار تقييم منهجيات إدارة العمليات الإدارية):

تطور هذه الدراسة إطاراً نوعياً لدراسة العناصر المؤثرة في اختيار نموذج العمل المتبع بما يتوافق مع المزايا التنافسية لكل منظمة على حدة كإطار معياري لصناعة القرار، وتقديم متغيرات نموذج صناعة القرار في إدارة الأعمال من خلال دراسة تكامل العمليات ونظم دعم التنفيذ، وجودة أدوات الرقابة والإبلاغ، وقابليتها للاستخدام في ظروف متغيرة. وتدرس مكونات الإطار المنهجي المقترح في أربعة أبعاد هي التنظيم والعمليات والتكنولوجيا والموارد البشرية، وتكون مخرجات تقييم هذه الأبعاد هي منهجيات تحليل العمليات.

توصلت الدراسة إلى تحديد ستة معايير رئيسية لتقييم منهجيات إدارة عمليات الأعمال، وهي الوضوح، والكفاءة، والفاعلية، والمرونة، والاستدامة، والقابلية للتكيف. وقد أوصت الدراسة

بضرورة اعتماد منهجيات إدارة عمليات الأعمال التي تلبي المعايير المحددة في إطار التقييم، وإشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تطوير وتنفيذ هذه المنهجيات.

خ- دراسة (Capano & Howlett, 2015) بعنوان (تصميم السياسات وعدم التصميم في صنع السياسات: صياغة السياسات والديناميكيات المتغيرة للسياسة العامة):

تبحث هذه الدراسة في أثر التطبيق المنهجي لمكونات تصميم السياسات على مستويات الأفراد والمنظمات والبنى المؤسسية لتحقيق تغيير تنظيمي في المنظمات الحكومية والقطاع العام، وفي هذا السياق تأتي السياسات نتيجة لجهود المنظمات لاستبدال بعض الخصائص أو تغيير السلوك الاجتماعي للوصول إلى هدف معين، وتتكون من مجموعة معقدة من الأهداف والأدوات. وتخلص للقول إن مرحلة التصميم تتضمن جهداً منتظماً لتطوير استراتيجيات فاعلة من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة من الخبرة والمنطق لخدمة الأهداف بالطريقة المثلى، وذلك باعتماد نهج متكامل لتصميم السياسات العامة، يشمل جميع أصحاب المصلحة ويراعي التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات.

د- دراسة (Rumanti & Syauta, 2013) بعنوان (تحديد الاستراتيجيات بناءً على تحليل الموقف الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة):

تركزت الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، وذلك نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المشاريع في اقتصاد البلاد. اعتمدت الدراسة مدخل دراسة الحالة، فقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة المباشرة في 150 من المشاريع الصغيرة والمتوسطة. هدف البحث كان في صياغة الموقف الاستراتيجي الملائم وتحديد الأولويات الاستراتيجية

باستخدام مصفوفة SPACE لتقييم الموقف الاستراتيجي بشكل مستمر ، إضافة إلى مصفوفة التخطيط الكمي QSPM كأداة إدارية لتقييم جاذبية الاستراتيجيات المتاحة.

تقترح الدراسة هياكل عمل مبتكرة لهذه المنظمات تركز على إمكانياتها الداخلية وتحقق التكامل الأمثل مع بيئتها العملية. وتُعتبر مخرجات هذه الدراسة حلاً عملياً للمشاريع المعنية، تهدف إلى تحسين تموضعها الاستراتيجي من خلال تنفيذ مبادئ الاستراتيجيات العامة بمرونة تناسب حالة كل منها.

ذ- دراسة (Considine, 2012) بعنوان (التفكير خارج الصندوق؟ تطبيق نظرية التصميم على السياسة العامة):

هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانية تطبيق مبادئ ونظريات التصميم في صناعة السياسات والاستراتيجيات. وبحسب الدراسة، يشمل دور محلي الأعمال في تصميم الحلول التنظيمية استثمار الخبرة الشخصية في سياق المهارات والاستدلالات الضمنية. على الرغم من تركيز العديد من الأطر النظرية لتصميم الحلول على الضغوط الخارجية والهيكلية في صناعة القرار، تقول الدراسة إن محلي الأعمال يطورون قدرات فريدة لمعالجة البيانات وقراءة المعطيات واستقراء الحلول. وتشير الدراسة إلى أن التركيز على تحديد العوامل الشخصية في صناعة السياسات ودمجها في العوامل الهيكلية سيؤدي إلى تطوير نماذج أفضل لتصميم الحلول التنظيمية، تشمل تحديد الأهداف وتمييز النماذج وتحسين دقة التنبؤ وتجنب المخاطر.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأبحاث في الطرائق التقليدية لتصميم السياسات مثل الخيارات العقلانية العمدية (Deliberative) لا تلبي الحاجة إلى نمذجة تدخلات الخبراء في حقل تصميم الاستراتيجيات. يفضل الباحثون دمج بعض المتغيرات في أطر تصميم الحلول

التنظيمية مثل توقع الأهداف المنبثقة من الخيارات الأولية (Goal Emergence)، والتعرف إلى النماذج (Pattern Recognition)، والتنبؤ المبني على الخبرات الشخصية والأحداث التاريخية، وكسر نماذج العمل القائمة (Disruption)، والاستجابات العاطفية المختلفة لبدائل السياسات المتاحة مع أخذ المخاطر المرتبطة في الاعتبار.

ر - دراسة (Wang, 2006) بعنوان (منهجية قائمة على المنطق لتحليل وتصميم العمليات الإدارية: ربط سياسات الأعمال بنماذج سير العمل):

سعت هذه الدراسة إلى تطوير منهجية مبتكرة لتحليل وتصميم عمليات الأعمال، تربط بين سياسات الأعمال ونماذج سير العمل بطريقة منطقية وموثوقة. وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات تقوم بتعديل عملياتها لتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل عمليات الدمج والاستحواذ، والتشريعات الحكومية الجديدة، وتغيرات الطلب من العملاء. ورغم وجود مجموعة من سياسات الأعمال التي تحدد طريقة أداء المنظمات لأعمالها، ووجود العديد من الأبحاث التي تعرف تحليل وتصميم الأعمال، فإنها لم تدرس كيفية استخراج نماذج تدفق العمليات من سياسات الأعمال بشكل منهجي، ما يؤدي إلى اختلال الربط بين سياسات الأعمال ونماذج بناء العمليات، ويقود إلى ضعف كفاءة تنفيذ التغيرات التي يطلبها محلو الأعمال ومصممو العمليات. ويشير الباحث إلى هذا باعتباره عدم تطابق إدارة العمليات مع السياسات، مما ينتج عنه ضعف في كفاءة تنفيذ التغيرات المطلوبة.

تقدم الدراسة منهجية قائمة على المنطق الرياضي لتحليل وتصميم عمليات الأعمال، بترجمة سياسات الأعمال إلى قواعد منطقية، ثم ربطها بنماذج سير العمل. وأظهرت النتائج أن هذه المنهجية تساعد في ضمان الاتساق بين سياسات الأعمال وعملياتها، وتسهل عملية تحديث

وتعديل هذه العمليات. وتوصي الدراسة بتطبيق المنهجية المقترحة في المنظمات لتحسين عملية تحليل وتصميم عمليات الأعمال، وضمان الاتساق بين سياسات الأعمال والعمليات.

ز - دراسة (Reijers & Mansar, 2005) بعنوان (أفضل الممارسات في إعادة تصميم العمليات الإدارية: نظرة عامة وتقييم نوعي لأسس إعادة التصميم الناجحة):

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية في إعادة تصميم عمليات الأعمال، وتقييم فاعليتها وجدواها. تقدم الدراسة نظرة شاملة على إعادة هندسة عمليات المنظمات، مركزة على التحدي التقني لتطوير إجراءات وعمليات متكاملة، وكذلك الجانب الاجتماعي السلوكي للمتأثرين بهذه العملية وتأثيراتها عليهم، بالإضافة إلى دمج تحليل العمليات مع نظم دعم المعلومات. وتشير الدراسة إلى أن اتباع القواعد التجريبية والاستدلالات العلمية في تصميم العمليات يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية في نماذج الأعمال للمنظمات في كلا القطاعين العام والخاص.

تحلل الدراسة جوانب المرونة والكلفة والجودة والتوقيت في منهجيات تحليل العمليات وممارسات المنظمات، وتؤكد على أهمية أخذ الجوانب السلوكية والثقافية والتطورات التكنولوجية في اعتبار في تطوير العمليات. كما تشير إلى حاجة المزيد من الدراسات التحليلية في سياق تحليل العمليات وإدارة المخاطر في المنظمات. من أهم نتائج الدراسة تحديد 29 ممارسة وقاعدة توجيهية لإعادة تصميم عمليات الأعمال، وقامت بتقييمها من جوانب الفاعلية والجدوى. وأظهرت النتائج أن بعض هذه الممارسات والقواعد التوجيهية كانت أكثر فاعلية من غيرها في تحسين عمليات الأعمال وزيادة الكفاءة والفاعلية.

س- دراسة (Stemberger , Jaklic, & Popovic, 2004) بعنوان (استقرار خرائط العمليات لمحاكاة

العمليات الإدارية في مشاريع تجديد العمليات الإدارية):

تهدف الدراسة إلى تقييم استقرار خرائط عمليات الأعمال وتحديد العوامل المؤثرة عليها باستخدام المنهج التجريبي. أشار الباحثون في الدراسة إلى ضرورة إجراء مراجعات دورية لإعادة هندسة العمليات بشكل مستمر، باستخدام خرائط العمليات المحسنة التي تعتمد على مخططات انسيابية للعمليات، لتسهيل تطبيقها وتحسين كفاءة العمليات والتحليل الاستراتيجي للمنظمة، مع التركيز على تبسيط النماذج لتحسين سهولة الاستخدام وتحليل العمليات.

أظهرت الدراسة أن استقرار خرائط عمليات الأعمال يعتمد على عدة عوامل، مثل تفصيل الخرائط وتعقيد العمليات وتغيير متطلبات العمل، وأن هذا الاستقرار يؤثر بشكل كبير على نتائج محاكاة عمليات الأعمال. وتوصي الدراسة بالاهتمام بعامل استقرار خرائط عمليات الأعمال عند إجراء محاكاة لهذه العمليات، من خلال تحديث الخرائط بشكل دوري لمواكبة التغيرات في متطلبات العمل. كما يربط النموذج المقدم لخرائط العمليات المحسنة بين الخرائط التقليدية ونظم المعلومات المحوسبة، بهدف تحسين تدفق العمليات وتخصيص الحلول المقترحة في المنظمات.

ش- دراسة (Biazzo, 2002) بعنوان (تقنيات رسم خرائط العمليات والتحليل التنظيمي):

هدفت هذه الدراسة لتحديد كيفية استخدام أدوات رسم خرائط العمليات في التحليل التنظيمي. تم إجراء الدراسة على عينة من المنظمات الإيطالية في قطاعات مختلفة، واتبعت منهجاً نوعياً قائماً على دراسة الحالة، وذلك بجمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظة المباشرة داخل المنظمات، وذلك لفهم كيفية استخدام تقنيات رسم خرائط العمليات لتحليل العمليات التنظيمية

وتحديد مجالات التحسين المحتملة، وخلصت الدراسة إلى أن أدوات رسم خرائط العمليات تساعد على تحديد مشكلات العمليات والعوائق التنظيمية، ما يسهل عملية إعادة هندسة العمليات وتحسينها وتوفير رؤى إضافية حول كيفية تنظيم الأنشطة بشكل أكثر فاعلية.

تتجه الدراسة إلى الربط بين متغيرات الهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، ونظم المعلومات والتقنيات المستخدمة بعد أخذ الآثار الاجتماعية والثقافية في البيئة المحيطة بالاعتبار، لبناء عمليات مختلفة بشكل جذري عن المنافسين وقادرة على إضافة قيمة من مصادر غير مستغلة سابقاً، وبناء عمليات تكيفية متنوعة بعيداً عن مبدأ الحل الواحد المناسب لجميع الحالات. توصي الدراسة بضرورة اعتماد أدوات رسم خرائط العمليات كجزء من عملية التحليل التنظيمي، للمساعدة في تحديد الفرص للتحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات.

ص- دراسة (Walker, Rahman, & Cave, 2001) بعنوان (السياسات التكيفية، تحليل السياسات،

وصنع السياسات):

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم السياسات التكيفية وآليات تحليلها وصنعها بطريقة تتيح للمنظمات التكيف مع الظروف المتغيرة والتحديات الجديدة. تعترف هذه الدراسة باتضاح الواقع العملي مع التقدم في الزمن وتوافر معلومات إضافية بعد الأخذ بعنصري عدم اليقين وتدخلات الأطراف أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ السياسات.

تنص عملية تكييف السياسات على التعلم التراكمي وإجراء التغييرات المتلاحقة في العناصر الرئيسية لصنع السياسات وهي النهج التحليلي، وأنواع السياسات، وعملية صناعة القرار نفسها، ويقترح نموذجاً لتصميم السياسات ودمج التغييرات الحاصلة في بيئة القرار في هذه السياسات بشكل منهجي بالتحديث المستمر لهذه العناصر. وتوصي هذه الدراسة بضرورة اعتماد مفهوم

السياسات المرنة في المنظمات، وإشراك الإدارة العليا والأطراف المعنية في عملية تحليل السياسات وصنعها، وذلك لضمان فاعليتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

- التقاطع والتمايز مع الدراسات السابقة (Intersect/Difference with Previous Studies):

تتقاطع هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- تركيزها على تحليل استراتيجيات تطوير الأعمال وربطها بالتموضع الاستراتيجي للمنظمات (Nafliyon & Akbar, 2023).

- التأكيد على دور الإدارة العليا مثل (Nafliyon & Akbar, 2023) و (Kasian et al., 2022) و (Afnan et al., 2022) و (Chatterjee et al., 2021).

- كما تسعى إلى تقييم إدراك الإدارة العليا لأهمية تحليل الأعمال وضرورة دراسته وتبنيه، كما يرد في بعض الدراسات مثل (Liu & Liu, 2021) و (Sikdar, 2017).

- بالإضافة إلى ذلك تتفق هذه الدراسة مع (Gobov et al., 2020) و (Popović et al., 2018) و (Sebastian & Rožanec, 2016) في التركيز على تنوع متغيرات

حقل تحليل الأعمال والاتجاه نحو تمييزها استراتيجياً باستخدام التكنولوجيا وبناء القدرات التنظيمية والتركيز على الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل منهجي في العمل التنظيمي.

وفي الوقت ذاته تتجاوز هذه الدراسة حدود الدراسات السابقة باستكشافها لمتغيرات جديدة ومتنوعة في بيئة جديدة، ما يوفر رؤية قيمة حول تطبيقات تحليل الأعمال في سياقات متعددة، ويعكس الممارسات الفضلى باستخدام أدوات الرقابة والتقييم، على غرار ما قدمته بعض الدراسات مثل (Capano & Howlett, 2015) و (Considine, 2012) و (Rumanti & Syauta, 2013) في مجال تصميم السياسات وربطها باستراتيجيات الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك، تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تطوير منهج علمي شامل لتصميم استراتيجيات تحليل الأعمال، بناءً على المكونات الرئيسة لهذا الحقل، مستفيدةً من الدراسات السابقة مثل (Biazzo, 2002) و(Walker et al., 2001) في مجال رسم خرائط العمليات وتحليلها وربطها بالسياسات التكيفية. باستخدام هذا النهج، تهدف الدراسة إلى إرساء أسس قوية لربط مجالات تحليل الأعمال بأدوات التنفيذ والقياس الاستراتيجي، مما يضمن المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة وتحقيق النتائج المرجوة بفاعلية.

وعليه، تقدّم هذه الدراسة أنموذجاً علمياً مستمداً من الممارسات العملية في تحليل الأعمال، وتهدف إلى تطوير منهجيات وأطر عمل تحليل الأعمال وربطها باستراتيجيات الأعمال والتموضع الاستراتيجي. كما أنها تعد من أولى الدراسات في سورية في حدود ما توفر للباحث لتناول هذا الحقل، وتبرز بتنوع المتغيرات المدروسة وتربطها. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة على دمج اختبارات إحصائية حديثة للربط بين هذه المتغيرات، مما يعزز من قيمتها العلمية ويسهم في توجيه الدراسة نحو فهم أعمق للظواهر المتعلقة بتحليل الأعمال.

تقدم الدراسة الجدول التالي رقم (1) والمتضمن أهم ما يرد في الدراسات السابقة، يعرض معلومات مترابطة ومستخلصة من الدراسات، ليعكس العناصر الأساسية التي يجب مقارنتها بين الدراسات المختلفة، مثل الهدف والمنهجية والأدوات المستخدمة، وأهم النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى جوانب التقاطع أو التمايز مع الدراسة الحالية.

جدول رقم (1): مقارنة الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	المنهجية	الأدوات/النماذج المستخدمة	النتائج الرئيسية	التوصيات	التقاطع مع الدراسة الحالية	التمايز مع الدراسة الحالية
Nafliyon & Akbar, 2023	تحليل استراتيجيات تطوير الأعمال في السياحة باستخدام خريطة الأعمال الذكية	المدخل الاستقرائي، مقابلات نصف مهيكلة، تحليل وثائق	خريطة الأعمال الذكية (تسويق، موارد مالية، بنية تحتية)	تحسين العمليات، بناء شراكات، تطوير القدرات البشرية	استخدام دوري لخريطة الأعمال الذكية	استخدام أداة تحليل استراتيجيات الأعمال، دور الإدارة العليا في التحليل	السياق يختلف؛ يركز على السياحة وليس تحليل استراتيجيات المنظمات بشكل عام
Kasian, Taraniuk, & Leonid, 2022	دراسة أثر إعادة هندسة العمليات على الأداء التنظيمي	مسح الأدبيات، تحليل بيانات ميدانية من منظمات	إعادة هندسة العمليات	الإدارة العليا ضرورة لنجاح إعادة الهندسة، تحسين الأداء والتنافسية	تكثيف التدريب والدعم للعاملين	أهمية الإدارة العليا ودورها في دعم إعادة الهندسة	لا يتناول بالتحديد تحليل الأعمال ولكنه يركز على العمليات
Afnan, Sukoco, & Muhyi, 2022	رسم خريطة مفاهيمية لتحليل الأعمال وإعادة هندسة العمليات	مراجعة الأدبيات باستخدام خرائط مفاهيمية	تحليل العمليات وإعادة الهندسة	تحليل العمليات ضرورة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية	المزيد من الأبحاث في إعادة الهندسة ومواءمتها مع التطورات التقنية	تحليل العمليات وتحسين التكيف التنظيمي مع البيئة	نطاق الدراسة الحالية أوسع ويشمل مجالات أخرى من الأعمال
Chatterjee, Rana, & Dwivedi, 2021	تأثير تحليل الأعمال على الأداء التنظيمي	مقابلات معمقة مع 31 مديراً	تحليل محتوى البيانات	تأثير خدمات تحليل الأعمال على 71% من القيمة التجارية	دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال	أهمية التحليل التشغيلي والدور الحاسم للإدارة العليا	يركز على أثر التحليل التشغيلي في القيمة التجارية
Gobov et al., 2020	تعريف مفهوم "تحليل الأعمال" في تكنولوجيا المعلومات	مقارنة بين أطر معتمدة مثل IIBA و PMI	أطر عمل لتحليل الأعمال (PMI, IIBA)	معظم المشاكل تعود لعدم القيام بتحليل الأعمال بالشكل المناسب	استخدام تحليل الأعمال كأداة تنظيمية مستمرة	ربط تحليل الأعمال بالتنظيم والتكنولوجيا	يركز على تكنولوجيا المعلومات، بينما الدراسة الحالية على نطاق أوسع
Sebastian & Rožanec, 2016	تقييم نموذج إدارة العمليات واختيار نموذج العمل الأنسب	إطار معياري لصناعة القرار	دراسة تكامل العمليات ونظم دعم التنفيذ	تطوير عمليات الأعمال باستخدام نظم داعمة	إشراك أصحاب المصلحة في تطوير العمليات	دور التكامل بين العمليات في تحقيق التميز الاستراتيجي	الدراسة الحالية تستخدم أدوات تحليلية مختلفة

المصدر: تصميم الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

ثالثاً - المراجعة الأدبية (Literature Review):

يشير العديد من الباحثين إلى أن البنى التقليدية في منظمات الأعمال قد صُممت في بيئة تختلف عن الظروف المتغيرة للأسواق والمؤسسات النازمة الحالية وآفاق تطورها المستقبلية، ما قد يجعلها غير ملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة مثل (Vecchiato, 2019) و (Capano & Howlett, 2015). فالتغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا والتشريعات وفق Birkland (2001) تتطلب مرونة وقدرة على التكيف من قبل المنظمات. لذلك، تقوم مؤسسات أكاديمية ومراكز أبحاث عديدة بدراسة أطر التغيير في نماذج الأعمال، بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية وتنمية القدرات الاستراتيجية.

تعد الإدارة الاستراتيجية محور عمليات المنظمات، وتركز على إعداد الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها، إلا أن بعض الباحثين يضيفون إليها مهام أخرى مثل تحقيق الموقف الاستراتيجي المناسب، وبناء الهياكل الداخلية لاستخدام الموارد بكفاءة وتحقيق النمو مثل Obeidat وآخرون (2017) و Stemberger وآخرون (2004). كما تعمل الإدارة الاستراتيجية على تثبيت المنظمة في مسارات تطورها المستقبلي، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، مع الربط بين التخطيط والتنفيذ بمرونة تتواءم مع متغيرات البيئة الخارجية.

يركز المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View) على دراسة الموارد والقدرات الفريدة والنادرة للمنظمات، والتي تمكنها من خلق وإدامة الميزة التنافسية وفق Kozlenkova وآخرون (2014) و Gray وآخرون (2004). ويربط هذا المنظور بين كفاءة العمليات الداخلية وتكاملها مع البيئة الخارجية، مشيرة إلى دور تحليل الأعمال في الربط بين توقعات أصحاب المصلحة ومخرجات العمل الاستراتيجي.

يحدد نهج تحليل الأعمال وفق معهد تحليل الأعمال الدولي IIBA (2009, p. 24) على أنه "الممارسة المتكاملة لإدارة التغيير المستمر في المنظمة من خلال الوعي بالحاجة إلى التغيير، والتفاعل مع أصحاب المصلحة لإيضاح المتطلبات، وإعداد الحلول، وتسهيل التغيير"، ويرى بعض الباحثين مثل Syauta & Rumanti (2013) أن تتم دراسة تحليل الأعمال ضمن إطارين منهجيين: التنبؤي والتكيفي، الإطار التنبؤي يحدد جميع المدخلات والمخرجات المتوقعة منذ البداية ضمن هيكل جامد، أو الإطار التكيفي الذي يبنى على مراحل متتالية وفق تراكم المعلومات وتحسن البدائل المتاحة وانخفاض عدم التأكد في البيئة المحيطة مع تقدم العمل.

تعالج هذه الدراسة منهج تحليل الأعمال وفق الإطار التكتيقي، من خلال تقديم لوحة عمل تربط بين ممارسات تحليل الأعمال الفضلى وتحقيق التموضع الاستراتيجي الأمثل، بالاستخدام الفعال للموارد في المنظمات، مستندة إلى نظريات وأطر مثل نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، ونموذج سلسلة القيمة (Porter M. , 1980)، وإطار COSO لإدارة المخاطر (COSO, 2017)، ونموذج التميز الأوروبي EFQM (Kanji, 2002)، بالإضافة إلى نظرية الموارد والقدرات. وتكتسب هذه النظريات أهمية خاصة في سياق قطاع الخدمات المالية الذي يواجه تحديات متعددة تتطلب تحليلاً دقيقاً للأعمال وتموضعاً استراتيجياً فاعلاً في بيئة تتسم بعدم التأكد والتعقيد بالبناء على القرارات المسندة بالأدلة والحقائق والبيانات للتغلب على معوقات مثل البنية التحتية، وتشابك التشريعات، والعقوبات الدولية.

رابعاً – مشكلة الدراسة (Study Problem):

تطمح المنظمات إلى إتقان تحليل موقفها الاستراتيجي وتطوير ميزاتھا التنافسية، لتحقيق الاستدامة لعناصر تنافسيھا في بيئة متغيرة تحدھا العولمة وتقلب التشريعات والتغير

التكنولوجي المتسارع، وصعوبة مواكبة التغيرات السريعة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم وفق Vecchiato (2019). كما يعتقد Biazzo (46 p. 2002) أن "سعي المنظمات إلى التنافس بشكل مختلف في بيئات متشابهة هو أهم العوامل التي تقود حقل الإدارة الاستراتيجية بالارتكاز إلى مجالات تطبيق تحليل الأعمال". ولكن على الرغم من أهمية حقل تحليل الأعمال، إلا أن هناك محدودية في الدراسات الأكاديمية التي تناقش الأدوات العملية لتطبيقه بشكل موثوق في منظمات الخدمات المالية (IMF, 2006).

بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل Heikkilä وآخرون (2017) ونتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها (ملحق رقم 1)، تبين وجود معوقات تحد من قدرة بعض المنظمات على بلوغ أهدافها تشمل (ضعف الأدوات العلمية والعملية لتحليل الأعمال، وعدم تحديد موقفها الاستراتيجي بشكل منتظم)، ما يخلق حاجة ملحة لتطوير أدوات تفضي إلى إشراك أصحاب المصلحة في عملية تحليل الأعمال، وتواكب حاجة الإدارات العليا لتطوير لوحة عمل تتمتع بالمصداقية لفهم الانتقال الاستراتيجي للمنظمة، وتعكس نجاحها النسبي عن طريق قياس فاعلية التموضع الاستراتيجي.

في سياق أهمية تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي والتحديات التي تواجه المنظمات في بلوغ غاياتها الاستراتيجية، تبرز الحاجة لفهم العلاقة المفترضة بين ممارسات تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات قيد الدراسة في قطاع الخدمات المالية. فما هو واقع تطبيق هذه الممارسات في ظل البيئة التشغيلية الحالية (منظمات قطاع الخدمات المالية السوري)؟ وما دورها في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي؟ وهل تختلف هذه العلاقة

باختلاف المتغيرات الديموغرافية ودعم الإدارة العليا؟ لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذه التساؤلات واختبار الفرضيات ذات الصلة، من خلال تطوير أنموذج لتحليل الأعمال يعزز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات في هذا القطاع الحيوي في سورية، ويشجع الإدارات على تبني هذا المنهج الاستراتيجي وتفعيل أدواته.

خامساً - أهداف الدراسة (Study Objectives):

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تطوير أنموذج متكامل لتحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات في قطاع الخدمات المالية السوري. يعد هذا الهدف أساسياً لأنه يسعى إلى تقديم حل عملي للمشكلة البحثية من خلال تطوير أنموذج متكامل يربط بين ممارسات تحليل الأعمال وتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات في قطاع حيوي كالخدمات المالية، ويرتبط بهذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

أ- تقييم واقع ممارسات تحليل الأعمال في المنظمات قيد الدراسة، وتحديد مدى فاعليتها في ظل البيئة التشغيلية الحالية.

ب- دراسة العلاقة والترابط بين مكونات متغير تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات.

تتعلق هذه الأهداف بالسعي إلى فهم واقع ممارسات تحليل الأعمال، وطبيعة العلاقة بينها وبين التموضع الاستراتيجي، فضلاً عن توفير معلومات قيّمة حول الوضع الراهن لممارسات تحليل الأعمال في المنظمات المدروسة.

ت- استكشاف تأثير المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي.

يفترض هذا الهدف أن المتغيرات الديموغرافية تعدّل تأثير تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي. ويكتسب أهمية في فهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين.

ث- استكشاف تأثير دعم الإدارة العليا على العلاقة بين تحليل الأعمال وتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي.

تكمن أهمية هذا الهدف في فهم دور الإدارة العليا في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي، مما قد يساعد في تقديم توصيات حول أهمية دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق أنموذج تحليل الأعمال.

ج- تشجيع إدارات المنظمات المدروسة على تبني منهج تحليل الأعمال وتفعيل أدواته. يعد هذا الهدف عملياً ويتعلق بتطبيق نتائج الدراسة على أرض الواقع. فبعد تطوير الأنموذج المقترح لتحليل الأعمال، يصبح من الضروري تشجيع المنظمات على تبني هذا المنهج الاستراتيجي وتفعيل أدواته لتعزيز فاعلية تموضعها الاستراتيجي. ويعزز هذا الهدف من الأهمية التطبيقية للدراسة وضمان استفادة المنظمات من نتائجها.

سادساً - أهمية الدراسة (Study Importance):

ستقوم الدراسة بتعريف واختبار ترابط متغيرات تحليل الأعمال التي تصل الجهات ذات الاهتمام، وتقديم بعض الممارسات الفضلى لتعريف المتطلبات وتطوير الحلول التنظيمية وتنفيذها وتطبيق الرقابة عليها للتوافق مع الموقف الاستراتيجي المستهدف للمنظمة. وتخلص الدراسة إلى تقديم لوحة عمل واقعية تقارب الاحتياجات العملية لمنظمات الأعمال المدروسة، ويمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة على النحو الآتي:

أ- الأهمية العلمية للدراسة (Scientific Importance):

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المنظور القائم على الموارد بتوسيع الإطارين المنهجي والسياقي فيه من خلال دمج مفاهيم جديدة ترتبط بتحليل الأعمال واستراتيجيات التموضع. فتقدم لتطوير النظرية عبر تقديم إطار نظري متكامل يربط بين تحليل سلسلة القيمة، استدامة القدرات التنظيمية، وحوكمة العمليات، مع التركيز على نظم دعم العمليات التنظيمية. في حين تُظهر الدراسة الدور الحاسم للكفاءات الداخلية في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات المالية، فهي تُغني النظرية بتقديمها لمنظور جديد لمفهوم التموضع الاستراتيجي، والعلاقة مع تحليل الأعمال بشكل منهجي، مما يُسهم في تعزيز فهم تأثير تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي. إن هذا الدمج بين المفاهيم التقليدية والجديدة يفتح آفاقاً جديدة لتطبيقات عملية ونظرية، ويوفر أدوات تحليلية مبتكرة للباحثين والممارسين على حد سواء

ب- الأهمية العملية للدراسة (Practical Importance):

من الناحية العملية، تقترح الدراسة بناء لوحة تحكم عملية لتحليل الأعمال في المنظمات المدروسة ودورها في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي من خلال تقديم مجموعة من الأدوات العملية لتحليل الأعمال، وهو إطار عملي جديد يمكن أن يساعد المنظمات في تصميم وتنفيذ مبادرات تحليل الأعمال بشكل أفضل. كما تقدم الدراسة إضافة قيمة من خلال سياقها المتمثل في قطاع الخدمات المالية في سورية، لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة، مما يجعل النتائج والمقترحات التي تقدمها ذات أهمية خاصة للمنظمات العاملة في هذا القطاع والبيئات المماثلة. في المجمل، تسهم هذه الدراسة في تطبيق المعرفة النظرية حول كيفية استخدام تحليل الأعمال كمورد استراتيجي مميز للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي، وتمهد الطريق لمزيد من البحث والتطبيق.

سابعاً - منهجية الدراسة (Study Methodology):

تعد عملية قياس جودة التخطيط الاستراتيجي تحدياً معقداً نظراً لتعدد الخيارات المتاحة والفترات الزمنية الطويلة اللازمة لتحقيق النتائج. للتغلب على هذه التحديات، تعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات والأطر النظرية القائمة، إلى جانب إجراء مقابلات استطلاعية ونصف مهيكلة، والدراسة الإحصائية لتحديد الأطر الفكرية واختبار الممارسات الفضلى في تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي.

أ- البيئة المعرفية للدراسة:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تفترض أن الواقع يمكن دراسته وتحليله بشكل موضوعي ومستقل عن التفسيرات الذاتية. يتماشى هذا التوجه مع الموقف الوجودي (Ontological Position) الذي يرى أن الواقع مادي وخارجي عن الباحث، ويمكن ملاحظته واختباره من خلال التجربة. في هذا الإطار، يتبنى الباحث موقفاً معرفياً (Epistemological Position) يستند إلى البيانات الموضوعية والملاحظات العلمية كمصدر رئيسي للمعرفة وليس من التأملات الذاتية أو الخبرات الشخصية. كما يسعى الباحث من خلال موقفه القيمي (Axiological Position) إلى الالتزام بالحياد والموضوعية، مما يضمن عدم تأثير القيم الشخصية على تفسير البيانات أو النتائج (Benton & Carib, 2011).

ب- ربط الفلسفة بالأسلوب المتبع وتصميم الدراسة:

تتبنى الدراسة الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يعتمد على الفرضيات المسبقة، مما يتناسب مع الفلسفة الوضعية التي تسعى لاختبار العلاقات السببية

بين المتغيرات باستخدام بيانات قابلة للقياس والتحليل. يعزز الأسلوب الاستنتاجي الدقة والموضوعية من خلال تقليل التحيزات في تحليل البيانات، وبالتالي يتم استخدامه لتحديد العلاقة بين ممارسات تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي وتقديم تفسيرات دقيقة.

تستخدم الدراسة الأساليب الكمية لجمع البيانات، بما يتناسب مع الفلسفة الوضعية التي تركز على جمع وتحليل البيانات الموضوعية. تم استخدام الاستبانات المصممة بشكل منهجي لجمع البيانات الكمية، بينما تم إجراء المقابلات نصف المهيكلية مع أصحاب المصلحة وصناع القرار لجمع بيانات نوعية أكثر تفصيلاً. يوفر هذا الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية فهماً شاملاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويقلل من التحيزات. كما تم اتباع المنهج الاستنتاجي باستخدام استراتيجية الدراسة المقطعية (Cross-Sectional Study) التي تتماشى مع الفلسفة الوضعية بقياسها للمتغيرات في فترة زمنية محددة. يتيح هذا التصميم دراسة العلاقات بين ممارسات تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في بيئة العمل في لحظة معينة، مما يساهم في تقديم نتائج موثوقة ويمكن تعميمها حول تأثير ممارسات تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي.

من خلال استخدام طرائق متعددة لبناء المعرفة، تبدأ الدراسة بمراجعة الدراسات السابقة وإجراء المقابلات الاستطلاعية. ثم يتم جمع البيانات الأولية ذات الصلة باستخدام استبانة مصممة بشكل منهجي. يتبع ذلك إجراء تحليل كمي ونوعي لدراسة تأثير متغيرات تحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي. تم تحليل البيانات وربطها بالمقابلات نصف المهيكلية مع صناع القرار بهدف تقييم نتائج تطبيق أدوات تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي في سياق عينة الدراسة من المنظمات. تهدف هذه الخطوات إلى

تحقيق فهم أعمق لممارسات تحليل الأعمال وتأثيرها في فاعلية التموضع الاستراتيجي في بيئة العمل. من المتوقع أن تسهم الدراسة في مجال ربط تحليل الأعمال بفاعلية التموضع الاستراتيجي، وتعزز من قدرة المنظمات على تطبيق هذه الأدوات بشكل عملي ومثمر.

ثامناً - متغيرات الدراسة (Study Variables):

في سياق التنظيم القائم في قطاع الخدمات المالية وبالإطلاع على مخرجات الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة تمكن الباحث من تصنيف أهم المتغيرات التي يجمع الباحثون على جوهرية أثرها في معنوية النموذج المقترح على النحو الآتي:

المجموعة الأولى - المتغير المستقل: تحليل الأعمال؛ من خلال الدراسة الاستطلاعية (الواردة في الملحق رقم 1)، والدراسات السابقة ومراجعة الممارسات الفضلى والتطبيقات العملية؛ أمكن للباحث تقسيمه إلى خمس مجالات للتطبيق سيصار إلى اختبارها وهي:

أ- جودة سلسلة القيمة (Value Chain Quality): من خلال تحقيق إدارة كفاءة في عمليات التوريد، بمستوى جودة عالي في مدخلات العمليات، وتلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين وتجاوز توقعاتهم. أكدت دراسة Burgess وآخرون (2023) على أهمية إدارة الجودة في تعزيز سلسلة القيمة. كما بينت دراسة Chae وآخرون (2014) العلاقة بين إدارة جودة المدخلات وتحسين الأداء التشغيلي.

ب- استدامة القدرات التنظيمية (Organizational Capacities Sustainability): ترى بعض الدراسات مثل Edvardsson & Olsson (1996) أن تحليل الأعمال يجب أن يؤدي إلى تعزيز تكامل عمليات المنظمة، ويجعل الدعم منتظماً ومرئياً مع الالتزام بالعمليات المعيارية المخططة، ويفعل إدارة توقعات العملاء بدمج التغذية الراجعة في

عمليات التطوير، ويرفع فاعلية خطط التدريب والتطوير للعاملين. ما يراه Gobov وآخرون (2020) استدامة للقدرات التنظيمية.

ت-نظم دعم تنفيذ العمليات (Operations Support Systems): يرى Nilsson (1999) وPopovič وآخرون (2018) أن إيجاد نظم قياس وإبلاغ ورقابة للأداء، وضمان وجود هيكل عمل استراتيجي لربط الأهداف بالمخرجات واحتياجات الأعمال الاستراتيجية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عمليات المنظمة من أهم مكونات تحليل الأعمال.

ث-حوكمة العمليات التنظيمية (Organizational Operations Governance): تبحث العديد من الدراسات في مجال حوكمة العمليات، ويحدد Vom-Brocke (2015) أن هدفها هو تزويد الإدارات العليا بالأدوات اللازمة للتوجيه الإستراتيجي، وقيادة فاعلية العمليات والرقابة عليها، وإيجاد بنية تحتية تنظيمية لتجويد العمليات واستدامة كفاءتها، وضمان تدفقها بشكل متسق، وتحديد أهداف التطوير واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

ج-إدارة استمرارية الأعمال (Business Continuity Management): يعد Herbane (2019) وجود خطط عملية لإدارة مخاطر الأعمال، مع المبادرة إلى اقتناص الفرص في سوق العمل وتجاوز تهديدات بيئة الأعمال لتحقيق استمرارية العمل من المكونات الحديثة في تحليل الأعمال.

المجموعة الثانية - لاحظت هذه الدراسة رؤية العديد من الباحثين دوراً هاماً لدعم الإدارة العليا (Support of Senior Management) لأنشطة تحليل الأعمال وتقييم تغير العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي، ويذكر Liu & Liu (2021) الدور الهام للقيادة التحويلية ويقول كل من Chatterjee وآخرون (2021) وSikdar (2017) أن دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال يلعب دوراً محورياً من قبيل تخصيص الموارد اللازمة للقيام بمهام تحليل الأعمال ونشر الالتزام بتوصياتها بين العاملين وفي الأقسام.

المجموعة الثالثة - المتغير التابع: وهو فاعلية التموضع الاستراتيجي (Strategic Positioning Effectiveness) كما يراه بعض الباحثين مثل Peter & Ariyarathna (2019) كنتيجة لتطبيقات تحليل الأعمال في خلق القيمة المضافة والقدرة المستدامة على التنافس.

تاسعاً - فرضيات الدراسة وأنموذجها (Study Hypotheses and Model):

تبدأ الدراسة بوضع فرضيات مبنية على المراجعة النظرية للأدبيات، والتي سيتم اختبارها باستخدام أدوات بحث كمية تهدف إلى إثبات أو نفي هذه الفرضيات، مما يعزز المنهج الاستنتاجي ويؤكد على موضوعية النتائج المستخلصة، فهي تسعى لاختبار الفرضيات الآتية:

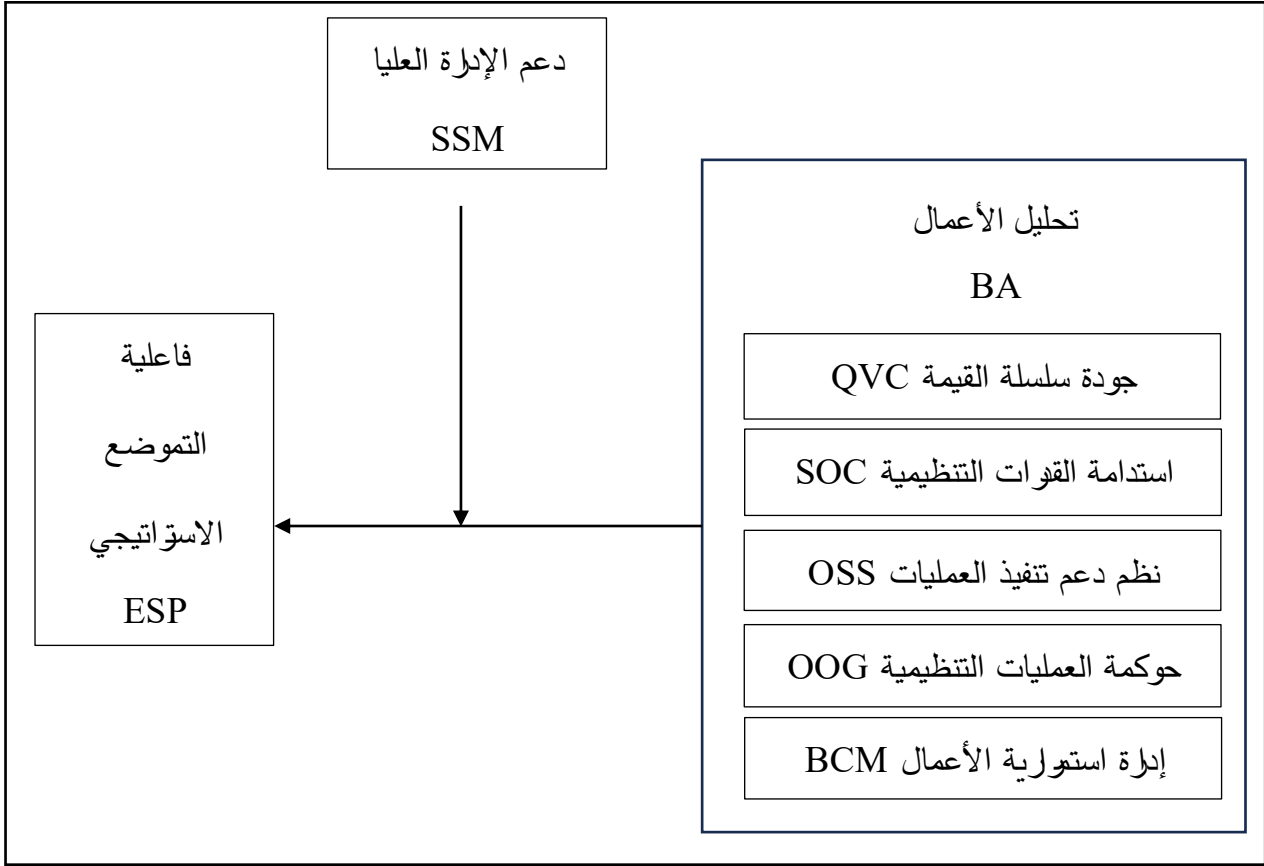
الفرضية الرئيسية الأولى H1: يؤثر تحليل الأعمال بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في فاعلية التموضع الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يعدّل دعم الإدارة العليا تأثير تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: تعدّل المتغيرات الديموغرافية تأثير تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي.

تبرز الحاجة إلى تطوير قالب علمي يربط بين ممارسات تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات، وفي هذا السياق تقدم الدراسة الأنموذج النظري في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): الأنموذج النظري للدراسة



المصدر: تصميم الباحث بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة

يوضح هذا الأنموذج النظري العلاقة المفترضة بين متغيري تحليل الأعمال (المتغير المستقل) وفاعلية التموضع الاستراتيجي (المتغير التابع)، ويختبر الأنموذج أثر متغير دعم الإدارة العليا في العلاقة (مع التحقق من دوره كمعدّل باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لاحقاً).

عاشراً – مجتمع الدراسة وعينتها (Study Population and Sample):

تتعدد أشكال المنظمات في مجتمع الدراسة وهو قطاع الخدمات المالية في سورية لتشمل المصارف، وشركات التأمين وإعادة التأمين، وشركات الصرافة، إلى جانب مؤسسات أخرى كشرركات الاستثمار وصناديق الاستثمار المشترك. ومع هذا التنوع، تم اختيار المصارف كعينة للدراسة نظراً لأكملها هيكلها التنظيمية وتعدد الأقسام والاختصاصات فيها، فتجمع المصارف

بين وظائف إدارية ومالية ومصرفية وتشغيلية متنوعة تعكس أشكال التنظيم المختلفة في قطاع الخدمات المالية. علاوة على ذلك، تلعب المصارف دوراً محورياً في النظام المالي نظراً لطبيعة أعمالها كوسيط مالي، مما يجعلها أكثر تعقيداً وتنوعاً في عملياتها مقارنة بالمنظمات الأخرى في القطاع. كما أن حجم المصارف ونطاق أنشطتها وعدد العاملين فيها يوفر بيئة غنية للدراسة والتحليل. أضف إلى ذلك أن المصارف تخضع لمتطلبات رقابية وتنظيمية صارمة من قبل الجهات الإشرافية، مما يجعل ممارسات الإدارة والتحليل الاستراتيجي فيها أكثر نضجاً وتطوراً من الناحية النظرية. من ناحية أخرى، فإن شركات التأمين وإعادة التأمين والصرافة تعتبر أصغر حجماً وأقل تعقيداً في هياكلها التنظيمية مقارنة بالمصارف، كما أنها تركز على مجالات أعمال أكثر تخصصاً وضيقاً نسبياً. لذلك تم استثناءها من عينة الدراسة الحالية للتركيز على المنظمات الأكثر تمثيلاً لخصائص قطاع الخدمات المالية ككل.

بناءً على هذه المسوغات تم اختيار خمسة مصارف تقليدية، لتحقيق التجانس بين مفردات العينة؛ لتشابه بيئتها التشغيلية وهياكلها التنظيمية وسياساتها وإجراءاتها، والأطر التنظيمية الحاكمة، وتقديمها لباقة متشابهة من الخدمات والمنتجات المصرفية في السوق المحلية. تم توزيع 100 استبانة خلال عام 2023 على عينة من العاملين في مصارف (بيمو، سورية والمهجر، البنك العربي، فرنسبنك، قطر الوطني)، وشملت الاستبانات القائمين على أقسام تتصل بعمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية مثل العمليات المصرفية، والائتمان والتمويل، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر والامتثال، بالإضافة إلى المراجعة والتدقيق الداخلي. باسترداد 87 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي يرى بعض الباحثين مثل Wah & Razali (2011) و Bartlett وآخرون (2001) أنه حجم عينة كافٍ لتعميم النتائج (بعينة أكبر من 30 مفردة).

حادي عشر - حدود الدراسة (Study Delimitations):

تُشير إلى القيود التي يضعها الباحث على نطاق الدراسة، فتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف ممارسات تحليل الأعمال المناسبة المناسبة لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي في منظمات قطاع الخدمات المالية السوري، وتقتصر على عينة من المصارف التقليدية الخاصة العاملة في مدينة دمشق، نظراً لتشابه السمات والخصائص التنظيمية والتشغيلية لها، وتستجيب لرغبة مفردات العينة بعدم إفشاء أسماء الجهات التي يعملون بها. كما تركز على الفترة الزمنية من 2020 إلى 2023، والتي شهدت تغيرات اقتصادية وتنظيمية ملحوظة في القطاع المصرفي. وتعتمد مجموعة محددة من المتغيرات ذات الأثر المفترض على فاعلية التموضع الاستراتيجي، بهدف التوصل إلى نموذج إحصائي يمكن تطبيقه عملياً في المنظمات ذات السياق المشابه.

ثاني عشر - محددات الدراسة (Study Limitations):

تواجه هذه الدراسة بعض التحديات التي لا يمكن التحكم بها، والتي تؤثر في دقة النتائج ولا بد من أخذها في الاعتبار، ومنها طبيعة المتغيرات المدروسة بقرارات متباعدة زمنياً في ظروف متباينة، مما قد يجعل من الصعب تحليل تأثيرها بشكل دقيق، كما أنها تعتمد على تحليل العلاقات بين عدد محدود من المتغيرات، وذلك بسبب قلة الدراسات الأكاديمية في مجال استخدام تحليل الأعمال في تقييم فاعلية التموضع الاستراتيجي بشكل خاص، وقد لا تنطبق نتائجها على جميع المنظمات وفي كل الأوقات. لتجاوز هذه الصعوبات، سيتم جمع بيانات وصفية تغطي فترة زمنية أطول، باستخدام مزيد من الدراسات السابقة ذات الصلة والسعي للحصول على أكبر عينة ممكنة وتعزيز نتائج الدراسة الاستدلالية والأدوات الكمية بإجراء تحليل نوعي لمقابلات نصف مهيكلة مع أصحاب المصلحة في المنظمات المدروسة.

ثالث عشر - أصالة الدراسة (Study Originality):

تستمد هذه الدراسة أصالتها من الربط بين متغيري تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي في المنظمات بشكل مباشر، وتسعى لجسر الفجوة العلمية في هذا المجال من خلال تقديم أنموذج متكامل يناسب واقع واحتياجات بيئة العمل. تأتي هذه الدراسة بعد استقصاء لأكثر من 220 دراسة، واجه الباحث خلالها تحديات في استكشاف المتغيرات ومواءمتها مع سياق العمل، في ضوء محدودية قدرته على بلوغ جميع المصادر ذات الصلة. تتميز الدراسة بتركيزها على تحليل الأعمال كمنهجية مؤسسية لتحقيق التغيير الاستراتيجي المنتظم والمستمر، بدلاً من النظر إليه كعملية مرحلية لتتفيذ مبادرات محدودة، وتقدم تحليلاً أصيلاً لمتغير التموضع الاستراتيجي من منظور مختلف، وهو الذي لم يتم التطرق إليه بشكل مباشر في الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها.

علاوة على ذلك، تمتاز الدراسة بسياقها المتمثل في قطاع الخدمات المالية في سورية، وهو قطاع لم تتم تغطيته بشكل كافٍ في الدراسات السابقة في حقل الإدارة الاستراتيجية وبخاصة المتغيرات المدروسة والربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي. من خلال التركيز على هذا القطاع، بهدف توفير رؤى معاصرة وعملية لتحسين فاعلية التموضع الاستراتيجي باستخدام أدوات تحليل الأعمال.

ملخص الفصل الأول - الإطار المنهجي للدراسة:

ركز هذا الفصل على الإطار المنهجي الذي يوجه دراسة العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في منظمات قطاع الخدمات المالية السوري، وهدف إلى تحديد الأسس المنهجية التي اتبعتها الدراسة في بناء المعرفة وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، وتقديم أنموذج عملي يعزز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات المدروسة في بيئة العمل الحالية.

بدأت الدراسة بطرح مشكلة البحث المتمثلة في التحديات التي تواجه المنظمات المالية السورية في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية. انطلقت الدراسة من فرضية أن تحليل الأعمال يمكن أن يسهم في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات إذا تم تطبيقه بشكل منظم. ولهذا الغرض، تم اعتماد منهجية بحث مختاطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، فقد تم استخدام الاستبيانات لقياس تأثير المتغيرات المقاسة كمياً، إلى جانب المقابلات نصف المهيكلة التي هدفت إلى جمع بيانات نوعية من خبراء القطاع المالي وتعزيز نتائج التحليل الكمي.

اختبرت الدراسة فرضيات بشأن العلاقة بين مكونات تحليل الأعمال مثل جودة سلسلة القيمة، واستدامة القدرات التنظيمية، وحوكمة العمليات التنظيمية، ونظم دعم تنفيذ العمليات، وإدارة استمرارية الأعمال من جهة، وبين تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي من جهة أخرى، كما سعت إلى اختبار دور دعم الإدارة العليا في هذه العلاقة كمتغير معدّل، بالبناء على المراجعات الأدبية من الدراسات السابقة وطبيعة متغير دعم الإدارة العليا.

وضع هذا الفصل الأساس المعرفي للدراسة ووضح المنهج الذي تم اعتماده، مما أسهم في تكوين فهم منهجي أعمق لدور تحليل الأعمال في تحقيق التموضع الاستراتيجي الفعّال في بيئة الأعمال السورية وبخاصة في منظمات قطاع الخدمات المالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تحليل الأعمال
المبحث الثاني: فاعلية التموضع الاستراتيجي
المبحث الثالث: العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي

المبحث الأول - تحليل الأعمال Business Analysis	
تمهيد	
Introduction	
أولاً	مفهوم تحليل الأعمال
Concept of Business Analysis (BA)	
ثانياً	النظريات المفسرة لتحليل الأعمال
BA Explaining Theories	
ثالثاً	مناهج تحليل الأعمال
BA Approaches	
رابعاً	مراحل وتقنيات تحليل الأعمال
BA Phases and Techniques	
خامساً	متغيرات تحليل الأعمال
BA Variables	
سادساً	الفارق بين تحليل الأعمال وإدارة عمليات المنظمة
BA vs BPM Difference	
سابعاً	نضج إدارة العمليات
Process Management Maturity	
ثامناً	الإضافة العلمية إلى حقل تحليل الأعمال
Scientific Value Added to BA Field	

تمهيد (Introduction):

تطور تحليل الأعمال ليصبح منهجاً بحثياً متخصصاً، يدرس بشكل تفصيلي احتياجات الأعمال ويقدم حلولاً تصب في تعزيز فاعلية المنظمات وترفع من كفاءتها بشكل جوهري، مواكباً للثورة الصناعية الرابعة لدمج التقنيات الأحدث بشكل خلاق في حقلتي الإدارة والتحكم (ومنها استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز العمليات والامتثال، وتحليل البيانات الكبيرة والتقييم في الوقت الفعلي لصياغة استراتيجيات تكيفية مع نماذج الأعمال الناشئة، والدمج مع انترنت الأشياء لتطوير وترقية العناصر غير الملموسة). وبهذا فهو يدخل في جميع مجالات الأعمال، كخصص إداري يدعم العمليات عبر خلق منهج منظم ومهيكل للتحليل، يستخدم الموارد المؤسسية لبلوغ الهدف الاستراتيجي للمنظمة بمواءمة العمليات مع الغايات.

ترى هذه الدراسة تحليل الأعمال على أنه أداة استراتيجية متقدمة ومنهج يتخصص في دراسة تكامل عمليات المنظمات، فيقدم طريقة جديدة لدعم الإدارة تقوم على التطوير المستمر بدلاً من تحقيق تغييرات جذرية وشاملة بشكل متباعد. ورغم اعتماده الكبير على نظم المعلومات والتقانة إلا أنه يقوم في الأساس على التوجيه الاستراتيجي لأنشطة المنظمة؛ والذي يتطلب المواءمة بين تقنيات العمليات وأهداف المنظمة من جهة، وتكامل كافة الموارد المتاحة على تعظيم قيمة المخرجات من خلال منهجية تضمن الاستدامة من جهة أخرى.

أولاً – مفهوم تحليل الأعمال (Concept of Business Analysis):

نشأ حقل تحليل الأعمال كامتداد طبيعي للتطور في تقنيات دعم القرار وإدارة العمليات، مع تركيز خاص على فهم احتياجات الأعمال كمدخل لتحسين أداء المنظمات بشكل مستدام،

وظهرت أهميته كأداة فعالة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين أداء المنظمات بتجويد مخرجاتها من خدمات ومنتجات.

يقول Crawford (2013) أن تحليل الأعمال يهدف إلى تطوير إجراءات تنفيذ الاستراتيجية في جميع أجزاء المنظمة، وتعظيم قيمة المخرجات، وتحسين إنتاجية العمل، وإنشاء أنشطة معيارية، بالإضافة إلى تكامل المهام، كما يسهم في خلق ثقافة تركز إلى القيادة بالأداء ومواءمة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي حين يبدأ بعض الباحثين مثل Singh (2010, p. 135) بتعريف التغيير كإطار لتحليل الأعمال بكونه "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد، والمجموعات والمنظمات بالاستجابة إلى التقلب المستمر في العوامل الداخلية والخارجية التي تغير الحقائق والعمليات المرتبطة بالانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المنشود"، وتقدم بعض الهيئات الدولية مثل معهد إدارة المشاريع (PMI, 2013, p. 7) مفهوم التغيير "كمنهج شامل ومنتظم ودوري لتحويل الأفراد والمجموعات والمنظمات من وضع حالي إلى وضع مستقبلي يحقق المنافع التجارية المقصودة، بمواءمة الأفراد والعمليات والهياكل التنظيمية والاستراتيجية"، فإن حقل تحليل الأعمال يركز إلى مفهوم التغيير التنظيمي المخطط والهادف كما يشير Ebongkeng (2018, p. 3) بالعودة إلى العديد من القدرات الداخلية للمنظمة كالأطر البشرية المؤهلة، والهياكل التنظيمية المناسبة، ومواكبة التقدم التقني، ويتم توجيهه نحو إحداث تعديلات محددة في العمليات والإجراءات بما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

ظهر مفهوم تحليل الأعمال كحقل معرفي مستقل في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، وبدأ الاهتمام بدراسة وتحليل احتياجات الأعمال والعمليات بشكل منفصل عن التركيز التقليدي

على تحليل وتصميم الأنظمة التقنية فقط. ويرجع الفضل في تطوير مفهوم تحليل الأعمال إلى Gause & Weinberg الذين نشر أولى الدراسات التي حددت معالم هذا المفهوم في كتاب (Exploring Requirements: Quality Before Design, 1989). وقدّم تحليل الأعمال بأنه "مجموعة من المعارف والمهارات والتقنيات اللازمة لتحديد المتطلبات واقتراح حلول لمشاكل الأعمال باستخدام الحاسبات"، بينما ركّز Robertson & Robertson (1994) على الأساليب المنهجية لتحليل احتياجات الأعمال ضمن سياق المنظمة وعلاقاتها مع العملاء والموردين. وقد ساعد ظهور أولى الجمعيات المهنية المتخصصة مثل IIBA (المعهد الدولي لتحليل الأعمال) عام 2003 وما يليها من معايير مهنية مثل BABOK (الإطار المعرفي لتحليل الأعمال) 2005 في تعزيز مكانة هذا المفهوم كمجال مستقل. يشير (Valiris & Glykas, 1999) إلى أن التطور المطّرد في تقنيات دعم القرار ونظم إدارة العمليات ساهم بشكل كبير في تبلور مفهوم تحليل الأعمال وأهميته في المنظمات الحديثة، كما أن الاهتمام المتزايد بمفاهيم إعادة هندسة وتحسين العمليات منذ الثمانينات أرسى الأساس لظهور حقل تحليل الأعمال بشكله الحالي.

بالبناء على هذه التعريفات توصل بعض الباحثين والهيئات الدولية إلى تعريف حقل تحليل الأعمال كما يقدّمه المعهد الدولي لتحليل الأعمال IIBA (p. 3, 2009) في سياق مدخل القيمة المضافة إلى عمليات المنظمات، على أنّه "المهام والمعرفة والتقنيات المطلوبة لتعريف احتياجات الأعمال وتحديد حلول للمشكلات فيها. وتتضمن فهم الهياكل من سياسات وعمليات تقوم بها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، كما تتمحور هذه الحلول حول تطوير النظم، وقد تتألف من عمليات مستدامة لتطوير الإجراءات والتغيير التنظيمي". ويقدمه باحثون مثل (Marković, 2008, p. 7) "بكونه تطبيق الإجراءات والتقنيات الجديدة لإعادة تنظيم بيئة

العمل لتتوافق مع المتطلبات المتغيرة أو اقتناص الفرص ربطاً بالأهداف الاستراتيجية. " مضيفاً إلى تحليل الأعمال أبعاد التوجيه والقيادة الاستراتيجيين لعمليات التغيير لتحقيق أهداف محددة.

يُقدم تحليل الأعمال في هذه الدراسة كأداة استراتيجية متقدمة، تتجاوز النظرة التقليدية إليه كأداة لتحديد المشكلات والعمليات فقط. تُبرز الرؤية الجديدة أهمية الربط بين تحليل الأعمال والقرارات الاستراتيجية، وتقديمه كعامل أساسي في دعم استدامة الأداء التنظيمي. يشمل ذلك الإشارة إلى أبعاد جديدة تتناول البنية الاجتماعية للمنظمة، وتكامل العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بخلاف التركيز التقليدي على تحسين العمليات المنفردة.

ثانياً – النظريات المفسرة لتحليل الأعمال (BA Explaining Theories):

تمزج الدراسات والأبحاث في تحليل الأعمال كلاً من نظرية النظم ونظرية البناء الاجتماعي، وذلك بالاعتماد على مفهوم النظم المفتوحة والذي يرجع بمبادئه إلى العلوم الاجتماعية. وهنا تبدأ هذه الدراسة بالفصل بين هاتين النظريتين لتقديم صورة أوضح لجذور تحليل الأعمال في كل منهما وبيان تكاملهما في دراسة وتغيير الموقف الاستراتيجي للمنظمات، ومن ثم البناء عليهما في تقديم مداخل تحليل الأعمال في المنظمات.

أ- نظرية النظم (Systems theory):

تبنى العديد من الباحثين نظرية النظم في تحليل أعمال المنظمة بالاستناد إلى نظرية النظم العامة، وأفادوا بالتشابه بين المنظمات والنظم الطبيعية مثل (Katz & Kahn, 1966) و (Burke, 2018) و (Hayes, 2014)، فالمنظمات ذات طبيعة تحويلية تفاعلية تبدأ بالمدخلات ومن ثم العمليات التحويلية فالمخرجات، وتربط التغذية الراجعة بين عنصري المدخلات والمخرجات لتصويب التوجه وتحديد رد الفعل التكيفي المطلوب للاستجابة

لمتغيرات البيئة الخارجية. ويبدأ تحليل الموقف الاستراتيجي وتخطيط التغيير التنظيمي بالنظر في نظرية النظم؛ ويميز (Mayhew, 2006, p. 106) بين نوعين من النظم:

○ النظم المغلقة Closed Systems التي تعالج المنظمة ككيان بمعزل عن البيئة التي تعمل بها، ويكون التركيز محصوراً بالهيكل التنظيمي وقوة العمل ونظم الرقابة وغيرها من المتغيرات الداخلية. وبهذا التقييد تتضاءل قدرة المنظمات على استشعار الحاجة إلى التغيير وأدائه في الوقت المناسب.

○ النظم المفتوحة Open Systems التي ترى المنظمة كأحد مكونات شبكة واسعة من العلاقات ضمن بيئة تفاعلية، بما يمنحها صورة أشمل عن هذه البيئة ويمكنها من العمل بشكل مبادر تجاه الفرص والتهديدات التي تواجهها. ووفق هذا النهج يُنظر إلى الهياكل الداخلية على أنها أقل جموداً وتدرس بكونها أكثر تكيفاً واستجابة للتغير في ظروف العمل المحيطة بها.

تمكّن نظرية النظم الباحثين في تحليل الأعمال من تقسيم متغيرات دراستهم للمنظمات إلى جزأين، الأول يقيّم تفاعلها مع البيئة الخارجية، وأما الجزء الثاني فيدرس التواصل بين الوحدات والأقسام المختلفة في هذه المنظمات. ما يعني أن أي تبدلٍ يطرأ على أي من عناصر هاتين البيئتين سيؤدي حتماً إلى تكيف وتفاعل العناصر الأخرى وتغيرها.

ب-نظرية البناء الاجتماعي (Social construct theory):

تعالج نظرية البناء الاجتماعي الطريقة التي يتفاعل بها العاملون والفرق والإدارات في المنظمة ضمن مجموعاتهم المشكلة ذاتياً، بهدف تطوير واقعهم المُدرك وإسهاماتهم في عمل المنظمة. وقد "تطور هذا المدخل في العقود الثلاثة المنصرمة بالنظر إلى المنظمات

كـ "مفاهيم" يطورها أصحاب المصلحة من خلال تصرفاتهم وتواصلهم وليس كـ "أشياء" يتم التعبير عنها بالحيز الجغرافي أو الحدود الزمانية أو التنظيمية، فدراسة المنظمة كبناء اجتماعي هي دراسة تطور عملية التنظيم فيها، ويشدد الباحث على الدور الذي يأخذه العنصر البشري في خلق منظّمته". (Anderson, 2014, p. 128) وبالبناء على ما سبق يقول (Campell, 2000, p. 6) أن المنظمة "لا يمكن أبداً أن توصف بكيان أو هيكل مستقر وثابت بسبب تغيّرها اللحظي بتفاعل أفرادها مع الآخرين، فهي من خلال ذلك تتغير وتعيد خلق نفسها وتتكيف مع الظروف المحيطة بها - ويشبّه Campell تحليل الأعمال في المنظمات بقيادة المركبات على طريق سريع-". وبالاعتماد على نظرية البناء الاجتماعي تم تطوير نموذج استرشادي (Paradigm) يـرى المنظمات (وغيرها من المؤسسات الفاعلة) كمخرجات للواقع الاجتماعي، مبنية بالتفاعلات بين العناصر البشرية ضمنها وخارجها، ومشبكة بنظام علائقي يضمن تفاعل جميع مكوناتها بشكل متواصل. ويمكن استخدام نظرية البناء الاجتماعي لتصميم التدخلات التنظيمية التي تأخذ في الاعتبار هدف المنظمة الاستراتيجي والتفسيرات المختلفة للأفراد والمجموعات.

تـكمن أهمية هاتين النظريتين بالاعتماد على عناصرهما في بناء نماذج تحليل الأعمال المختلفة لتنفيذ التغيير وحصاد النتائج المرجوة (Anderson, 2014). ففي حين تصف نظرية النظم بشكل تقييدي عقلانية وموضوعية العمل في المنظمات وخطوط القيادة الواضحة، يعاكسها الواقع كما يقول (Graetz & Smith, 2010) في إمكانية التنبؤ بمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية؛ وتأتي نظرية البناء الاجتماعي لتفسّر تكيف المنظمات وتشير إلى اللاعقلانية ودور العنصر الاجتماعي في كلتا البيئتين لتكييف العمل والاستجابة لعدم التأكد ومقاربة المفاهيم النظرية وفق (Van de Ven & Poole, 1995) و (Campell, 2000).

تري هذه الدراسة حقل تحليل الأعمال حصيلة للدمج بين المنظور القائم على الموارد ونظرية البناء الاجتماعي، وفي حين تقوم الأولى على العناصر والقدرات الداخلية للمنظمة كأساس للميزة التنافسية المستدامة والأداء المميز عن المنافسين كما يقول (Barney, 1991)، فإن نظرية البناء الاجتماعي تدرس كيف تسبب التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة ظهور الهياكل والعمليات والقدرات (Berger & Luckmann, 1966). وقد ربطت الأبحاث بين هذين المفهومين بالإشارة إلى أن النشر الفعال للموارد الداخلية لتحليل الأعمال والأداء المستدام يتطلب فهم عمليات البناء الاجتماعي داخل المنظمة (Kogut & Zander, 1966). على سبيل المثال، يرى Mills وآخرون (2002) أن القدرات التنظيمية تنشأ من دمج المعرفة الفردية المتخصصة من خلال آليات التنشئة الاجتماعية. وعلاوة على ذلك، يقترح أن الموارد يجب أن تمر عبر عدة مراحل من البناء الاجتماعي بما في ذلك التعريف والقبول والتعبئة (Mobilization) قبل توليد عوائد مستدامة. لذلك، يحتاج المنظور القائم على الموارد إلى استكمالته بمنظور البناء الاجتماعي لشرح كيفية تطوير الموارد غير الملموسة والمعقدة اجتماعياً والاستفادة منها في تحليل الأعمال الفعال وأنشطة خلق القيمة المستمرة داخل المنظمات.

ثالثاً - مناهج تحليل الأعمال (BA Approaches):

يتضح في العديد من الأبحاث، عند استكشاف مناهج تحليل الأعمال، وجود اختلاف في المصطلحات المستخدمة، على الرغم من التوافق في تحديد الظواهر والمتغيرات المدروسة. يتعلق هذا الاختلاف فضلاً عن التسميات المختلفة، بالمراحل المتبعة في التحليل وكذلك الأساليب والتقنيات المستخدمة. ومع ذلك، يظهر توافق واضح بين معظم هذه الدراسات في تقسيم التغيير بناءً على مصدره. ويمكن من خلال ذلك

تطوير البحث لاستكشاف مناهج تحليل الأعمال بواسطة إدارة الأداء والعمليات، بهدف وضع خطط لتحقيق تغيير تنظيمي يعزز فاعلية انتقال المنظمات إلى مواقف استراتيجية أفضل. تسعى هذه الدراسة في هذا السياق إلى وصف خصائص النهجين المستخدمين لتحليل الأعمال، وتسلط الضوء على نقاط قوتهما وضعفهما. بفهم أعمق لهذين النهجين، يمكن لهذه الدراسة تحديد كيفية استفادة المنظمات من كل منهما لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

أ- منهج التخطيط في إدارة تحليل الأعمال (BA Management Planning Approach):

يقول بعض الباحثين أن "الحاجة للتغيير يمكن التنبؤ بها، وأن التخطيط لجميع متغيراته يمكن من تنفيذ تغيير ناجح ينقل المنظمة من موقف استراتيجي غير مرغوب به أو دون مستوى تشغيلها الكامل إلى موقف استراتيجي أفضل في بيئة العمل" (Cummins & Worley, 2009, p. 26) و (Burnes, 2009, p. 245) ويعود منهج التخطيط في التغيير التنظيمي إلى (Lewin, 1947) والذي أوجد ما يعرف بنموذج تحليل القوى الدافعة، وقسم عملية التغيير في المنظمات إلى ثلاث خطوات (فك التجميد، تطبيق التغيير ومن ثم إعادة التجميد) وكان هدفه الأساسي من خلال دراسته شرح السلوك البشري بهدف رفع فاعلية الأداء. ومن الملفت أن نموذج المراحل الثلاث الذي قدمه (Lewin) لا يزال الأكثر استخداماً للتعبير عن منهج التغيير المخطط رغم أن الوصول إليه كان غير متعمد (Styhre, 2002).

وفي حين يعترف الباحثون مثل (Nasim & Sushil, 2011, p. 187) بجمهورية الأثر الذي تركه نموذج تحليل القوى الدافعة المدروس ومركزيته في منهج التخطيط التنظيمي، إلا أنهم يتوجهون بانتقادات نوعية تجاه مدخل التخطيط الذي يستند إليه؛ فهو أولاً -وفق نظرية النظم- يتعامل مع المنظمة ككيان ساكن ضمن علاقات البيئة

الداخلية، ويغفل حركية البيئة الخارجية والتعقيدات المرتبطة بها -وفق نظرية البناء الاجتماعي-؛ ما يجعل التخطيط المسبق صعباً. (Bright & Godwin, 2010) ويناقش Styhre (2002) أن البيئة الخارجية عند إعادة التجميد وفق نموذج المراحل الثلاث قد لا تكون مشابهة للبيئة الخارجية عند فك التجميد، ولذلك ينصح البعض مثل Cummings & Worley (2009, p. 538) "باستخدام هذا النموذج وما بني عليه من الأدوات بغرض التبسيط وتقديم إرشاد أفضل لأصحاب المصلحة خلال التغيير." وثانياً لا يتناول هذا المنهج إدارة التغيير الجذري والتحويلي على مستوى المنظمات كما يقول Bright & Godwin (2010)، وثالثاً يتبنى (Kickert, 2010) القول أنه منهج تقوده الإدارة العليا مُغفلاً بذلك دور بقية أصحاب المصلحة (الخارجيين) والداخلين في المنظمة، وأخيراً لا يأخذ بعين الاعتبار الظروف الشرطية في الإدارة (Contingency) ويفترض ثبات آليات التغيير من خلال الممارسات الفضلى فحسب، فيغفل بهذا أيضاً السلوكيات والظروف الطارئة في العمل التنظيمي.

ب- منهج التكيف مع الظروف الناشئة (BA Emergence Approach):

يفرض التعقيد والتطورات السريعة والمتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات تحدياً على كفاءة ومناسبة منهج التخطيط، وي طرح منهج التكيف في دراسات تحليل الأعمال بديلاً عنه. يقول Bright & Godwin (2010, p. 181) أنه "في حين يعالج المنهج المخطط لإدارة تحليل الأعمال المنظمة كآلة يتنبأ بمدخلاتها ويخطط عملياتها متوقعاً نتائج مطابقة للكتيبات الموضوعة، يبرز منهج الاستجابة التكيفية الذي يتطّلع إلى المنظمة ككيان حي، متوافقاً مع نظرية النظم المفتوحة للأعمال ومركزاً إلى العنصر الاجتماعي في بناء المنظمة، فضلاً عن تبنيّه لأدوات الإدارة الشرطية." وبكل هذه

الخصائص دعم هذا المدخل القول "أن سياقات التغيير التنظيمي فريدة من نوعها وتختلف بشكل جوهري بمتغيراتها الموضعية (Situational variables)، وبناءً عليه لا تتطابق منظمتان في مخرجات تحليل الأعمال وعمليات إدارة التغيير التنظيمي، كما أنه لا يوجد طريقة واحدة مثلى للقيام بالتغيير في وقت محدد." (Burnes, 1996) ما يتفق مع ما يذهب إليه المنظور القائم على الموارد وتقدمه نظرية البناء الاجتماعي في تحليل الأعمال.

ويستمد العديد من الباحثين مثل (Cummings & Worley, 2009) جذور هذا المنهج من بعض حقول العلوم الإدارية مثل نظرية التعقيد، ومدخل إدارة العمليات، والمنطق الضبابي. ويستند Kickert (1995, p. 495) إلى تلك الحقول في نقد منهج التغيير المخطط، "فالتغيير ليس حدثاً عرضياً متقطعاً وقابلاً للتحقق من خلال عمليات خطية تقبل التنبؤ والقياس القبلي؛ بل يكون التغيير مستمراً ومفتوحاً وتراكيمياً وغير قابلٍ للتنبؤ به ومستقلاً كاستجابة لتغيرات غير متوقعة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية." ويدعم هذا المنهج نموذجاً تفاعلياً لتحليل الأعمال يسم المنظمات بالتعقيد والتكيف من خلال عمليات متواصلة من التغيير على المدى الطويل لا يمكن تحديد نقطة بداية أو نهاية لها. ويرد في بعض الدراسات مثل (Senge, 2010) (Dunphy & Stace, 1993) أن هذا المنهج يتوافق مع بيئات الأعمال المضطربة، ويتكيف بشكل أفضل مع عدم التأكد فيها وذلك بتضمين مفاهيم التعلم التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية لضمان استقبال ومعالجة وتفسير المعلومات في كل وظائف وأجزاء المنظمة.

وتقدم بعض الباحثين مثل Burnes (2009) بانتقاد مدخل الاستجابة بالتكيف بالقول إنه يضخم من أثر العوامل الثقافية ومصالح الأفراد والجماعات ضمن المنظمة. كما يصفه Todnem-By (2005) بالافتقار إلى التنوع اللازم في التقنيات والترابط والتماسك بسبب

نزعته إلى التعميم والابتعاد عن التخطيط التفصيلي للأنشطة والعمليات المطلوبة لإنجاح التغيير. ويأتي الانتقاد الثالث لهذا المنهج وفق Dunphy & Stace (1993) من كونه غير مناسب للبيئات غير التنافسية التي يمكن الاستقرار فيها من التخطيط جيداً لجميع المتغيرات، فهو يقوم على فرضية العمل في بيئات تفاعلية تتسم بالتنافس وعدم التأكد.

يتفق أغلب الباحثين مثل Worley & Cummings (2009) مع فرضية الإدارة الشرطية بعدم وجود طريقة صحيحة واحدة لإدارة تحليل الأعمال، ويقدم Rees (2008, p. 438) العديد من الحلول لتجاوز الانتقادات التي تتعرض لها المناهج المذكورة، باعتماد آلياتها الأساسية وتطويرها لتتضمن المزيد من المرونة في مقاربة متغيرات بيئة العمل وفق كل سياق محدد، ومواءمة الاستراتيجيات والعمليات من خلال أدوات عملٍ أوسع نطاقاً مثل النظم الاجتماعية-التقنية، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي لتتلاءم بشكل أفضل مع متطلبات التغيير التحويلي المطلوب، واستيعاب القيم الإنسانية في تطبيق تحليل الأعمال وإدارة العمليات.

رابعاً – مراحل وتقنيات تحليل الأعمال (BA Phases and Techniques):

يقدم بعض الباحثين مثل Chaudhary & Chopra (2017, p. 2) تحليل الأعمال على أنه "دراسة وتوصيف للعمليات الكفوءة ونشر لخصائصها في جميع أنشطة المنظمة، بهدف جعل الكفاءة ممارسة معيارية ضمن قدرات المنظمة. ويشيرون إلى أن الهدف النهائي من تحليل الأعمال هو تحسين مخرجات المنظمة وحلولها التنظيمية، بهدف تحقيق رضى العملاء من خلال تحسين الجودة والقيمة بشكل متسق ومستمر، وضمان استمراريته واستحواذها على الفرص السوقية وتفادي تهديدات المنافسين."

يشير تعدد النماذج العملية المستخدمة في تحليل الأعمال، ومنها (CATOWE, Agile, Business Model Canvas, ADKAR, standardization, Lean, Six Sigma, PESTLE, MoSCoW, CMMI) إلى أهمية هذا الحقل كمفتاح لاستدامة التنافسية، وتشير هذه النماذج إلى أهمية فهم الإدارات العليا لمتغيرات هذه النماذج واستخدام تقنياتها بطريقة تتناسب مع نضج إدارة العمليات في المنظمة ومتطلبات بيئاتها الداخلية كنقطة انطلاق للعمل.

يقوم بعض الباحثين بدراسة تحليل الأعمال من خلال توصيف مجموعة من الأنشطة المتتابعة والتقنيات المستخدمة، ومنهم يتقدم Bachoo (72 p., 2006) برؤيته لتحليل الأعمال على أنه "سلسلة من المراحل المتتالية التي تنطلق من فهم متطلبات الأعمال بالتحقق من الاحتياجات أو الرغبات أو حتى المشكلات والفرص، منتهياً بتنفيذ الحلول التنظيمية اللازمة".

على الجانب الآخر، يستعرض آخرون مثل Degerli (2020) وFrisendal (2012) وPodeswa (2009) وBiazzo (2002) تحليل الأعمال عبر مراحل محددة، ما يتيح فهماً أعمق لمكونات تحليل الأعمال، وتوجيه الممارسين نحو الطرق الفعالة، وتوفير إطار لفهم أكبر حول العمليات التي يجب تنفيذها لضمان نجاح تحليل الأعمال.

المرحلة الأولى - دراسة جدوى تحليل الأعمال (Feasibility) لتحليل المتطلبات وتحديد الاحتياجات:

يطلب فيها من الأشخاص المفتاحيين تسميه ووصف الهدف والصلة والمخرجات المرغوبة لعملية تحليل الأعمال، ويجب أن تزود هذه المرحلة محلي الأعمال بالأساس للقيام بتحليل العمليات الأولية وبناء سيناريوهات محددة، كما تمكن الإدارة العليا من تحديد مدى كفاية الحلول المقترحة ومناسبتها لإشباع متطلبات الأعمال المعروفة. تشمل هذه المرحلة كما يناقشها كل من (Frisendal, 2012) و (Podeswa, 2009)

تعريف المتطلبات من خلال تحليل سياقاتها وربطها بالهدف الاستراتيجي. كما يتم تعريف قيود العمليات والتواصل مع أصحاب المصلحة، وجمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية، وتحديد جوانب المقترحات. يستخدم فيها محللو الأعمال تقنيات مختلفة يحددها (Degerli, 2020) مثل المقابلات والمراقبة واستعراض المهام (SWOT, PESTEL وغيرها) بهدف بناء فهم أفضل للواقع الحالي.

المرحلة الثانية – بناء وثيقة تحليل الأعمال (BA charter) أو ما يعرف بتصميم الحلول:

يقترح Frisendal (2012) صياغة مشكلة الأعمال بشكل رسمي، مع تضمين الحلول المقترحة ومراحل التنفيذ والبدائل والكلف والمخاطر. تهدف هذه المرحلة إلى الحصول على موافقة الإدارة بديل محدد، مع تعريف مراحل التنفيذ ومخرجاتها. تبدأ بربط المعلومات مثل هيكل الأعمال ومتطلبات العمليات، ويُجرى تحليل الوضع الراهن للعمليات (As-Is Analysis) ووضع تصور لمستقبلها (To-Be Concept). تؤخذ وثيقة تحليل الأعمال التوجه التنظيمي للحلول المتبعة وتحقق الربط مع الهدف الاستراتيجي، وتسهم في وضع مؤشرات قياس التقدم ومعايير تنفيذ الرقابة والإبلاغ.

يوصي Degerli (2020) محللي الأعمال هنا باستخدام طيف من تقنيات دراسة البدائل ومنها تحليل النشاطات الحرجة لتحديد مخاطر السيناريوهات المختلفة، وتحليل رافعة خفض الخطر لقياس أثر إجراءات إدارة المخاطر على مؤشرات النجاح، وتحليل شجرة الأخطاء (Fault Tree) لدراسة أثر فشل بعض العمليات على نجاح مهمات تحليل الأعمال الكلية، وتدوين العمليات الإدارية BPMN، ومخططات تدفق العمليات والخرائط التنظيمية.

المرحلة الثالثة - تحليل وتصميم نموذج الأعمال (Analysis and Design of BA Model):

في حين تتعلق المراحل السابقة بتعريف متطلبات الأعمال وإيجاد البدائل المتاحة والقابلة للتطبيق، يقول Podeswa (2009) أن محلي الأعمال ومن خلال تحليل وتصميم نموذج الأعمال يدرسون كيفية إشباع الشكل التنظيمي المقترح والنظم والممارسات المزمع تطبيقها للمتطلبات التنظيمية. يتم نقل المعلومات في هذه المرحلة من وثيقة تحليل الأعمال إلى الشكل التنظيمي الجديد وفق (Frisendal, 2012) لتنعكس في جميع مكوناته من فاعلية التنظيم، والبنى التكنولوجية، والموارد البشرية، وطرائق التعامل مع بيئة العمل الخارجية. تصف مخرجات هذه المرحلة بشكل تفصيلي جميع جوانب الحل التنظيمي من البيانات والعمليات والدوافع والمخرجات المتعلقة بالنموذج الجديد. يستكمل Biazzo (2002) القول إن الأمر يبدأ بصقل الحلول المقترحة وتعميم الأهداف والتوقعات المتعلقة بها، مما يسهم في تحسينها وتحديدتها بشكل أوضح. يتم تعريف نطاق تنفيذ الحل بدقة، بما في ذلك ضبط العمليات وتحديد المسؤوليات باستخدام لجان مختصة وتدخلات الإدارة. تليها عملية توزيع المسؤوليات بين فرق العمل ولجان التخطيط المختصة، وتحديد التدخلات الإدارية الضرورية لضمان تنفيذ الحل بشكل فعال. يأتي التحليل التفصيلي، ويتم إجراء تحليل يشمل المخاطر ومصفوفة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تنفيذ التدريب اللازم للعناصر البشرية المعنية. يتبع ذلك تصميم الحل التنظيمي الذي يشمل هيكل الأعمال الحالي ومتطلبات التطوير المستقبلية، مما يقدم رؤية شاملة للحل. تتضمن نمذجة الحل عملية إنشاء نموذج يربط بين المتغيرات والمتطلبات والحلول، مما يساعد في تقييم العلاقات بينها. أخيراً، يُعتمد نموذج الحل بعد التأكد من توافقه مع المتطلبات، مع توثيق الموافقة على هذا النموذج.

تضيف المرحلة الثالثة هيكلية واضحة لجهود تحليل الأعمال، وتحافظ على الاتساق والتوجيه الاستراتيجي للمشروعات المنفذة، وتضمن أن جميع المشاركين من محلي الأعمال إلى العملاء الداخليين والخارجيين لديهم فهم مشترك للمتطلبات والتوقعات.

يستخدم محللو الأعمال عدداً من التقنيات في تحليل وتصميم نموذج الأعمال لإنشاء نماذج معيارية ومثالها كما يقول Degerli (2020) تحليل التقارب (Affinity analysis) لتجميع المتطلبات والعمليات المتشابهة في نموذج معياري يهدف لإشباع المتطلبات التنظيمية، كما يتم استخدام تقنية تقسيم الهرمية الوظيفية (Functional Hierarchy Decomposition) للمساعدة في فهم نموذج الأعمال الحالي والإسهام في تشكيل الحل التنظيمي المقترح، ويمكن استخدام تقنية النمذجة (Modelling) لتقديم نسخة تجريبية من الشكل التنظيمي المقترح يربط بين المتغيرات المختلفة فيه ويقيم العلاقات بينها، أو تقنية تعزيز التغيير ADKAR.

المرحلة الرابعة – التقييم البعدي لنتائج تطبيق مخرجات تحليل الأعمال (Subsequent Assessment):

يتفق العديد من الباحثين مثل (Degerli, 2020) و (Podeswa, 2009) على أن تنفيذ المرحلة الرابعة والأخيرة في تحليل الأعمال يتم بالترافق مع تنفيذ نموذج الأعمال المقترح وبعد انتهائه، وتهدف للتأكد من تحقق العائد على الاستثمار في الحل التنظيمي، وفحص الحاجة إلى تعديل التنفيذ لمواءمة متطلبات الأعمال، وتقييم مطابقة مخرجات الحلول التنظيمية للخطط، ومن مخرجات هذه العملية توثيق الدروس المستفادة في المنظمة بهدف تطوير التنفيذ في المشاريع المستقبلية. يستخدم محللو الأعمال وفق Frisendal (2012) ما يعرف بتقنية مصفوفة التعقب (Traceability matrix) لتتبع تحقق توقعات الإدارة، وقياس الأداء وتتبع المؤشرات المالية كالاستثمار والتكاليف التشغيلية، وجداول التنفيذ، والعوائد والقدرات التقنية. كما يتم استخدام الفحص

الميداني (Field Inspection) لجمع البيانات ومقارنة فرضيات تحليل الأعمال مع المخرجات النهائية، وتمكن هذه التقنية محلل الأعمال من تقديم توصيات مسندة بالأدلة إلى الإدارة وتوثيق الدروس المستفادة. وترتبط تقنية شجرة التتبع (Traceability Tree) أجزاء الحل التنظيمي المنفذ بمتطلبات وثيقة تحليل الأعمال والتعديلات التي تمت عليها خلال فترة التنفيذ. وتمكن من تتبع التوقعات في الأداء، والاستثمار والتكاليف التشغيلية، والعوائد، والقدرات التكنولوجية وربطها بالمتطلبات. ويلخص الباحث في الجدول التالي رقم (2) مجموعة من تقنيات تحليل الأعمال، وهي تلك التي تتناول متغيرات متنوعة في بيئة العمل وتشكل مدخلات لمختلف مراحل تحليل الأعمال:

جدول رقم (2): تقنيات تحليل الأعمال

3. الوضعية المالية	2. البيئة الداخلية		1. البيئة الخارجية	
	2.2 تقييم احتمالات المخاطر والنمو	1.2 تحليل نموذج الأعمال	2.1 تحليل البيئة التنافسية	1.1 تحليل السوق
تقييم استراتيجيات الخروج المحتملة (Assessment and prioritization of potential options) exit تقييم المخاطر والكلفة المرتبطة باستراتيجيات الخروج المتاحة (Evaluation risk and assessment of available exit options)	تحليل خطة عمل المنظمة (Organizational work plan analysis) مقاييس الأداء للمنظمة (EBITDA, CMMI, MoSCoW matrix and other measurements for operational performance) خيارات التكامل الأفقي والعمودي (Vertical/horizontal integration options) الاتساع والشمول الجغرافي (Geographical expansion)	درجة رضى العملاء (Customer level) satisfaction تذبذب الأرباح (Revenue volatility) تحليل تنوع العملاء (Customer diversification analysis) إنتاجية أقسام المبيعات (Sales force productivity) منحنى الكلفة (Cost curve) مصفوفة دورة حياة محفظة المشاريع (Portfolio Lifecycle Matrix)	شدة التنافسية والاستراتيجيات المتبعة (Competition intensity and strategies) الحصة السوقية للمنظمة والمنافسين (Market share) organization of and (competitors) معايير الكلفة/هامش الربح (Cost/margin benchmark) تغير شروط دخول السوق (Market entry conditions)	حدود السوق (Market boundaries) تحديد حجم واتجاهات السوق (Market size, trends and growth drivers) سلسلة القيمة (Value chain) تعريف المخاطر المتعلقة بالتشريعات (Regulatory threats) تذبذب أرباح الصناعة (Industry profits volatility) قابلية المنتجات للاستبدال (Products substitution)

المصدر: تصميم الباحث

يُظهر الجدول رقم (2) البعد الاستراتيجي لأدوات تحليل الأعمال، التي تلعب دوراً حيوياً في فحص العوامل المؤثرة في بيئة المنظمة، وفي حين يعمل تحليل نموذج الأعمال على فهم هيكل ووظائف المنظمة، فإن تقنيات التحليل توفر رؤى جوهرية حول الشروط الخارجية المؤثرة في النجاح أو التحديات المستقبلية.

خامساً - متغيرات تحليل الأعمال (BA Variables):

تتعدد الأدوات المستخدمة في تحليل وفهم بيئات عمل المنظمات، وتفسير نمو أو تراجع حضورها في الأسواق المختلفة، والموقف الاستراتيجي الحالي واحتمالات تطوير عملياتها لملاقاة الأهداف الاستراتيجية. ويتفق بعض الباحثين ومنهم Syauta & Rumanti (2013) و Reijers & Mansar (2005) و Alter (1992) على ضرورة تعريف أبعاد ثلاثة لتحليل الأعمال قبل الشروع في عمليات التغيير في هذه المنظمات لتحقيق الأهداف التالية:

أ - تحديد متطلبات التوجه الاستراتيجي أو الموقف الاستراتيجي المستهدف.

ب - تصميم الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية لبلوغ الهدف الاستراتيجي.

ت - وصف العمليات وتكاملها في سياق الاستراتيجيات المحددة.

وتدرس جميع منهجيات تحليل الأعمال المنظمات من خلال بُعدي المقومات الداخلية والبيئة الخارجية. فتقسم البيئة الداخلية إلى مكوناتها الأساسية باعتبارها حلقات متكاملة تهدف إلى خلق القيمة؛ من خلال منهجيات تحليل الأعمال على المستوى الاستراتيجي الأعلى ومثالها كل من PESTEL ولوحة تحليل الأعمال BAC، وأما المنهجيات التي تقارب الخطط العملية منها منهجية CATWOE، وبطاقة الأداء المتوازن BSC، وإدارة عمليات الأعمال BPM من خلال أداة CMMI لقياس نضج وتكامل قدرات المنظمة، وإطار قياس جودة العمليات

SEQUAL وغيرها. يقترح العديد من الباحثين مثل (Wang, 2006) و (Biazzo, 2002) و (Naim, 2000) ما يعرف بمنهج تحليل مراكز العمل (Work Centre Analysis) الذي يربط بين العديد من المتغيرات وهي العملاء، وأصحاب المصلحة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، والمنتجات أو الخدمات، والعمليات المنفذة في سياق التشغيل، والبيانات والمعلومات التي تنتج عن عمل المنظمة، والمشاركون في تنفيذ التحول الاستراتيجي للمنظمة من الوضع الحالي إلى الموقف الاستراتيجي المستهدف. ويحدد بعض الباحثين مثل Krogstie (2012, p. 355) مخرجات حقل تحليل الأعمال "بتحقيق أهداف العملاء متضمنة الحصول على منتجات تنقل لهم القيمة بشكل أسرع (التوقيت)، وأفضل (الجودة)، وأقل سعراً (الكلفة)، وأسهل (قابلية المنتج للاستخدام) ومنخفضة كلفة الاستخدام (استهلاك الموارد عند التشغيل)؛ وتمثل هذه الأبعاد عناصر العملية الجيدة - من المنظور التقني ومن منظور استدامة الأعمال - التي ينبغي للمنظمات السعي إليها لبلوغ أهدافها الاستراتيجية. ويمكن وفق Krogstie قياس سمات العملية الجيدة من خلال قياس أبعاد عدّة؛ وهي كفاءة العملية في بلوغ الهدف منها (الدقة)، وأن العملية الموصوفة والمطبقة ستؤدي إلى ذات النتائج بصرف النظر عن القسم أو الشخص الذي يؤديها (الموضوعية)، وأن يتم قياس العملية من خلال عدة أبعاد (لتحقيق الكفاءة الكلية بدلاً من التركيز على جانب واحد في القياس كالوقت أو الكلفة وإهمال جوانب أخرى)، وتحديد الهدف من العملية بوضوح لجميع المشاركين والمتلقين لمخرجات هذه الخدمة.

يهدف تحليل الأعمال في هذا السياق إلى بناء وقياس القدرات المفتاحية في المنظمات من خلال الاعتماد على الممارسات الفضلى، وتجويد الأداء الرشيق في إدارة العمليات، وتمكين المنظمات من تطوير أدائها مقارنة بالمنظمات القيادية بشكل مستدام، وتحسين تكيفها مع بيئة

العمل المتقلبة. بالعودة إلى الدراسات المرجعية، ولقياس متغير تحليل الأعمال بشكل منهجي؛
أمكن للدراسة تقسيمه إلى خمس مجالات عملية سيصار إلى اختبارها وهي:

أ- تعد جودة سلسلة القيمة أساس العمل لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ويعرف Porter (1985) سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المنظمة لخلق قيمة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية. في سياق الخدمات المالية، يرى بعض الباحثين مثل Stabell & Fjeldstad (1998) أن سلسلة القيمة تشمل جميع العمليات والأنشطة التي تساهم في تقديم الخدمات المالية للعملاء، بدءاً من تصميم الخدمة وحتى تقديم خدمات ما بعد البيع، ويرى Burgess وآخرون (2023) و Chae وآخرون (2014) دوراً مميزاً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة في تعزيز سلسلة القيمة لتحقيق إدارة كفوءة في عمليات التوريد، من تجويد مدخلات العمليات، وتلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين وتجاوز توقعاتهم.

تكتسب جودة سلسلة القيمة أهمية خاصة في قطاع الخدمات المالية نظراً لطبيعة المنتجات المالية غير الملموسة والتعقيدات التنظيمية والتنافسية في هذا القطاع. يشير Bhattacharya وآخرون (2022) إلى أن تحسين جودة سلسلة القيمة في المنظمات المالية يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء المالي. لتحسين عمليات سلسلة القيمة، يجب على المنظمات تبني نهج شامل يتضمن تحسين عمليات اختيار الموردين وتقييمهم بناءً على معايير الجودة والموثوقية وفق Zsidisin وآخرين (2015)، وتطوير شراكات استراتيجية مع الموردين الرئيسيين لضمان استمرارية الخدمات وجودتها، وتطبيق تقنيات إدارة المخاطر في سلسلة التوريد لتقليل الاضطرابات المحتملة كما يشير Chen وآخرون (2004).

فيما يتعلق بمعايير الجودة العالية في المدخلات، تتضمن العناصر الأساسية دقة البيانات وموثوقيتها (Nicolaou, 2000)، وسرعة معالجة المعاملات Zhu وآخرون (2004)، والامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية (Gozman & Currie, 2015)، وأمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية للعملاء Acquisti وآخرون (2006).

كما ترتبط جودة سلسلة القيمة ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية، فيؤكد Teece (2010) أن المنظمات التي تتمتع بسلسلة قيمة عالية الجودة هي أكثر قدرة على تقديم خدمات مالية مبتكرة وذات قيمة مضافة، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية، وبناء سمعة قوية في السوق وتعزيز ولاء العملاء، والتكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال والمتطلبات التنظيمية.

ب- تعتبر استدامة القدرات التنظيمية عنصراً حيوياً في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة. يعرفها Teece وآخرون (1997) بأنها مجموعة المهارات والموارد والعمليات التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفاعلية، ويشير إليها Zollo & Winter (2002) بالقدرات المرتبطة بهيكل المنظمة وثقافتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية. ترتبط استدامة القدرات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً ببناء الميزة التنافسية. فهي تؤثر على القدرة على الابتكار وتقديم منتجات وخدمات مالية جديدة، والمرونة في الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والمتطلبات التنظيمية (Eisenhardt & Martin, 2000)، وتحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف، مما يعزز القدرة التنافسية Porter (1985)، وبناء سمعة قوية كمؤسسة مالية موثوقة وموجهة نحو العملاء (Fombrun & Shanley, 1990).

في سياق منظمات القطاع المالي، تشمل القدرات التنظيمية مجموعة واسعة من الكفاءات، بما في ذلك القدرات التشغيلية، التي تتعلق بكفاءة العمليات اليومية وجودة الخدمات المقدمة (Fang & Zou, 2009). القدرات التكنولوجية، التي تشمل القدرة على استخدام وتطوير التكنولوجيا لتحسين العمليات المالية وتقديم خدمات مبتكرة وسريعة ومنها التكنولوجيا المالية Fin Tech وفق (Lee & Shin, 2018). القدرات الإدارية، التي تتعلق بمهارات القيادة وصنع القرار الاستراتيجي لتطوير القدرات التنظيمية وتعزيز استدامتها (Helfat & Martin, 2014)

ويعدد (Davenport & Harris, 2007) و (Shmueli & Koppius, 2011) بعض الاستراتيجيات المتبعة لتعزيز تكامل القدرات التنظيمية في منظمات القطاع المالي، ومنها تطبيق نهج شامل لتحليل البيانات عبر جميع وحدات الأعمال، واستخدام تقنيات التحليل التنبؤي لتحسين عملية صنع القرار، وتطوير نظم معلومات متكاملة لضمان تدفق البيانات بسلاسة بين الأقسام المختلفة.

يعتبر Psomas وآخرون (2013) إنشاء مراكز تميز لتحليل الأعمال داخل المنظمة، وتنفيذ برامج التوجيه والإرشاد لنقل المعرفة والخبرات بين العاملين، وإنشاء منصات للتعاون وتبادل المعرفة من أهم آليات تنفيذ هذه الاستراتيجيات. يعد الالتزام بالعمليات المعيارية المخططة أمراً بالغ الأهمية لضمان استدامة القدرات التنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك وفق (Lacity & Willcocks, 2016) من خلال توثيق العمليات وإجراءات العمل بشكل واضح ومفصل، وتطبيق نظم إدارة الجودة ومنها ISO 9001 في العمليات المالية، وإجراء مراجعات دورية للعمليات لضمان الامتثال والفاعلية، واستخدام تقنيات أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لتقليل الأخطاء البشرية.

ترى بعض الدراسات أن تحليل الأعمال يجب أن يؤدي إلى تعزيز تكامل قدرات المنظمة، ويجعل الدعم منتظماً ومرئياً مع الالتزام بالعمليات المعيارية المخططة، ويفعل إدارة توقعات العملاء في المنظمة بإدماج التغذية الراجعة في عمليات التطوير، ويرفع فاعلية خطط التدريب والتطوير للعاملين (Edvardsson & Olsson, 1996). وهو ما يصنفه Gobov وآخرون (2020) باستدامة القدرات التنظيمية.

ت-تمثل نظم دعم تنفيذ العمليات مجموعة متكاملة من التقنيات والعمليات والأدوات التي تدعم تنفيذ العمليات، وتعمل على تحسين الأداء التنظيمي (Laudon & Laudon, 2016). في القطاع المالي، تشمل نظم دعم تنفيذ العمليات العديد من الأنظمة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل نظم معالجة المعاملات (TPS)، ونظم إدارة علاقات العملاء (CRM)، ونظم إدارة المخاطر (ERM). في سياق تحسين الكفاءة التشغيلية، تلعب نظم تخطيط الموارد (ERP) دوراً محورياً، من خلال تكامل جميع وظائف المنظمة في نظام واحد، وتتيح هذه النظم إدارة الموارد البشرية والمالية وسلاسل التوريد بكفاءة عالية، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويحسن الأداء المالي (Monk & Wagner, 2012).

تلعب نظم الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة دوراً متزايد الأهمية في الربط بين مختلف نظم دعم تنفيذ العمليات واستخلاص النتائج والتحليلات من خلال التنبؤ بسلوك العملاء وكشف الاحتيال وتحسين عمليات الاستثمار. تعزز هذه النظم من دقة العمليات وتزيد من الكفاءة التشغيلية، والقرارات المسندة بالأدلة مما يمكن المنظمات من تقديم خدمات مبتكرة وشخصية تميزها عن المنافسين (Chishti & Barberis, 2016). كما تُستكمل النظم المذكورة، كما يرى Nilsson (1999)، بمكونات متممة

للقياس والإبلاغ والرقابة على الأداء، ضمن هيكل عمل استراتيجي (إطار منطقي) لربط الأهداف بالمرجات واحتياجات الأعمال الاستراتيجية، وتعزيز المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في عمليات المنظمة.

ث-تعرف حوكمة العمليات التنظيمية بأنها الإطار الشامل الذي يحدد كيفية تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتحسين العمليات التنظيمية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، مع ضمان الامتثال للنوائح والمعايير المطبقة، ويحدد Vom-Brocke & Rosemann (2015) أن هدفها هو تزويد الإدارات العليا بالأدوات اللازمة للتوجيه الإستراتيجي، وقيادة فاعلية العمليات والرقابة عليها، وإيجاد بنية تحتية تنظيمية لتجويد العمليات واستدامة كفاءتها، وضمان تدفقها المتسق، وتحديد أهداف التطوير واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

تتجلى أهمية حوكمة العمليات التنظيمية في المنظمات من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تضمن تنفيذ العمليات المالية بكفاءة وفاعلية، تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع معايير وسياسات للتنفيذ، وإنشاء آليات للرقابة والتدقيق لضمان الشفافية والمساءلة Kohlbacher & Gruenwald (2011). كما تركز على تحقيق التوازن بين الابتكار والامتثال التنظيمي، وهو ما يضمن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المالية، كآلية رئيسية لتحقيق التميز التشغيلي والالتزام التنظيمي، مما يعزز الثقة ويحقق القيمة للمساهمين والعملاء على حد سواء كما يرى (Harmon, 2019).

تساهم المعايير الدولية مثل ISO 37000:2021 في توفير إطار شامل لحوكمة العمليات في المنظمات، وذلك بتقديم إرشادات حول أفضل الممارسات للحوكمة

الفاعلة، والتي تشمل مبادئ مثل الشفافية، النزاهة، الاستجابة، والالتزام بالقوانين واللوائح مما يعزز من فاعلية حوكمة العمليات التنظيمية (ISO, 2021).

لتنفيذ حوكمة فعالة، تعتمد المنظمات على مجموعة من الأدوات الاستراتيجية منها بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)، ونموذج COBIT لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وإطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (COSO, 2017). وتسهم هذه الأدوات في توجيه العمليات وتعزيز الرقابة والشفافية.

ج- تضمن إدارة استمرارية الأعمال وجود خطط عملية لإدارة مخاطر الأعمال، مع المبادرة إلى اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات. ويعرفها معهد إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة وتأثيراتها على الأعمال، وتوفر إطاراً لبناء المرونة التنظيمية مع القدرة على الاستجابة الفعالة التي تحمي أصحاب المصلحة الرئيسيين، والسمعة، والعلامة التجارية، وأنشطة خلق القيمة (BCI, 2021).

في حين ترتبط إدارة استمرارية الأعمال ارتباطاً وثيقاً بتحليل الأعمال من خلال الفهم العميق لعمليات المنظمة وبيئتها التشغيلية وتحديد العمليات الحرجة وتقييم استراتيجيات إدارتها، فإن إدارة استمرارية الأعمال هي منهجية شاملة لضمان استمرارية العمليات الحيوية في مواجهة الاضطرابات المحتملة. يقول Herbane (2019) أن إدارة استمرارية الأعمال تتجاوز مجرد التخطيط للطوارئ لتشمل إدارة المخاطر الاستراتيجية وحماية السمعة. وتتكون من عدة أبعاد رئيسية تشمل تحليل تأثير الأعمال (BIA)، وتقييم المخاطر، وتطوير استراتيجيات الاستجابة، وتنفيذ خطط الاستمرارية واختبارها.

ويسهم تكاملها مع تحليل الأعمال في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً لبlos وآخرين (2016)، ويمكن هذا التكامل المنظمات من تطوير استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر، بدلاً من الاعتماد على الاستجابات التفاعلية فقط.

في سياق القطاع المالي، تكتسب إدارة استمرارية الأعمال أهمية استثنائية نظراً لحساسية وحيوية الخدمات المالية في الاقتصاد الكلي، فتشير Järveläinen (2020) إلى أن القطاع المالي يواجه تحديات فريدة في مجال استمرارية الأعمال، تتراوح من التهديدات السيبرانية إلى التقلبات الاقتصادية العالمية، مما يجعل وجود استراتيجية قوية لإدارة استمرارية الأعمال أمراً حاسماً للبقاء والنمو.

سادساً – الفارق بين تحليل الأعمال وإدارة عمليات المنظمة (BA vs BPM Difference):

يعتبر الفارق بين ممارستي تحليل الأعمال وإدارة العمليات محط اهتمام العديد من الباحثين، فقد تطور هذان الاختصاصان بشكل منفصل، وتشرف عليهما هيئات ومؤسسات مختلفة لنشر المفاهيم المعيارية وتوحيد الإجراءات. وعلى الرغم من وجود تشابه في الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذين المجالين، فإن مصطلح تحليل الأعمال يستخدم كمصطلح شامل. في حين يركز تحليل الأعمال على التوجيه الاستراتيجي وتحديد تكامل وجدوى العمليات لتحقيق الأهداف، ترى جمعية محترفي إدارة العمليات الإدارية ABPMP (2013) أن إدارة العمليات هي إحدى أدوات تنفيذ تحليل الأعمال بشكل ناجح، وتشمل العديد من المكونات المرتبطة بالتمهيد والتحليل والتصميم وإدارة الأداء والتشخيص وإدارة التحول في العمليات، ويتمتع هذه الأجزاء بالأدوات والأنشطة والتقنيات والمعايير الضرورية لتحقيق الرقابة والإدارة الفعالة.

يحدد Harmon (2018) في استبانة شاملة الأسباب الرئيسية لقيام المنظمات بتحليل أعمالها بالسعي لخفض كلفة العمليات، ويبيّن أن 60% من المنظمات تقود تحويلاً جذرياً لعملياتها من خلال فرق وأدوات تحليل الأعمال، بينما تعمل 93% من المنظمات على مشاريع تطوير عمليات مختلفة المستوى والكثافة، وفي ضوء هذا التقرير يؤيد بعض الباحثين ومنهم Gates وآخرون (1995, p. 136) القول "أن تطبيق التقنيات الحديثة في العمليات الكفوءة يقود إلى تعظيم الكفاءة، بينما تطبيقها في العمليات غير الكفوءة يؤدي إلى تعظيم انعدام الكفاءة"، من قبيل تطوير العمليات بدون دراسة تكاملها لضمان فاعليتها.

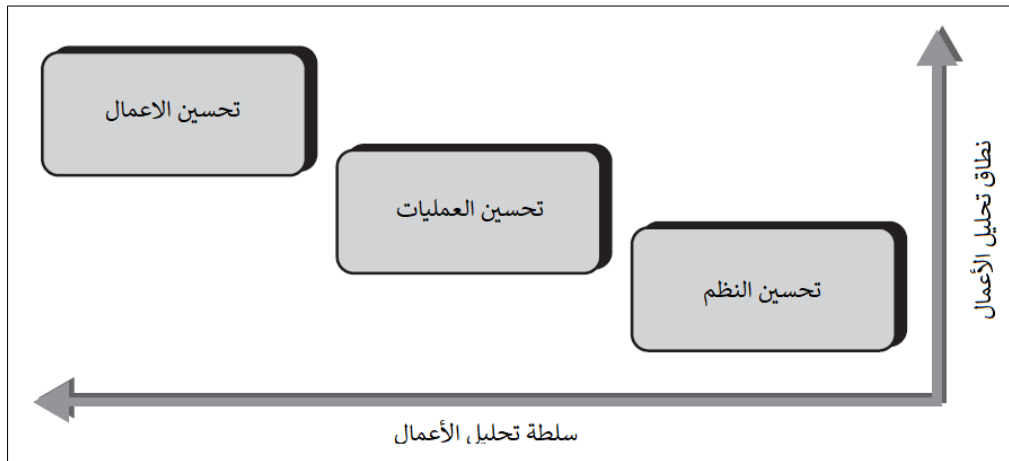
وبناء عليه، يمثل محللو الأعمال جسراً للقيمة يصل بين المستخدمين النهائيين والمنظمات وأصحاب المصلحة لتطوير الأداء بشكل مستدام وتفاعلي مع الاحتياجات المتسارعة.

سابعاً – نضج إدارة العمليات (Process Management Maturity):

شهدت ممارسات تحليل الأعمال تطوراً مستمراً عبر السنوات، بالتركيز في بداياتها على ما يعرف بتحسين النظم (System Improvement) وصولاً إلى المسار الكلي والأشمل المعروف بإطار خدمات تحليل الأعمال (BA Service Framework)، ويقوم بعض الباحثين ومنهم Ismail (2022) و Paul & Lovelock (2019, p. 301) بتقديم ما يعرف بنموذج نضج تحليل الأعمال Business Analysis Maturity Model (BAMM) الذي يعرف ثلاثة مستويات لنضج ممارسات تحليل الأعمال (تحسين النظم، وتحسين العمليات، وتحسين الأعمال) وفقاً للبُعدي النطاق والسلطة. فالنطاق هو المدى الذي تم فيه تعريف المهمة أو المشروع. ويتراوح هذا من نطاق ضيق ومحدد جيداً، وبالتالي مقيد للغاية إلى نطاق أوسع ولكنه أكثر غموضاً وغير واضح. أما السلطة، فهي المدى الذي

يستطيع محلل الأعمال من خلاله تحدي النظم القائمة والتوصية بالتغيير فيما يتعلق بالمهمة أو المشروع. يرد هذا النموذج في الشكل التالي رقم (2):

الشكل رقم (2): نموذج نضج تحليل الأعمال BAMM



المصدر: ترجمة الباحث بالاستناد إلى دراسة Paul & Lovelock (2019, p. 303)

يقدم بعض الباحثين مثل Peter (2019) مسؤوليات محلل الأعمال في مستوى تحسين النظم بتحديد الحاجة إلى المتطلبات وتقييم جدواها، وضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية. أما في المستوى التالي فيهتم تحليل الأعمال بالحصول على رؤية شاملة، وقد يتخذ محلل الأعمال وجهة نظر خارج المشروع لضمان الأخذ بجميع العناصر التي يقدمها النموذج مثل POPIT (People, Organization, Processes and Information Technology) كأداة تُستخدم لضمان أخذ جميع جوانب الأعمال الداخلية في الاعتبار في البداية وخلال أي تغيير في العمل، أحد الجوانب الرئيسية لهذا المستوى هو إعادة تصميم العمليات الإدارية، ما يتطلب من محلي الأعمال إلقاء نظرة شاملة على المنظمة والتأثيرات الخارجية. يتصف المستوى الثالث من نضج تحليل الأعمال بالغموض والسلطة المرتفعين لمحلي الأعمال، ينشر خلالها

محللو الأعمال مجموعة من التقنيات لفهم الموقف وتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل التي يتعين معالجتها، ويركزون على تحقيق نتائج أعمال مفيدة وضمان التخصيص الفعال للموارد.

يفرق الباحثون بين الهياكل الإدارية التقليدية التي تبنى وظيفياً أو جغرافياً أو بشكل مختلط، وبين المنظمات المرتكزة إلى العمليات (Process driven organizations) والتي يتم بناؤها وتنظيمها وقياس أدائها وفقاً لعملياتها الأساسية، ويرتكز التفريق بين هذين المدخلين إلى تمييزهما المختلف لمصدر القيمة في عمليات المنظمات. تقول جمعية محترفي إدارة العمليات الإدارية ABPMP (2013, p. 317) "أنه بينما يستمد الهيكل التقليدي القيمة من تعظيم العوائد لحملة الأسهم (مسؤولية الإدارة تجاه حملة الأسهم)، ينظر الهيكل المرتكز إلى العمليات إلى العميل على أنه المصدر الأول للقيمة وبالتالي يسعى لتقديم أكفأ الخدمات إليه بما يقود إلى تعظيم القيمة لحملة الأسهم، وتتشارك جميع العمليات المنتهية بخلق القيمة المسؤولية تجاه إشباع العميل، وذلك من خلال تصميم وتوثيق العمليات والتحسين المستمر لها".

في هذا السياق، يعزى Mahmood (2015) ارتفاع النضج في المنظمات المرتكزة إلى العمليات لوجود هياكل تنظيمية داعمة مثل مجموعات حوكمة العمليات أو مكاتب إدارة تميز العمليات؛ والتي تشرف على محفظة العمليات الخاصة بالمنظمة وتقوم بالتنسيق والمواءمة وترتيب منح الصلاحيات للمشاركين في العمليات التحويلية. ويقول Latino (2002, p. 52) "أن إدارة محفظة العمليات تضمن نجاح استراتيجيات الأعمال من خلال تقييم مستمر لنضج إدارة العمليات وتكاملها؛ أي التفاعل بين العمليات المختلفة بما يربط الأداء (الأهداف، والتكنولوجيا، والأفراد، والقواعد التشغيلية والمالية) باستراتيجية المنظمة". كما يبرز تقرير

KPMG (p. 5, 2018) "أن ترسيخ التعلم ك ممارسة وتبني نهج إدارة المخاطر بالعمل ضمن

منهجيات مهيكله يجعل المنظمات أكثر رشاقة في تقديم القيمة وتعزيز الميزة التنافسية."

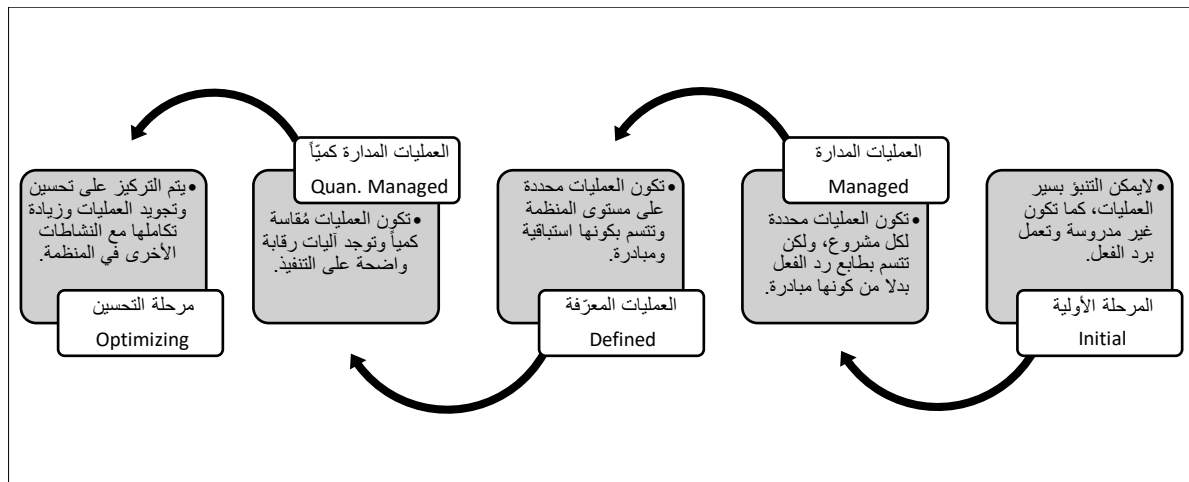
يقدم بعض الباحثين ومنهم Mahmood (2015) مؤشر CMMI نموذج تكامل نضج

القدرات في الشكل (3)، إطاراً لتقييم النضج بدلاً من النظر في المستويات المختلفة المبنية

على بعدي النطاق والسلطة، ويأخذ CMMI في الاعتبار النهج المتبع في العمل، مثل مدى

المعايرة (Standardization) والقياس (Measurement) والإدارة (Management).

الشكل رقم (3): نموذج تكامل نضج القدرات CMMI



المصدر: ترجمة الباحث بالاستناد إلى نموذج CMMI الوارد في دراسة Mahmood (2015, p. 4)

وفي المرحلة الأخيرة من عمليات التحسين يكون تدفق القيمة في المنظمة مرئياً وموثقاً، بما

يمكنها من الاعتماد على مصادر موحدة للبيانات، وآليات دقيقة للتقويم وبناء التقارير المستندة

إلى الأدلة، وهو ما يعزز إدارة المعرفة في المنظمات. ويشار إلى هذه المرحلة بكونها الدور

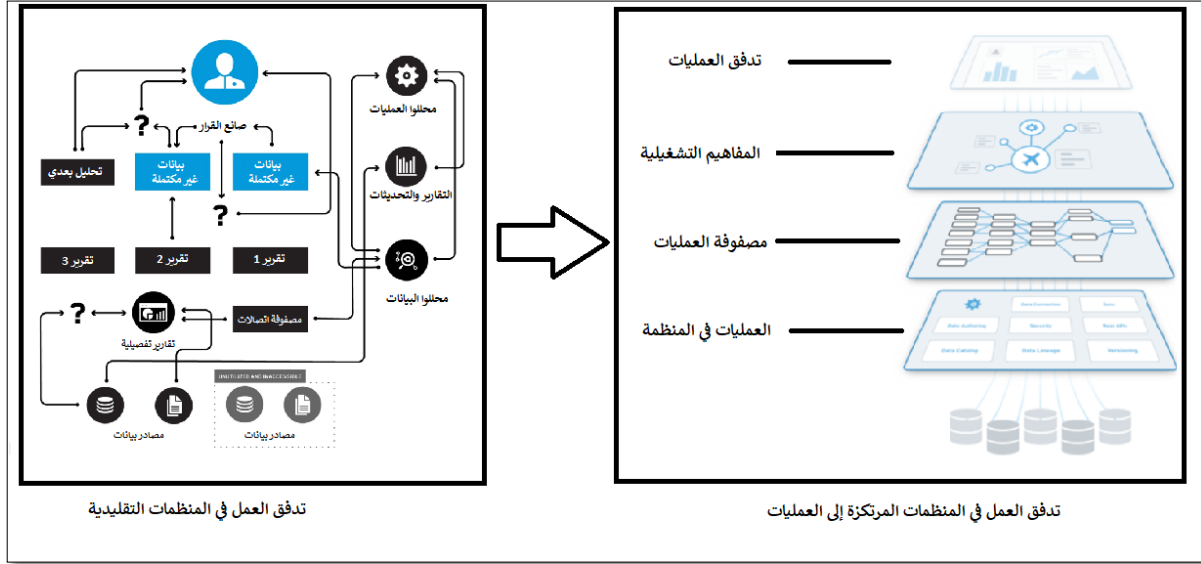
الأساسي ومحور عمل مكاتب تميز العمليات والحوكمة في هياكل عمل المنظمات المرتكزة

إلى العمليات (Operational Excellence\Governance Offices)، فهي تمكّن

العاملين من رؤية تدفق القيمة عبر العمليات التي يؤدونها إلى العميل النهائي.

ويمكن تصوير الفارق بين المنظمات المرتكزة إلى العمليات والمنظمات المرتكزة إلى الهياكل التقليدية في الشكل التالي رقم (4)، والذي يوضح الفارق في تدفق العمليات وفق هذين المدخلين:

الشكل رقم (4): دليل التحول التنظيمي لمنصة Palantir



المصدر: منصة Palantir الرائدة في تحليل البيانات الكبيرة لتطوير الأعمال Big Data Analytics

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى تمييز الباحثين في حقل تحليل الأعمال بين إدارة العمليات الصريحة (Explicit) الممثلة في سياسات وإجراءات عمل وكتيبات الممارسات المثلى وهي وسيلة نقل المعرفة التنظيمية العابرة للزمن، وبين إدارة العمليات الضمنية (Implicit) وهي المعرفة المتضمنة في أنماط عمل العاملين ومهاراتهم الفردية والسلوكية ولا يتم تعريفها ونقلها باستخدام وسائل التنظيم المعروفة وتمثل إدارتها تحدياً لاستدامة الأعمال، وهذه العمليات هي محور نماذج عمل محلي الأعمال في المنظمات للوصول بها إلى مرحلة المنظمات المرتكزة إلى العمليات.

ثامناً - الإضافة العلمية إلى حقل تحليل الأعمال (Scientific Value Added to BA Field):

سعت هذه الدراسة إلى تقديم إضافة متميزة إلى حقل إدارة الأعمال من خلال جملة من العناصر في سياق هذه الدراسة، فقد قدمت تقسيماً علمياً أصيلاً لحقل تحليل الأعمال، مستندة إلى التطور التاريخي والنماذج

السابقة مبرزة قلة الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال. كما تعد الدراسة ربط مفهوم تحليل الأعمال بحقل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بعداً جديداً وتفسيراً عميقاً لهذا الحقل يعزز الإدراك العلمي لكيفية تأثير تحليل الأعمال على تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية.

وتبرز الدراسة أهمية المتغيرات المدروسة في سياق هذا البحث وغير المكتشفة بشكل جاد في الدراسات السابقة ما يساهم في إغناء المدركات العلمية والممارسات العملية لتحليل الأعمال. أولاً: تميزت هذه الدراسة بربط حقل تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي في المنظمات لأول مرة مبرزة دور تحليل الأعمال في تحقيق أهداف التموضع الاستراتيجي. ويُعد هذا الربط إضافة علمية متميزة في حين تناولت الدراسات السابقة هذين المفهومين بشكل منفصل. ثانياً: تناولت الدراسة متغيرات وأبعاد جديدة في تحليل الأعمال لم يتم تناولها بعمق في الدراسات السابقة، مثل جودة سلسلة القيمة واستدامة القدرات ونظم دعم تنفيذ العمليات. وقدمت أدوات تحليلية متنوعة تنثري هذا المجال. ثالثاً: ميزت الدراسة بين مفهومي تحليل الأعمال وإدارة العمليات، مشيرة إلى أوجه الاختلاف والتكامل بينهما، الأمر الذي يزيد من وضوح هذين المفهومين ودقة التمييز بينهما. رابعاً: قدمت تصنيفاً شاملاً لمراحل وتقنيات تحليل الأعمال بطريقة منهجية واضحة، مع شرح تفصيلي لكل مرحلة والتقنيات المقترنة بها. خامساً: أبرزت الدراسة مفهوم نضج إدارة العمليات وعلاقته بتحليل الأعمال، مما يمثل إضافة نوعية ذات قيمة تطبيقية لفهم كيفية تطوير إدارة العمليات في ضوء تحليل الأعمال.

ملخص المبحث الأول - تحليل الأعمال:

يتناول هذا المبحث حقل "تحليل الأعمال" من خلال التركيز على دوره في تعزيز استراتيجيات المنظمات وتحديد مسارات النمو الأمثل. يعد تحليل الأعمال مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بناءً على البيانات والمعطيات الفعلية. يبدأ المبحث بتعريف تحليل الأعمال باعتباره عملية شاملة تسعى إلى تحسين أداء المنظمات من خلال فهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، واستكشاف الفرص والتحديات التي تواجه المنظمات.

تتبع الدراسة المنظور القائم على الموارد كأساس فكري وتدمج معه نظريتي أصحاب المصلحة وسلسلة القيمة لبيان دوره الهام في الإدارة الاستراتيجية، ويقدم لنظرية النظم التي تركز على استخدام البيانات والإحصائيات، ونظرية البناء الاجتماعي التي تهتم بفهم السلوكيات وأثرها في الأنماط التنظيمية. كما تم استعراض المتغيرات الفرعية لتحليل الأعمال من واقع الأدبيات العلمية والنماذج العملية.

تمت معالجة الدور الذي يلعبه تحليل الأعمال في تحقيق التوافق بين القدرات الداخلية للمنظمة والفرص الخارجية، وتحديد الأولويات الاستراتيجية بناءً على تحليل الفجوات الموجودة في السوق. علاوة على ذلك، يتناول المبحث الكيفية التي يمكن بها لنتائج تحليل الأعمال أن تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال توفير رؤى معمقة حول الأداء التشغيلي، وتحليل المخاطر والفرص الاستثمارية، بالإضافة إلى تحسين عمليات إدارة الموارد وتوجيه الابتكار.

وفي ختام المبحث، تمت الإشارة إلى أن تحليل الأعمال ليس مجرد أداة تشخيصية، بل هو عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، مما يساعد على تحقيق التكامل المؤسسي وتعزيز المرونة التنظيمية. يخلص المبحث إلى أن تحليل الأعمال يمثل عنصراً أساسياً في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثاني – فاعلية التموضع الاستراتيجي

Strategic Positioning Effectiveness

تمهيد

Introduction

أولاً

ماهية التموضع الاستراتيجي وأهميته

Essence of Strategic Positioning

ثانياً

تطور مفهوم التموضع الاستراتيجي وقياسه

SP Concept Development and Measurement

ثالثاً

خطوات بناء التموضع الاستراتيجي

Steps to Build the SP

رابعاً

خصائص نظم قياس التموضع الاستراتيجي

Characteristics of SP Measurement Systems

خامساً

مقارنة نظم قياس التموضع الاستراتيجي

Comparing SP Measurement Systems

سادساً

حوكمة المخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال

Risk Governance of Business Models

سابعاً

الإضافة العلمية في مجال التموضع الاستراتيجي

Scientific Value Added to SP

تمهيد (Introduction):

في ظل تزايد التنافسية والتغير في عناصر وأدوار البيئتين الداخلية والخارجية، تجد المنظمات نفسها في سباق لتطوير استراتيجياتها ونظم إدارتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فيقول بعض الباحثين مثل Spickova & Striteska (2012) "أن تطوير الاستراتيجيات لبلوغ الموقف الاستراتيجي المستهدف هو جهد موجّه ومهيكل ومنتظم؛ يستوجب اعتماد أدوات قياس لأداء المنظمة تربط بين العمليات والأهداف التشغيلية من جهة، كما تربط الأهداف التشغيلية بالغايات الاستراتيجية من جهة أخرى، بما يحقق الانتقال الكفوء والفعل إلى الموقف الاستراتيجي المستهدف في سياق إدارة منسجمة مع الموارد المتاحة وتقنيات التشغيل والتغذية الراجعة من بيئة العمل بجميع متغيراتها".

تستعرض الدراسة في هذا المبحث مفهوم التموضع الاستراتيجي من خلال الدمج بين التوجه المنظم لإدارة التغيير من جهة والأطر المستخدمة لقياس الأداء وامتدادها إلى البعد الاستراتيجي وشمولها لمؤشرات مستقبلية ونوعية في محدداتها من جهة أخرى. وتتطرق من خصائص نظم قياس الأداء وأدوارها التنظيمية لتحديد نقاط القوة ومحاولات تقادي نقاط الضعف عند بناء الميزة التنافسية في المنظمات المدروسة.

أولاً - ماهية التموضع الاستراتيجي وأهميته (Essence of Strategic Positioning):

يرى Mintzberg (1987) أن الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تُقدم كمفهوم ثابت أو توضع في إطار تعريف واحد، بل يقترح النظر إليها من خلال التفاعل القائم بين خمسة من الأبعاد وهي المناورة (Ploy) وتتضمن استخدام بعض التكتيكات السرية للتفوق على المنافسين، والنمط (Pattern) بتجميع الإجراءات والسلوكيات المتشابهة وفق توجه استراتيجي محدد،

واللعبة (Play) بالرشاقة والقدرة على التكيف لدى المنظمات لمواءمة الظروف المتغيرة، والمنظور (Perspective) الذي يُعنى باتساق التوجيه والقيادة على المدى الطويل، والموقف (Position) المرتبط بالتركيبة المميزة لموارد المنظمة ورؤيتها بالاستناد إلى تميزها عن المنافسين في السوق.

وفي هذا السياق، يعد التموضع الاستراتيجي (Strategic Positioning) أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على تبني موقع تنافسي متميز في السوق من خلال امتلاكها لمزيج فريد من الموارد والكفاءات. ويساعد التموضع الاستراتيجي المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء بما لا يستطيع المنافسون مجاراته. فيقدم Porter (1996) هذا المفهوم على أنه "أداء أنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة"، ويشير Lumumba (2021, p. 188) إليه بكونه "أمراً مفاهيمياً موجهاً نحو المستقبل ومبنياً على نقاط القوة والفكر الاستراتيجي في كل منظمة". بهدف تحصيل مكانة متميزة في أذهان أصحاب المصلحة.

يرجع مفهوم التموضع الاستراتيجي إلى المنظور القائم على الموارد في بدايات القرن التاسع عشر، والتي يرى فيها Ricardo (1817) أن المنظمات تسيطر على مجموعة مميزة من الموارد المختلفة وغير المتجانسة مثل الأصول، والقدرات، والعمليات، وخصائص التنظيم، والمعلومات، والمعرفة الكامنة ما يمكنها من توليد العائد المميز. ومن خلال تطوير هذه المقاربة قدّم Porter (1980) مفهوم الميزة التنافسية وحث فيها المنظمات على إيجاد تموضع استراتيجي تنافسي يتناسب مع مواردها المميزة عن المنافسين في السوق لضمان تحقيق العوائد غير العادية. في هذا السياق، يعتقد العديد من الباحثين مثل Slater وآخرون (2006) أن

الموضع الاستراتيجي هو مورد معقد في بيئة عمل المنظمات وقدرة تفاعلية تمكّنها من تحقيق الأداء الفائق وذلك بتعزيز التوجه الاستراتيجي الذي لا يستطيع المنافسون تقليده أو استنساخه إلى منظماتهم بوجود كل من عنصري الغموض السببي (Causal ambiguity) والتعقيد التنظيمي (Organizational complexity) في البنية وبيئة العمل. ويقول Liu & Fu (2011) أن مقاييس نجاح الأداء يجب أن تستند إلى مجموعة متنوعة من الأهداف تبعاً لنوعية المنظمات وطبيعة الأهداف والمنافسة في الأسواق ومحافظ الأعمال المختلفة، وبناء على ذلك، تدمج المنظمات وفق المنظور القائم على الموارد بين مفهومي التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي لضمان التطوير المستدام لعملياتها وتموضعها الاستراتيجي.

يشير Slater & Narver (1995, p. 63) إلى عنصر التوجه الاستراتيجي الذي يعتبر "أحد أهم عناصر القيمة في المنظمات، لأنه يركز جهود المنظمة على جمع المعلومات المستمر عن تطور احتياجات العملاء المستهدفين وقدرات المنافسين من جهة، ويستثمر هذه المعلومات في خلق قيمة فوق العادة وبشكل مستمر للعملاء من جهة أخرى". ويؤكد Reyes-Gomez (2019, p. 60) أن المنظمات تحصل على "الأداء الفائق والوجود المستدام في سوق العمل بالاعتماد على توفير الإدارة العليا للزخم القوي في توجيهها الاستراتيجي، بما يمكنها من تقديم ابتكارات عالية القيمة على المدى الطويل". ويعرّف Webster & Deshpande (1989) التوجه الاستراتيجي على أنه عملية تشكيل وصياغة الاستراتيجيات في المنظمات، ويهدف إلى تحقيق الأداء الأعلى بين المنافسين، ويمكّن المنظمات الموجهة استراتيجياً من تحقيق الأداء الأكثر فاعلية من خلال الجمع بين الروح الريادية والمناخ التنظيمي المناسب وبشكل خاص الهياكل التنظيمية والإجراءات والمبادرات التي تهدف إلى تفعيل دور القيم التنظيمية في بيئة العمل المتغيرة باستمرار والتفاعلية.

ثانياً - تطور مفهوم التموضع الاستراتيجي وقياسه (SP Concept Development and Measurement):

يرجع معظم الباحثين ومنهم (Bititci, 2015) و (Neely, 2008) و (Choong, 2014) جذور نظم قياس الأداء إلى ابتكار القيد المحاسبي المزدوج في أواخر القرن الثالث عشر الميلادي، والتي بقيت ثابتة حتى نهايات القرن التاسع عشر إبان الثورة الصناعية، ومنذ ذلك الحين بدأت في التطور بشكل متسارع مقارنة جميع المجالات العملية. فقد اتسمت الثورة الصناعية بالإنتاج الكمي (Mass production) وتخصص القوى العاملة، وتم الانتقال من نظم الدفع الجزئية للعاملين إلى نظم الأجور المختلفة، وبذلك تحول تركيز نظم قياس الأداء إلى إنتاجية العمل وطغى عليها الجانب المالي في القياس مستنداً إلى البيانات التاريخية فحسب. ويقول Kanji (2002) أن المراحل الأولى للعولمة خلال الخمسينات من القرن العشرين أدت إلى تطوير مناهج أكثر تعقيداً لإدارة الإنتاجية مثل دراسات الحركة والزمن، وخفض الانحرافات وغيرها. وجاءت هذه التطورات في قياس الإنتاجية على حساب رضى بعض أصحاب المصلحة والعاملين بسبب التركيز على جوانب القياس بالمؤشرات المالية.

مع انتقال الاقتصاد من جانب العرض إلى جانب الطلب خلال الستينيات والثمانينات، توسعت مقاييس الأداء لتشمل معايير نوعية مثل الجودة والتوقيت والمرونة ورضا العملاء، بدلاً من التركيز على الجوانب المالية فقط، كما تطور مفهوم الأداء ليصبح نظاماً متعدد الأبعاد يلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والملاك والعاملين. فيرى Striteska & Spickova (2012, p. 2) أن "المقاييس المالية لا تعبر سوى عن 10-15% من قيمة

العمليات في المنظمات." وتطور مفهوم الأداء بعدها ليتناول ما هو أكثر من مجرد إنتاجية العاملين، كنظام متعدد الأبعاد يشمل احتياجات العملاء والملاك وجميع أصحاب المصلحة.

وتطوّرت أبحاث إدارة وقياس الأداء لتشمل المداخل المتكاملة والمتوازنة وتم اعتماد تعاريف إجرائية للفاعلية والكفاءة. ويرى Bititci (33 p. 2015) المقارنة "بين قياس الأداء وهو عملية الجمع والتحليل والإبلاغ عن المعلومات المرتبطة بأداء عمل من الأعمال في المنظمة، ونظم قياس الأداء والتي تعرّف بأنّها عمليات تحديد الأهداف، وتطوير مجموعة من مقاييس الأداء، وجمع وتحليل وتفسير ومراجعة معلومات الأداء، واتخاذ القرارات ذات الصلة وفقاً لهذه المعلومات." ويتفق مع Sharif (2002) في محاولة شرح نظم عمل المنظمات باعتبارها صندوقاً أسوداً من العمليات المجهولة التي تتلقى الموارد وتصدر المخرجات، وكان قياس جودة الأداء في هذه المنظمات بدراسة توافق المخرجات مع التوقعات بأقل مقدار ممكن من الموارد.

وفي الفترة اللاحقة تقاربت دراسات قياس الأداء مع مفاهيم الرقابة الاستراتيجية، فتم استخدام مقاييس الأداء قصيرة الأجل لإنشاء ضوابط استراتيجية، وذلك بربط مخرجاتها بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، من خلال تشكيل نظم تحكم استراتيجية مغلقة ضمن المنظمة، مهمتها نشر الأهداف والغايات عالية المستوى في جميع وحدات الأعمال والأقسام والعمليات والفرق والأفراد، وتضمن مفهوم التغذية الراجعة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية على الوجه المخطط له وتبيان الانحرافات ومعالجتها. كما نُظر إلى نظم قياس الأداء من جانب آخر كمصدر أساسي للمعلومات في وضع الأهداف وتطوير الاستراتيجيات على المستوى الأعلى للأعمال، وبشكل خاص عند دراسة الموقف التنافسي للمنظمات في بيئات العمل والأهداف الاستراتيجية المطلوبة لتنفيذه وإنشاء المقارنات مع الأوضاع الاستراتيجية للمنافسين.

وتخلص الدراسة إلى أن قياس الأداء قد تطور لضمان نقل المعلومات الضرورية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما يضمن مشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التشغيلية التي تتصل من خلال محددات نظم قياس الأداء برؤية المنظمة وغاياتها الاستراتيجية. ويؤدي نظام قياس الأداء في المنظمة وظيفتين وهما:

أ. تقييم أداء المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة من خلال تضمين مفهوم التغذية الراجعة (Feedback)،

ب. وتقييم مناسبة الأهداف التشغيلية لتحقيق الغايات الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة من خلال التغذية الأمامية (Feedforward).

رأى بعض الباحثين تسارعاً مستمراً في الأبحاث المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية في المنظمات مؤخراً، فقد قدر (Neely, 2008, p. 1) أنه قد تم نشر بحث مرتبط بالاستراتيجيات كل خمس ساعات، وكتاباً كل أسبوعين في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، وتم وضع وتطوير العديد من الأطر التي تناولت القياس الاستراتيجي، والمستمدة من حاجة المنظمات إلى ضوابط تنظيمية أشمل في ظل التعقيد المتزايد في بيئة العمل لتعزيز التوجه الاستراتيجي لأعمالها. وبرغم تعدد النماذج المقترحة مثل بطاقة الأداء المتوازن ونموذج كامبريدج وإطار النتائج والمحددات وغيرها، يوصي الباحثون ومنهم (Sharif, 2002) و (Bititci, 2015) بإيجاد طرق موحدة للقياس والإبلاغ عن الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية في عمليات المنظمات. يعتبر Choong (2014, p. 880) أن "من بين جميع النماذج السابقة تمت مناقشة بطاقة الأداء المتوازن بشكل مكثف ووجدت طريقاً للتنفيذ العملي، في حين بقي غيرها من النماذج لقياس وتحليل الأداء الاستراتيجي محصوراً في مجال الأبحاث الأكاديمية فقط"، ويعزو (Bititci, 2015, p. 33) ذلك إلى تناولها لمتغيرات بيئة الأعمال المعقدة بصورة بسيطة،

وإلى الإضافات المتلاحقة منذ العام 1992 لتحوّلها من مجرد مقياس للأداء إلى ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات؛ وينسب الفضل في ذلك إلى التغذية الراجعة من بيئة التطبيق العملي.

وبتطور مقاييس الأداء وبخاصّة المقاييس المتكاملة والمتوازنة لتكون أدوات استراتيجية، يشير Kaplan & Norton (1992) إلى ظهور ما يعرف بالخرائط الاستراتيجية التي تربط بين أبعاد الغايات الاستراتيجية - البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات وبعد التعلم والنمو - من جهة، وبعد الزمن من جهة ثانية. وذلك ما عكس تطور الاهتمام من تحديد المؤشرات التي نقيسها وكيفية التقرير والإبلاغ عنها إلى تحديد العوامل التي تقود القيمة وتحدد النجاح والفشل وكيفية استخدام نظم القياس لإدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات وقيادة التغيير التنظيمي.

في ضوء هذا التطور المتسارع في مفاهيم التموضع الاستراتيجي، برزت الحاجة إلى نماذج متكاملة تجمع بين مختلف الجوانب والأبعاد وتربطها بشكل منهجي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمات. هنا يأتي نموذج Hoshin-Kanri ليمثل نقطة تحول في هذا المجال، فيدمج محاسن النماذج السابقة ويسعى لتجاوز العقبات التي واجهتها، موفراً إطاراً شاملاً لترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف وخطط عمل محددة على جميع المستويات التنظيمية وفق Melander وآخرين (2016). يتميز هذا النموذج بقدرته على نشر الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى في جميع الوحدات والأقسام والعمليات والفرق، مع تضمين آليات التغذية الراجعة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والتعامل مع الانحرافات. بالإضافة إلى ذلك، يربط هذا النموذج بين الأهداف التشغيلية والموارد اللازمة لتحقيقها، ويحدد مقاييس الأداء الرئيسية لمراقبة التقدم نحو تلك الأهداف (Hutchins, 2008).

ثالثاً - خطوات بناء التموضع الاستراتيجي (Steps to Build the SP):

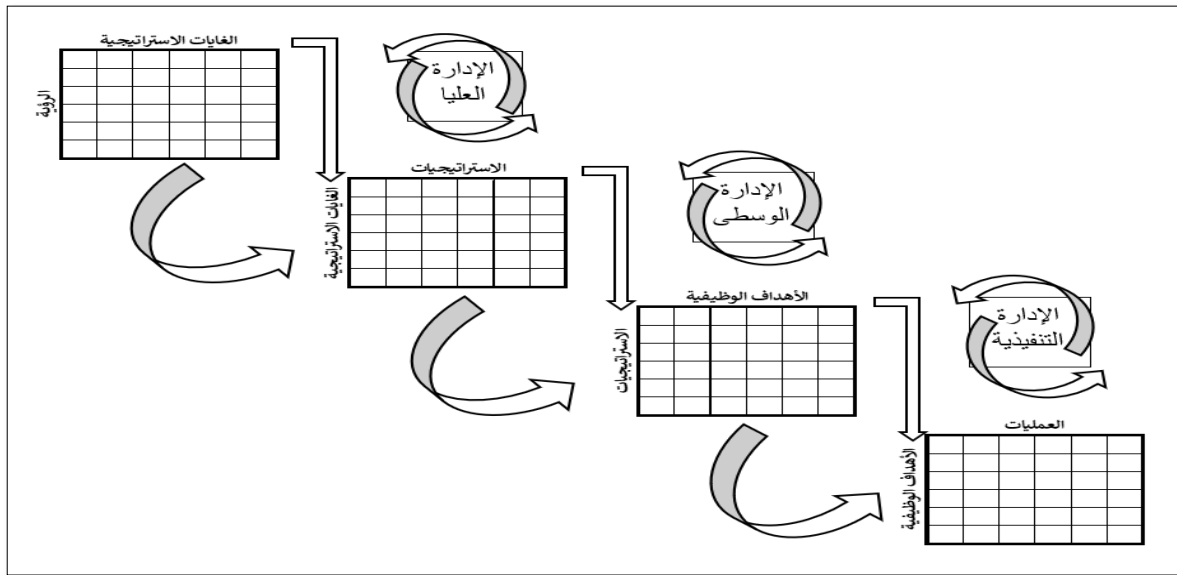
تتضمن عملية بناء التموضع الاستراتيجي للمنظمة عدة خطوات متتابعة ومتداخلة، ويقدم العديد من الباحثين والممارسين إطاراً عاماً لهذه الخطوات معتبرين نموذج Hoshin Kanri أحد النماذج الشائعة والفعالة في هذا المجال الذي يساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف وخطط عمل محددة من خلال توفير منهجية متكاملة لبناء التموضع الاستراتيجي وترجمته إلى خطوات عملية محددة، ومن هؤلاء الباحثين Melander وآخرون (2016) و Tennant & Roberts (2001a).

ويقدم Hutchins (2008, p. 2) "تقنية Hoshin-Kanri أو إدارة نشر (Deployment) الاستراتيجية على أنها الوسيلة الأفضل والتي يمكن من خلالها تجاوز المنافسين مهما كانت المنافسة محتدمة في السوق" ففي هذا النموذج الريادي يتم نشر الأهداف عالية المستوى في مستويات تنظيمية ومفاهيمية أدنى من خلال مجموعة من المصفوفات وفق المستويات التنظيمية المختلفة. فتتقل رؤية المنظمة إلى مجموعة من الغايات الاستراتيجية، وكل من هذه الغايات الاستراتيجية توظف في استراتيجيات محددة، ويتم نشر هذه الاستراتيجيات من خلال مجموعة من الأهداف التشغيلية في مختلف الأقسام وفي النهاية تتحول هذه الأهداف الوظيفية إلى عمليات تنفيذية تستكمل البناء التشغيلي. ويترافق هذا البناء التشغيلي مع بناء تمويلي موازٍ يتعلق بتخصيص الموارد المختلفة لكل من الأهداف التشغيلية ومجموعة من مقاييس الأداء المفتاحية للتحقق والمتابعة وإبلاغ الإدارات وأصحاب المصلحة بالتقدم الذي يتم إنجازه بشكل تفاعلي.

ويرى Dettmer (2003) أن تطبيق هذه التقنية يبدأ بتحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والغايات طويلة المدى التي تسعى لتحقيقها، والتي غالباً ما تكون مرتبطة بالمركز التنافسي والأداء المالي والعمليات الداخلية، ثم يتم ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المحددة والقابلة للقياس، مثل زيادة حصة السوق أو تحسين جودة المنتجات.

بعد ذلك، يورد بعض الباحثين (Tennant & Roberts, 2001b) و (Witcher, 2002) خطوة وضع الاستراتيجيات وخطط العمل المحددة لتحقيق كل هدف استراتيجي، مع تحديد الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة، وتعيين المسؤوليات للأفراد والفرق المختلفة. على سبيل المثال، قد تشمل استراتيجية زيادة حصة السوق إطلاق منتجات جديدة أو حملات تسويقية موسعة. ثم تُترجم هذه الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية وعمليات تنفيذية في مختلف المستويات التنظيمية والإدارات، مثل أهداف الإنتاج أو التسويق أو البحث والتطوير. ويتم تحديد مقاييس الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة لمراقبة التقدم وتحقيق هذه الأهداف، مثل معدلات المبيعات أو رضا العملاء. ويجسد Hutchins هذه التقنية بشكل عام في الشكل التالي رقم (5):

الشكل رقم (5): تفاعل المستويات التنظيمية في تقنية Hoshin-Kanri



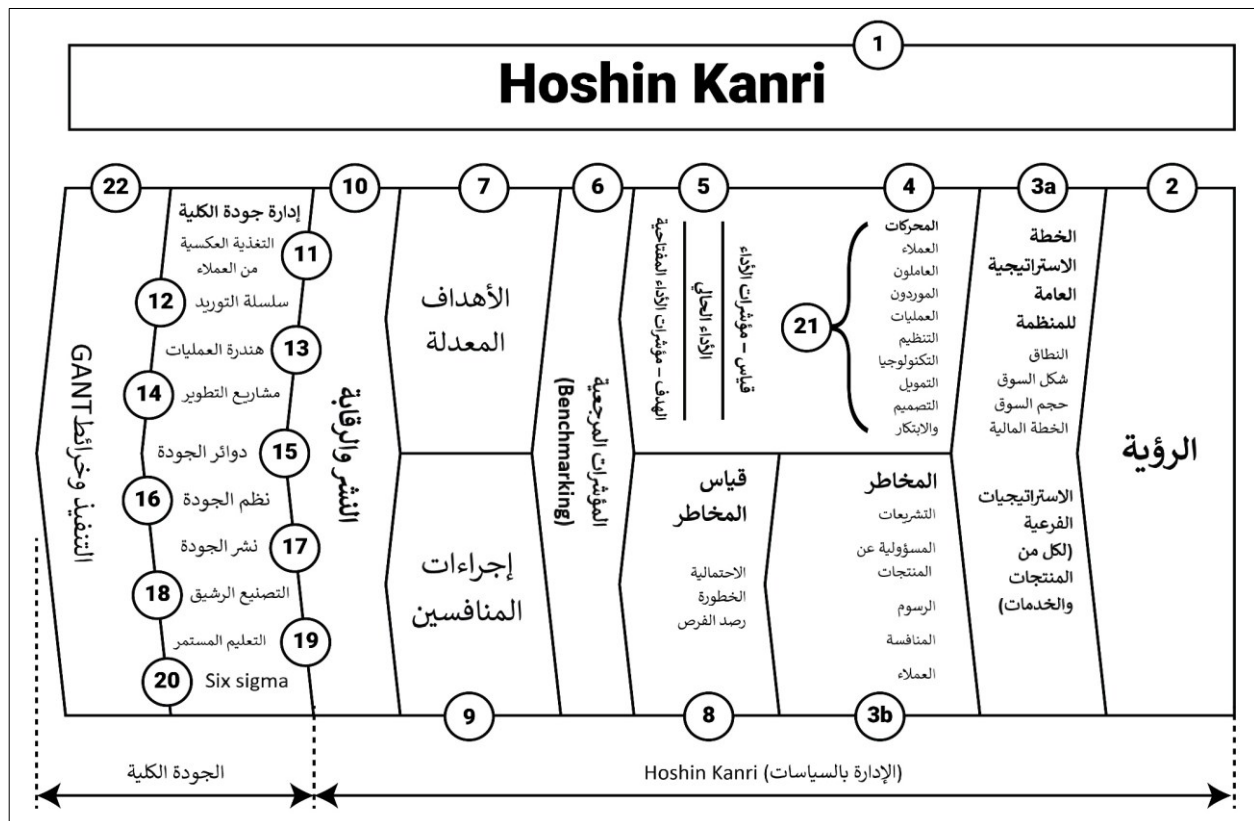
المصدر: ترجمة الباحث (Hutchins, 2008)

ويفسر الشكل رقم (5) أن التنفيذ الفعال للموضوع الاستراتيجي يتطلب تكاملاً واتساقاً بين جميع مكونات المنظمة، من خلال نشر الأهداف والاستراتيجيات عبر جميع المستويات التنظيمية باستخدام مصفوفات التخطيط المعقدة وتخصيص الموارد بشكل ملائم (Witcher, 2002).

ويرى Melander وآخرون (2016) أن يصاحب هذه العملية نظام تواصل وإبلاغ فعال لضمان فهم جميع العاملين للأهداف والاستراتيجيات، وتلقي التغذية الراجعة حول التقدم المحرز.

إن تطبيق تقنية Hoshin-Kanri في المنظمات يعد بمثابة خارطة طريق للموضوع الاستراتيجي الريادي في سوق العمل أمام المنافسين، فهو يبدأ مع رؤية المنظمة الشاملة لبيئة المنافسة والموقف الاستراتيجي المنشود، وتتالى الخطوات المنطقية حتى يمكن القول إنه قد تم تطبيق برنامج التموضع الاستراتيجي بشكل كامل. ووفق بعض الباحثين مثل (Hutchins, 2008, p. 10) فإن "أكثر ما يميز هذه التقنية هو حقيقة أن برنامج التنفيذ الذي تطوره كل منظمة يعد برنامجاً فريداً يحمل بصمتها ويعكس شخصيتها التنظيمية من التصميم وحتى التسليم". ويمكن تلخيص برنامج تنفيذ تقنية Hoshin-Kanri كما يرد في الشكل رقم (6):

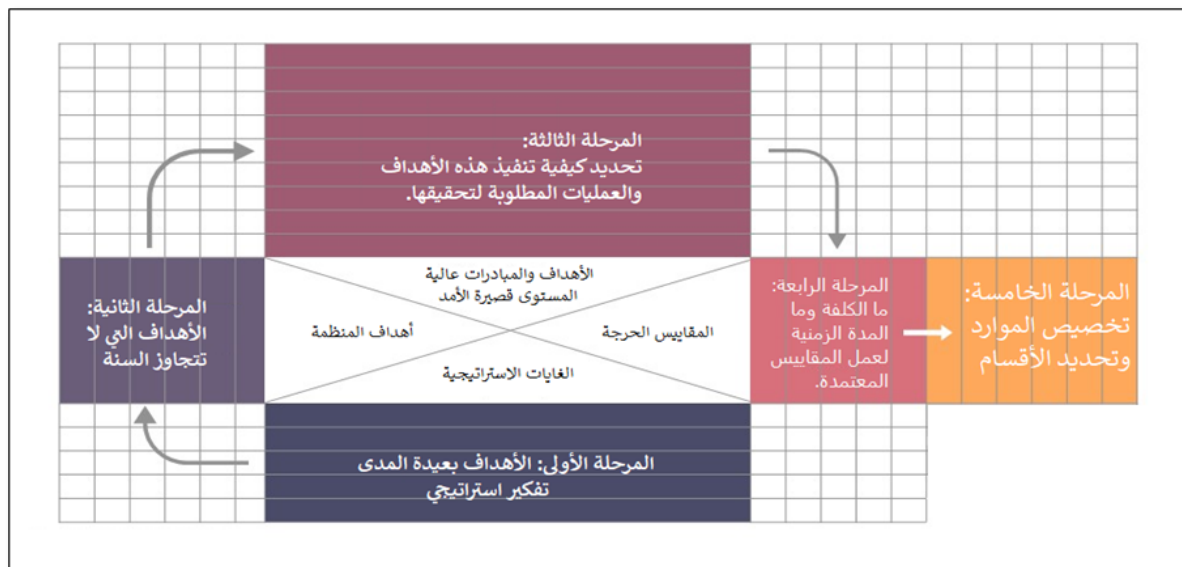
الشكل رقم (6): تسلسل القيمة والخطوات في تقنية Hoshin-Kanri



المصدر: ترجمة الباحث بالعودة إلى (Hutchins, 2008, p. 10)

ويلقي (Bititci, 2015) و (Hutchins, 2008) الضوء على مصفوفة نشر الغايات الاستراتيجية كمكمل لهذه التقنية، وأداة تنفيذية يتم من خلالها ربط الأهداف بعيدة المدى بالأهداف التشغيلية بتقسيم التوالي الزمني لها ومقدار ارتباط كل حصيلة استراتيجية أو هدف طويل الأمد بالأنشطة والأهداف التشغيلية المختلفة وتحديد المسؤوليات فيها وتخصيص الموارد وفق الحاجة. في المفهوم هي خطة عمل المنظمة للمستقبل بما يمكنها من تخطي المنافسين في سوق العمل. فتبدأ بعض المنظمات في خطط التطوير الاستراتيجي بمشاريع الحزام الأخضر أو الأسود مع نشر ثقافة العمليات الرشيقية بمكوناتها مثل (مخططات تنظيم 5S، طرائق حل المشكلات، خرائط تدفق القيمة، مدخل التحليل الخلوي للعمليات، إطار عمل Kanban، الصيانة الإنتاجية الكلية وغيرها) للوصول إلى درجة النضج الكافية لتطبيق تقنية Hoshin-Kanri، وتتربط مكونات هذه التقنية في تقارير الإدارة التنفيذية كما يرد في الشكل المبسط رقم (7):

الشكل رقم (7): تبسيط مصفوفة التخطيط في تقنية Hoshin-Kanri



المصدر: تصميم الباحث

يسلط الشكل رقم (7) الضوء على طريقة تفكير المنظمات التي تتبع هذه التقنية، فتبدأ بوضع الغايات الاستراتيجية بعيدة المدى وتنتقل بشكل منتظم إلى تحديد الأنشطة والموارد اللازمة مروراً بهيكل منتظم من

العمليات. تستكمل الدراسة شرح هذه التقنية في الشكل رقم (8) المتضمن الآلية التفصيلية لتطبيق لهذه التقنية.

الشكل (8): مصفوفة التخطيط في تقنية Hoshin-Kanri

[illegible]

المصدر : تصميم الباحث بالاستناد إلى دراسة Hutchins (2008)

تعد المصفوفة الواردة في الشكل (8) مثالاً عملياً لتطبيق تقنية Hoshin-Kanri. تُظهر كيف يتم ترجمة رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية إلى مبادرات وأهداف أكثر تحديداً على مستويات تنظيمية مختلفة. في الجزء العلوي، نرى الرؤية الاستراتيجية للمنظمة "التحسينات الرئيسية - العمود الفقري" والغايات الاستراتيجية الرئيسية المرتبطة بها مثل ظهور قدرات جديدة وتحسين التدفق وغيرها. ثم تنقسم هذه الغايات إلى استراتيجيات وأهداف أكثر تفصيلاً مثل "إعادة تصميم المشاريع" و"تحسين المبيعات والعمليات" باستخدام أدوات محددة مثل SWOT و Kaizen. تُرجمت هذه الاستراتيجيات بعد ذلك إلى أهداف تشغيلية وعمليات محددة على المستويات التنظيمية المختلفة (المعروضة أفقياً). يوضح الشكل أعلاه الرموز المستخدمة لتحديد مدى التقدم في تنفيذ كل هدف و عملية. تُظهر المصفوفة أيضاً مسؤولية المشروع والمسارات المحددة لإنجاز الأهداف العملية.

بشكل عام، تلخص المصفوفة كيف تم نشر الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة بطريقة متدرجة ومنهجية عبر مستويات المنظمة المختلفة لتحويلها إلى خطط عمل وأنشطة محددة يمكن تنفيذها وقياسها.

رابعاً - خصائص نظم قياس التموضع الاستراتيجي (Characteristics of SP Measurement)

:(Systems)

يقول Kaplan & Norton (1992) أن نظم القياس الاستراتيجي تلعب دوراً محورياً في عملية التموضع الاستراتيجي للمنظمات، ويشير Chenhall (2005, p. 396) إلى أن "نجاح العمليات الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية نظم القياس الاستراتيجي، والتي تتطلب تحديد المقاييس الملائمة، وتوفير البيانات الدقيقة والحديثة، وتحليل هذه البيانات بشكل

صحيح، ونشر المعلومات إلى جميع المستويات التنظيمية". في هذا السياق يؤكد Taticchi وآخرون (2010) أن نظم القياس الاستراتيجي تساهم في عملية التموضع الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية، وتساعد على تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف المرجوة، وتحفيز السلوكيات المرغوبة لدى العاملين من خلال ربط الأداء بالحوافز والمكافآت لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

في حين تُعد نظم القياس الاستراتيجي أدوات أساسية لا غنى عنها للمنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يؤكد Neely (2008, p. 12) "أن جميع نظم القياس الاستراتيجي تلعب ثلاثة أدوار رئيسية في العمل التنظيمي، فهي أداة للرقابة المالية، كما تزود مختلف المستويات الوظيفية بالغايات الاستراتيجية والأهداف التشغيلية المتوافقة، وتلعب دوراً هاماً في تحفيز أصحاب المصلحة وممارسة الإبلاغ والرقابة على أدائهم". ويفصل (Sharif, 2002, p. 65) أدوار هذه النظم كما يلي:

أ. أداة تخطيط استراتيجي تسمح بمراقبة الأهداف التشغيلية للأقسام الوظيفية، وتوافق هذه الأهداف التشغيلية مع الرؤية والغايات الاستراتيجية للمنظمة.

ب. أداة تمكين في المنظمات من خلال إشراك كل أصحاب المصلحة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات.

ت. أداة تقارير وإبلاغ إدارية تمنح الإدارة العليا رؤية تفصيلية للمتغيرات المالية والنوعية في عمل المنظمة.

ث. أداة رقابة على الأداء التشغيلي باستعراض المعلومات التاريخية (المعلومات المالية).

وتناقش نظم قياس الأداء الاستراتيجي تحديد العناصر التي يتوجب قياسها، وكيف يمكن تنظيم وعرض المقاييس المعتمدة. وبذلك فهي تطوّر سلسلة من العمليات مثل إنشاء مجموعة من المقاييس التي تعكس استراتيجية المنظمة، وتوازن فيها بين الأبعاد المختلفة للمقاييس المعتمدة (البعد الداخلي مقابل العملاء، وبعد العمليات مقابل البعد المالي، وبعد التوجه المستقبلي مقابل التوجه بالإنجازات السابقة)، وتقدم نموذجاً

لإعلام أصحاب المصلحة عن نتائج قياس وتقييم الأداء، وأخيراً فهي تلقي الضوء على تنفيذ الاستراتيجيات العليا وبشكل محدد على عملية نشر الغايات الاستراتيجية وأهداف العمل في أقسام المنظمة. مُبرزة تقنية (Hoshin-Kanri) أو إدارة نشر (Deployment) الاستراتيجية وتنفيذها في سياقات التمكين وتحسين الاتصالات الداخلية في المنظمات.

خامساً - مقارنة نظم قياس التموضع الاستراتيجي (Comparing SP Measurement Systems):

تتعدد نظم القياس الاستراتيجي التي تستخدمها المنظمات لترجمة استراتيجياتها إلى أهداف وغايات قابلة للقياس والمتابعة، ويستعرض الباحث هنا نقاط الضعف والقوة في أكثر نماذج قياس الأداء الاستراتيجي رواجاً في الأبحاث الأكاديمية، مشيراً إلى أن كلاً من هذه النظم يقوم على أساس نظري واضح، ولكن قلة منها يزود المنظمات بدليل عملي يناسب موقعها الاستراتيجي بالنظر إلى نموذجها التشغيلي، وخطوات التغيير الاستراتيجي المطلوبة.

أ. بطاقة الأداء المتوازن:

يقول (Kanji, 2002, p. 156) أن "بطاقة الأداء المتوازن تتميز عن غيرها من نظم قياس الأداء الاستراتيجي بكونها تحتوي على مقياس للمخرجات ومحددات للأداء المفضي إلى هذه المخرجات، وترتبط بين هذا العنصرين من خلال علاقة سببية يقود تحقق أحد طرفيها إلى تحقق الطرف الآخر." قد طوّر هذه الأداة الاستراتيجية كل من (Kaplan & Norton) في عام 1992 وتلاحقت الإضافات عليها لتفادي نقاط الضعف ومواكبة تطور بيئة العمل. فهي تتناول الإدارة الاستراتيجية في كل مستويات المنظمة، وتساعد المنظمات في تطوير أداة قياس للأداء الاستراتيجي تتجاوز المقاييس المالية. يعتبر Kaplan & Norton

(1992) أن جوهر هذه الأداة هو تمثيل الرؤية والاستراتيجية في أهداف ثابتة ومحددة مالية ونوعيّة في جميع المستويات التشغيلية، ويربطان من خلالها مجموعات الأهداف التشغيلية والإجراءات الاستراتيجية والمؤشرات كلاً على حدة إلى أبعاد استراتيجية محددة (Strategic Perspective).

وتحلل هذه الأداة المنظمة من أربعة أبعاد استراتيجية هي بعد العملاء، البعد المالي، بعد النمو والتعلم، وبعد العمليات الداخلية. وجميع هذه الأبعاد يجب أن تحقق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والمدخلات والمخرجات، ومتغيرات الأداء الداخلية والخارجية، والعوامل المالية وغير المالية بتوفير ربط استراتيجي بين نجاح المنظمة ومحركات الأداء (Performance drivers).

ويمكن تلخيص نقاط القوة في هذه الأداة بأنها توضح الرؤية والاستراتيجية في المنظمة، وتوفّر قياساً متناسقاً للتقدم الاستراتيجي، وتقدم نموذجاً للاتصالات عابراً للهيكل التنظيمي والتخصصات التقنية، كما تركّز على الأبعاد الاستراتيجية الناقلة للقيمة في الأداء. وأما نقاط الضعف فيها فتتلخص وفق العديد من الباحثين بأنها لا تمثل جميع أصحاب المصلحة، ولا تضمن التزاماً صريحاً بقيادة التغيير من الإدارة العليا، ويضيف بعض الباحثين مثل Striteska & Spickova (2012) أن "بطاقة الأداء المتوازن قد بنيت لتركز على الرقابة أكثر من التطوير التنظيمي، كما أنها لا تصلح أن تكون معياراً للمقارنة (Benchmarking standard) بين المنظمات في سوق العمل."

ب. نموذج التميز من الجمعية الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM):

يقدم هذا النموذج أداة لقياس تقدم المنظمة نحو التميز وتطوير الأداء الاستراتيجي بناءً على ثمانية مفاهيم رئيسية وهي: التوجه بالنتائج، تطوير ومشاركة الأفراد، التركيز على العملاء، التعلم المستمر، التجديد والتطوير، ثبات التوجه والقيادة، والمسؤولية الجماعية، وتطوير الشراكة من خلال إدارة العمليات بالحقائق.

يتم النظر في هذا النموذج إلى المفاهيم السابقة من خلال خمس مقومات استراتيجية (عوامل تنفيذ مفتاحية) وأربعة نتائج. وتصنف المقومات الاستراتيجية الخمسة على النحو التالي: القيادة، الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الشراكات، والموارد والعمليات. وأما النتائج الأربعة فهي: الأفراد، العملاء، المجتمع، ونتائج الأداء المفتاحية. ووفق (Kanji, 2002, p. 226) فإن العناصر المذكورة أعلاه ترتبط فيما بينها بما يعرف بـ RADAR logic الذي يركز إلى التغذية الراجعة، ويفصلها النموذج كما يلي:

○ تحديد النتائج المطلوبة بالتوافق مع السياسات والاستراتيجيات المعتمدة،

والتي تحقق الأهداف الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة. (Results)

○ تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المداخل بهدف تحقيق النتائج

المطلوبة. (Approaches)

○ نشر المداخل المعتمدة إلى جميع الأطراف ذات الصلة وبما يضمن التنفيذ

الكامل لجميع عناصرها. (Deployment)

○ تقييم وتحسين النتائج المحققة من خلال الرقابة المستمرة على العمليات

وأنشطة التعلم التنظيمي، ولاحقاً لذلك تعريف وتخطيط وتنفيذ التحسينات

اللازمة. (Assessment and Refinement)

ومن خلال ما سبق يقوم النموذج المقترح بدعم مراجعة منتظمة شاملة ودورية لأنشطة وعمليات ونتائج المنظمة.

وتعدد نقاط قوة هذا النموذج بكونه يدعم التوجه نحو التميز والجودة، ويميز نقاط الضعف والقوة في المنظمات من خلال تقييم العديد من الجوانب التنظيمية، كما ينتخب ويرشح عدداً محدوداً من المؤشرات التي تعكس العمليات التشغيلية لتمكين المنفذين من تحسين الأداء. إلا أنه لا يقدم ربطاً بين النتائج والأولويات، ويبرز فيه التسلسل الإداري والبيروقراطية في التنفيذ، كما لا يوفر اتصالاً ينقل الاستراتيجيات والأهداف التشغيلية إلى جميع أفراد المنظمة، ولا يتسم بالبعد الاستراتيجي فهو يركز على تحقيق الأهداف التشغيلية بدون ربطها باستراتيجيات ورؤية المنظمة.

ت. نموذج مصفوفة قياس الأداء (PMM):

قدم Keegan وآخرون (1989) نموذج مصفوفة قياس الأداء، والذي تميز بالدمج بين الأبعاد المختلفة للأداء، واستخدام المفاهيم العامة في قياسه مثل العوامل الداخلية والخارجية، المرتبطة بالكلفة وغير المرتبطة بها. كما ربط هذا النموذج بين المفاهيم النوعية والكمية للأداء. وفي عام (1991)، أضاف Fitzgerald وآخرون إليه ما عُرف بنموذج "المحددات والنتائج" (Results-and-Determinants)

لتجاوز النقد الرئيسي لمصفوفة قياس الأداء بكونها لا تقدم نموذجاً متكاملًا يأخذ بعين الاعتبار الارتباط بين المفاهيم العامة المستخدمة فيها.

ووفقاً لنموذج "المحددات والنتائج"، هناك نوعان من مقاييس الأداء في المنظمات: الأول مركّز على النتائج مثل التنافسية والأداء المالي، والثاني مرتبط بالمحددات مثل الجودة والمرونة واستخدام الموارد والابتكار. ويرى Neely وآخرون (2005) أن ميزة هذا النموذج تكمن في "إبراز محددات الأداء على أنها مؤشرات سابقة (Leading Indicators) تأخذ بعين الاعتبار النتائج المحققة بهدف تحسين التخطيط والأهداف التشغيلية المعتمدة، بينما يتم التعبير عن الأداء التاريخي أو النتائج بالمؤشرات اللاحقة (Lagging Indicators)".

تكمن نقطة القوة الرئيسية لنموذج مصفوفة قياس الأداء في كونه يقدم رؤية واضحة حول ما يجب أن تكون عليه مؤشرات الأداء، وكيفية ربطها باستراتيجية المنظمة وأهداف قياس الأداء لديها. كما يأخذ بعين الاعتبار اتجاهات التطوير المطلوبة لأداء المنظمات وأدوات القياس المستخدمة. ويعتبر هذا النموذج سابقاً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت لاحقاً في عام 1992.

بينما يشوب استخدام هذا النموذج بشكل عملي عدّة نقاط ضعف ومنها عدم شمول النموذج لبعض أصحاب المصلحة المؤثرين في نتائج المنظمة كالموارد البشرية والعملاء، وعدم التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية التي يقترحها، وعدم تقديم عمليات تفصيلية لتطوير نظام قياس الأداء في المنظمة، وصعوبة تحديد

العلاقات السببية بين المحددات والنتائج بشكل دقيق، وعدم توفير آلية واضحة لترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس وأهداف محددة على جميع المستويات التنظيمية.

لذلك، تتجه المنظمات إلى اختيار نظام القياس الاستراتيجي الملائم لاستراتيجيتها وبيئتها التنافسية، والذي يغطي جميع أبعاد الاستراتيجية ويمثل جميع أصحاب المصلحة، ويوفر الآليات اللازمة لنشر الأهداف والمقاييس على جميع المستويات، وتحفيز الالتزام بالتغيير والتحسين المستمر. كما يجب تطوير هذه النظم باستمرار لمواكبة التغيرات في بيئة العمل والاستراتيجيات المعتمدة وذلك لتعظيم الفائدة من استخدام هذه النظم.

سادساً - حوكمة المخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال (Risk Governance of Business Models):

يقدم الإطار المعرفي لمعهد المحللين الماليين المعتمدين (CFA, 2024, p. 125) الحوكمة على أنها "الترتيب الأعلى لإيجاد وتوزيع الهياكل والالتزامات والصلاحيات التي تدار بها المنظمات (Top-level system of structures, rights and obligations)"، ويستكمل Sikdar (2017, p. 102) البحث في سياق بيئة العمل وعدم التأكد بتعريف إطار إدارة المخاطر في المنظمة "بالمكونات التي تدعم إدارة المخاطر في العمل، والمرتبطة بمستوى إدراك الإدارة للمخاطر ودرجة قبول هذه المخاطر". ويشير Rha & Lee (2016) إلى ضرورة اعتماد إطار متكامل لإدارة المخاطر يربط بين عمليات صنع القرار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة، لمساعدة المنظمات على التكيف مع المخاطر الناشئة عن التغيرات الاستراتيجية بكفاءة، أي النهج القائم على المخاطر (Risk Based Approach).

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في بيئة الأعمال تجعل من الضروري على المنظمات اعتماد معايير عالمية لتوحيد التنفيذ والتدقيق في المجالات المتنوعة ومنها إدارة المخاطر، ومن

المعايير المتبعة ISO 31000:2018 والإطار التوجيهي COSO. يعرف الخطر وفق المعيار ISO 31000:2018 بأنه "أثر عدم التأكد على تحقق الغايات الاستراتيجية، وقد يكون هذا الأثر انحرافاً إيجابياً أو سلبياً عن المخطط"، ويقول Sikdar (101 p, 2017) أن إدارة المخاطر "مجموعة الأنشطة والطرائق المستخدمة لتوجيه المنظمة والسيطرة على المخاطر فيها". تتضمن المبادئ التوجيهية لكل من المنظمة الدولية للمعايير (ISO, 2018) والإطار التوجيهي (COSO, 2017) لتكامل إدارة مخاطر المنظمات؛ وجوب تضمين إدارة المخاطر في جميع مستويات المنظمة بدءاً من العمليات في الإدارات الدنيا وحتى الالتزام من الإدارة العليا بتحقيق تغيير حقيقي مدروس نحو منظومة متكاملة من القيم تتبنى تقنيات عملية وكفوءة لتحسين الأداء وتجويد العمليات. ويرجع السبب الرئيسي في هذا التوجه إلى عمل المنظمات في بيئة عدم التأكد التي تصعب بلوغ الأهداف الاستراتيجية وفق الخطط.

ويدرس كلا الإطارين المرجعيين (المعيار ISO 31000:2018 وإطار COSO) ضرورة إدماج إدارة المخاطر في كل من مرحلة وضع الاستراتيجيات ومرحلة قيادة الأداء في المنظمات، ومرافقة هذه الوظيفة لجميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتغذية الراجعة لتقويم الأعمال. ويؤكد كلاهما أن وظيفة إدارة مخاطر التغيير الاستراتيجي تضيف القيمة للأعمال؛ فهي تسهم بشكل ملموس في تحقيق أهداف المنظمات التي تتبنى مبادئ إدارة المخاطر ولا تشكل عبئاً على عوائد هذه المنظمات على المدى الطويل بل مصدراً مميزاً للقيمة. ويرى العديد من الباحثين ومنهم Cobb (2021) و Berssaneti & Rampini (2022) أن تطبيق مبادئ هذين الإطارين يسهم بشكل فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقة العملاء، وخفض الخسائر، وتحسين نظام الأداء وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

يقدم المعيار ISO 31000:2018 المبادئ والإرشادات العملية والاستراتيجية لتطبيق إدارة المخاطر بما يتناسب مع العمليات الإجرائية والتنظيمية، بينما يقترح إطار المنهجي COSO مكونات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرقابة المطلوبة في المنظمة وتكاملها في التخطيط الاستراتيجي مع الوظائف الأخرى من منطلق الرقابة الداخلية (Giorgos, 2020, p. 28)، وبالعودة إلى بعض الدراسات السابقة مثل (Rampini & Berssaneti, 2022) و (Giorgos, 2020) و (Liuksiala, 2012) أمكن للباحث تلخيص الفروقات بين الإطارين المرجعيين كالتالي:

- أ. التركيز والنطاق: يركز إطار COSO على الحوكمة والرقابة الداخلية بينما يركز معيار ISO 31000:2018 على مكونات إدارة المخاطر والتأكيد على إدماجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي ويقدم توجيهات للإدارات العليا في ممارسة مسؤولياتها في مراقبة المخاطر وصناعة القرار المتعلق بها.
- ب. الهدف والجمهور: يرى البعض أن إطار COSO يركز على تفاصيل العمليات في المنظمات، ويتجه بهذا أكثر نحو أقسام الرقابة وتحليل الأعمال والتدقيق الداخلي، بينما يكون معيار ISO 31000:2018 متاحاً لأغلب الوظائف في المنظمة ويعزى ذلك إلى تكامله مع مجموعة المعايير الصادرة من منظمة المواصفات العالمية.
- ت. الرغبة في المخاطرة (RiskAppetite) بينما يركز المعيار ISO 31000:2018 على تجنب آثار المخاطر السلبية في بيئة العمل، فإن إطار COSO يهتم بتحقيق الأهداف مع إدارة المخاطر ويوصف بأنه متمحور حول المخاطر (Risk centric).

يشير الباحث في سياق حوكمة المخاطر إلى دور نظم إدارة الجودة QMS المستندة إلى معيار ISO 9001:2015 كأداة قوية لدعم التموضع الاستراتيجي للمنظمات. فهذا المعيار يركز على التحسين المستمر وتلبية متطلبات العملاء والأطراف المعنية، الأمر الذي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية (Fonseca, 2015). كما يتضمن المعيار عناصر مثل التخطيط الاستراتيجي والتفكير المبني على المخاطر، مما يدعم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية بشكل أفضل (Aldoghan & Pandiyan, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يؤكد معيار ISO 9001:2015 على أهمية قيادة الإدارة العليا ومشاركتها في تطوير وتنفيذ نظام إدارة الجودة، مما يضمن ربط هذا النظام بالاستراتيجية العامة للمنظمة. كما يشدد المعيار على ضرورة فهم سياق المنظمة والأطراف المعنية، الأمر الذي يساعد على تحديد الفرص والتهديدات الاستراتيجية بشكل أفضل (Salonitis & Tsinopoulos, 2017).

من المكونات الرئيسية الأخرى لمعيار ISO 9001:2015 التي تدعم التموضع الاستراتيجي، التركيز على إدارة العمليات والأداء، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة، والتحسين المستمر وفق Chatzoglou وآخرين (2015). فتساعد هذه العناصر على ضمان كفاءة وفعالية العمليات، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أفضل.

ويرجع بعض الباحثين مثل Popescu وآخرون (2018) أهمية الأطر المنهجية لإدارة المخاطر وضرورة إدماجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى الأثر البالغ لها في تحقيق التموضع الاستراتيجي المنشود وتجويد كفاءة وفعالية العمليات الداخلية ومرونة الإدارات العليا في التعامل مع المخاطر المحيطة بالمنظمة.

سابعاً - الإضافة العلمية في مجال التموضع الاستراتيجي (Scientific Value Added to SP):

يعد التموضع الاستراتيجي هدفاً معقداً للمنظمات وتتناوله أغلب الدراسات بشكل غير مباشر فلا يرد كمتغير منفصل، فضلاً عن الإشارة إلى مكوناته أو الأطر التي تقاربه في بيئة الأعمال، وفي سياق توسيع الفهم النظري والتطبيقي لمفهوم التموضع الاستراتيجي في المنظمات، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال تطوير أنموذج متكامل للتموضع الاستراتيجي يجمع بين مختلف الأطر والمعايير الدولية المتعلقة بتحليل الأعمال وإدارة المخاطر. كما تهدف إلى توفير إطار عملي لتحليل أعمال المنظمات بشكل معياري لتعزيز قدراتها في إجراء عمليات التموضع الاستراتيجي بصورة منتظمة ومستدامة؛ من خلال دمج المبادئ والتوجيهات الواردة في معايير مثل إطار COSO ومعيار ISO 31000:2018 لإدارة المخاطر، ونظم إدارة الجودة ISO 9001:2015، ونماذج تقييم نضج العمليات، ومقاربات مثل بطاقة الأداء المتوازن ونموذج التميز الأوروبي EFQM.

يُساهم الأنموذج المقترح في جسر الفجوة القائمة في الأدبيات العلمية والممارسات العملية، والتي تتمثل بالافتقار إلى وجود إطار جامع يربط بين هذه المفاهيم المختلفة في سياق استراتيجي متكامل، ومن المتوقع أن يساهم هذا الأنموذج في تعميق الفهم النظري لعملية التموضع الاستراتيجي، وتوفير منهجية عملية للمنظمات لتحليل أعمالها بشكل دقيق ومعياري، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بطريقة منهجية. كما سيساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمات إلى خطط عمل محددة وقابلة للقياس، مع الأخذ بعين الاعتبار إدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ هذه الخطط، ما يفضي إلى انعكاسات إيجابية على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في أسواق العمل المحلية والدولية، من خلال تحسين كفاءة وفاعلية

عملياتها الداخلية، وزيادة مرونتها في التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين في قدرات المنظمة.

ملخص المبحث الثاني – فاعلية التموضع الاستراتيجي:

يتناول هذا المبحث مفهوم التموضع الاستراتيجي كأحد الأهداف المعقدة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والأبعاد المختلفة التي تؤثر على فاعلية هذا التموضع. يبدأ المبحث بمناقشة أهم نظم قياس الأداء الاستراتيجي المختلفة. كما يتعرض لمفهوم حوكمة المخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال، مع التأكيد على أهمية دمج إدارة المخاطر في استراتيجيات العمل.

يستعرض المبحث أيضاً الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العلمية حول التموضع الاستراتيجي، ويظهر أن معظم الدراسات تتناول هذا المفهوم بشكل غير مباشر دون اعتباره متغيراً منفصلاً. وفي هذا السياق، يهدف المبحث إلى تقديم إضافة علمية من خلال تطوير نموذج متكامل يجمع بين الأطر والمعايير الدولية في تحليل الأعمال وإدارة المخاطر، مما يسهل على المنظمات تنفيذ عمليات التموضع الاستراتيجي بصورة منتظمة ومستدامة.

كما يظهر المبحث كيف يمكن للأنموذج المقترح أن يُعزز الفهم النظري والعملي للتموضع الاستراتيجي، ويُساعد المنظمات في تحليل أعمالها بشكل منهجي، مع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ويؤكد على أهمية ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للقياس، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين كفاءة وفاعلية العمليات وزيادة مرونة التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال.

في الختام، يسعى هذا المبحث إلى تحقيق فهم أعمق للتموضع الاستراتيجي كمورد استراتيجي للقيمة في المنظمة، وتقديم حلول عملية تُعزز من قدرتها على النجاح في أسواق العمل.

المبحث الثالث – العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي

Relationship between BA and SP

تمهيد

Introduction

أولاً	أهمية الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي
	BA & SP linkage Importance
ثانياً	دور الإدارة العليا في نشر ثقافة تحليل الأعمال
	SSM role in Deploying BA culture
ثالثاً	دور الإدارة العليا في تعزيز التموضع الاستراتيجي
	SSM role in fostering SP
رابعاً	الاتجاهات الحديثة في العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي
	BA & SP Linkage Modern Trends
خامساً	التحديات التي تواجه الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي
	Challenges in Linking BA & SP

تمهيد (Introduction):

في سياق التفاعل الدائم بين متغيرات بيئة العمل والتنافس المتزايد بين المنظمات المختلفة، تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على قدرتها على التنقل في البيئات المعقدة وصياغة الاستراتيجيات الفعالة. وفي حين يحدد التموضع الاستراتيجي مكانة المنظمة وكيفية تقديم القيمة، فإن تحليل الأعمال يعمل بمثابة العمود الفقري التحليلي لتوفير الأفكار والأدلة لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الحقائق.

في هذا السياق، يعتبر دور الإدارة العليا في العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي أمراً حاسماً. فتحليل الأعمال يساهم في توجيه الإدارة العليا نحو فهم أعمق للبيانات والمعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومستتيرة. ومن خلال فهم جيد لتحليل الأعمال، تستطيع الإدارة العليا تحديد الفرص الاستراتيجية وتحديد التحديات التي قد تواجه المنظمة في بيئة الأعمال الحالية.

أولاً – أهمية الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي (BA & SP Linkage Importance):

يُعد Sikdar (2017) الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي عنصراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار، موفراً للمنظمات الرؤى والمعلومات الحيوية التي تمكنها من تحديد موقعها التنافسي بدقة، والكشف عن نقاط قوتها وضعفها الداخلية، إلى جانب استشراف الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية. عيّنت دراسة Vartiak (2023) بتحليل نماذج الأعمال المختلفة في سوق الخدمات العقارية، وتقول الدراسة أنه بناءً على تحليل الأعمال المتعمق، تصبح المنظمات قادرة على صياغة استراتيجيات فعالة تركز على أسس موضوعية، وليس على مجرد الحدس أو التخمينات،

وخلصت إلى أن تحليل الأعمال يمثل أداة قوية يمكن أن تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية وتحديد وتنفيذ استراتيجيات ناجحة لتعزيز مواقفها التنافسية طويلة الأمد.

كما يسهم الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات من خلال زيادة كفاءتها وفعاليتها، والحد من المخاطر المحتملة، واغتنام الفرص الجديدة في السوق. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة ل Chatterjee وآخرون (2021) أن المنظمات التي تمتلك قدرات تحليل أعمال متطورة تحقق أداءً تنظيمياً أفضل بشكل ملحوظ من تلك التي تفقر إلى هذه القدرات. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين القيمة التجارية للمنظمة من خلال زيادة إيراداتها، وخفض تكاليفها، وتعزيز رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها، فيعد Paul & Lovelock (2019) تحليل الأعمال "تهجاً مهنيّاً يهدف إلى ضمان التحقق من نظم الأعمال وتعريف المتطلبات بشكل واضح وتقييم الاحتياجات الإدارية، وبهذه العناصر يمكن المنظمات من تخصيص مواردها بشكل أكثر تركيزاً على رؤيتها المستقبلية".

علاوة على ذلك، يسهم الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، فيساعدها على التمييز عن منافسيها، وتطوير استراتيجيات فريدة، والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق. على سبيل المثال، درست Sharma وآخرون (2014) كيف استطاعت شركة أمازون استخدام تحليل الأعمال لتطوير استراتيجية التوصية بالمنتجات، مما ساعدها على تعزيز ميزتها التنافسية في قطاع التجارة الإلكترونية. كما يضمن هذا الربط وفق Marakas & O'Brien (2023) توافق جميع العمليات والأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويعزز التواصل والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة فيها

من خلال فهم هياكل وعمليات وأهداف المنظمة من الداخل والقيام بالتحليل الاستراتيجي من الخارج، بهدف التوفيق بين الإمكانيات ونقاط القوة الداخلية مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ما يعزز من بلوغ المنظمة الموقف الاستراتيجي المنشود والدفاع عنه في وجه ضغوط السوق والمنافسة.

ثانياً - دور الإدارة العليا في نشر ثقافة تحليل الأعمال (SSM role in Deploying BA culture):

تشير العديد من الدراسات إلى أن نشر ثقافة تحليل الأعمال بدعم من الإدارة العليا له تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة، ويساعد على تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الإيرادات، وخفض التكاليف، واتخاذ قرارات أفضل، وتعزيز القدرة التنافسية ومنها دراسات Shamim وآخرون (2019) وVidgen وآخرون (2017) وأيضاً Koronios & Yeoh (2015). وتشير هذه الدراسات إلى اعتماد نجاح تبني هذه الثقافة بشكل كبير على التزام ودعم الإدارة العليا لها من خلال عدة جوانب رئيسية، وهي:

أ. أكدت دراسة Vidgen وآخرين (2017) أن توفير الإدارة العليا للموارد والدعم اللازمين لتطوير قدرات تحليل الأعمال في المنظمة هي مسألة حاسمة لنجاح تبني نهج تحليل الأعمال. ويشمل ذلك الاستثمار في تكنولوجيات وأدوات تحليل الأعمال، وتدريب العاملين على استخدامها بفاعلية.

ب. التزام الإدارة العليا بإشراك المحللين في عمليات صنع القرار، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل لتحليل الأعمال، واعتماد مخرجات تحليل الأعمال عند صناعة القرارات، وإيجاد مركز للتميز ضمن الهيكل التنظيمي لدعم تحليل الأعمال. فقد

توصلت دراسة Shamim وآخرين (2019) إلى أن تطبيق هذه الممارسات يعزز من فهم المحللين للأهداف ويحفزهم لتوفير تحليل أعمال أكثر صلة.

ت. يكمل عنصر التتبع والمراقبة دور الإدارة العليا في قياس تأثير تحليل الأعمال على الأداء التنظيمي من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحليل الأعمال، وتتبع أدائه بشكل دوري، وإجراء مراجعات دورية له. كما أشارت دراسة Koronios & Yeoh (2015) إلى أن قياس وفهم العوائد من تحليل الأعمال أمر حيوي لضمان استمرار دعم الإدارة العليا له. كما يفيد في تحديث استراتيجية تحليل الأعمال بشكل دوري للتأكد من توافقها مع أهداف المنظمة المتغيرة وضمان استمرارية قيمتها وتأثيرها على المنظمة.

ثالثاً - دور الإدارة العليا في تعزيز التموضع الاستراتيجي (SSM role in fostering SP):

تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في تعزيز التموضع الاستراتيجي للمنظمة، وتشكل القوة الدافعة وراء صياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ويتجلى هذا الدور في قيادة عملية صياغة الاستراتيجية، من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحليل المعلومات، واستخدام أدوات تحليل الأعمال مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كما يقول Mohd-Ali وآخرون (2018). كما تضمن الإدارة العليا توافق جميع الأنشطة والعمليات التنظيمية مع التموضع الاستراتيجي، من خلال تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، ووضع خطط عمل محددة، واستخدام أدوات تحليل الأعمال مثل تحليل الفجوة لتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب، كما يرد في دراسة Ittner & Larcker (2003) لتتبع المقاييس غير المالية لأداء الإدارات والأقسام التنظيمية.

يقول Simons (1995) أن دور الإدارة العليا لا يقتصر على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية فحسب، بل يمتد أيضاً إلى نشر التموضع الاستراتيجي وضمان فهمه من قبل جميع العاملين، من خلال التواصل الفعال، ونشر المعلومات في القنوات المناسبة، وربط الاستراتيجية بأدوار ومسؤوليات العاملين، ويقترح مراقبة الإدارة العليا لتنفيذ التموضع الاستراتيجي بشكل مستمر وتقييم فاعليته، باستخدام أدوات تحليل الأعمال مثل لوحات المعلومات والتقارير، وإجراء مراجعات دورية للتأكد من فاعلية الاستراتيجية ومواءمتها مع التغيرات في البيئة الخارجية. كما يذكر بعض الباحثين ومنهم McNutt & Demidenko (2010) دور الإدارة العليا في ضمان الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر داخل المنظمة. فهي المسؤولة عن وضع إطار حوكمة المنظمات وتصميم نظام الرقابة الداخلية القوي للتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. كما يشير Gordon وآخرون (2009) مسؤولية الإدارة العليا في تحديد مستوى المخاطر المقبول للمنظمة وفقاً لاستراتيجيتها وأهدافها، ووضع آليات لإدارة هذه المخاطر بشكل فعال منطلقاً من الفهم العميق للبيئة الخارجية والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المنظمة، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية لتجنب هذه المخاطر أو التخفيف من آثارها.

وأخيراً، يقول Maestro & Souitaris (2009) أن تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتموضع الاستراتيجي للمنظمة هو أحد الأدوار الحيوية للإدارة العليا في المنظمة. فهي المسؤولة عن ترسيخ قيم الابتكار والمرونة والتعاون بين العاملين، وتهيئة بيئة عمل محفزة تشجع على تبني الاستراتيجية وتحقيق أهدافها. كما يجب عليها ربط نظام الحوافز والمكافآت بالأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية لضمان تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً - الاتجاهات الحديثة في العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي (BA &

SP Linkage Modern Trends):

شهد حقل تحليل الأعمال قفزة مدفوعة بالتطورات التكنولوجية واحتياجات الأعمال المتغيرة، وأبرز هذه الاتجاهات الحديثة استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين دقة التنبؤات واتخاذ القرارات، والتركيز على تحليل البيانات في الوقت الفعلي لمراقبة الأداء واتخاذ إجراءات سريعة، وتحليل البيانات السلوكية لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتحليل المخاطر والامتثال للوائح لتحديد نقاط الضعف والتخفيف من المخاطر، وتحليل الأعمال الرقمي لتحسين العمليات والخدمات الرقمية، وفق ما يرد في تقرير حالة تحليل وذكاء الأعمال الصادر عام (2023).

في المقابل، اختبرت حقول التموضع الاستراتيجي تطورات كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتقدم التكنولوجي المتسارع. تمثل التطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والواقع الافتراضي تحديات وفرص جديدة، ويرى بعض الباحثين ومنهم Ratih وآخرون (2023) وأيضاً Hänninen وآخرون (2020) أن استراتيجيات التموضع الناجحة لا بد أن تعتمد على توظيف هذه التقنيات لخلق قيمة متميزة للعملاء. كما يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على التموضع الاستراتيجي، إذ يمكن للمنظمات المتحولة رقمياً تحسين كفاءة العمليات وتجارب العملاء والوصول إلى أسواق جديدة عبر قنوات رقمية كما يرد في دراسة Plekhanov وآخرين (2023).

يقول بعض الباحثين مثل Novi وآخرون (2023) أن التطورات والاتجاهات الحديثة في حقل التموضع الاستراتيجي وتحليل الأعمال تطرح تحديات وفرصاً جديدة لتطوير العلاقة المتداخلة بينهما. فمن جهة، تُقدم نماذج الأعمال الناشئة كالاقتصاد الدائري ومشاركة الاقتصاد إمكانات لتحسين الكفاءة والاستدامة البيئية للمنظمات المتبنية لها، من خلال استخدام تقنيات مثل سلسلة الكتل (Blockchain). ومن جهة أخرى، يصبح المستهلكون أكثر ذكاءً ووعياً ويتطلعون إلى تجارب شخصية فريدة، ما يستدعي من المنظمات التركيز على تلبية احتياجاتهم المتغيرة باستخدام تحليل البيانات، وفق Hartmann وآخرون (2016).

في هذا السياق، يبرز الباحثان Dowling & Gardberg (2012) التركيز المتزايد على العناصر غير الملموسة كالصورة الذهنية والهوية في التموضع الاستراتيجي، كما يشهد التموضع الاستراتيجي مزيداً من التركيز على مقاييس جديدة مثل رضا العاملين والمجتمع والبيئة الطبيعية، فيمكن للمنظمات بناء صورة ذهنية قوية باستخدام العلاقات العامة والتسويق الرقمي لتعزيز ميزتها التنافسية. وبشكل عام، تلعب التقنيات المتقدمة المبنية على البيانات الخاصة بكل منظمة دوراً محورياً في توفير المعلومات وتقارير تحليل الأعمال المعمقة اللازمة لدعم التموضع الاستراتيجي الفاعل للمنظمات في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار.

خامساً - التحديات التي تواجه الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي (Challenges in Linking BA & SP):

على الرغم من الفوائد الكبيرة للربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذا الربط ويجب التغلب عليها. يشير بعض الباحثين ومنهم Isik وآخرون (2013) أن العديد من المنظمات قد تواجه نقصاً في التنسيق بين وظائف

تحليل الأعمال والاستراتيجية، نتيجة عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وغياب آليات التنسيق الرسمية، واختلاف الثقافات المؤسسية. وقد يؤدي هذا النقص في التنسيق إلى عدم توافق بين نتائج تحليل الأعمال وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وبطء في عملية صنع القرار، وانخفاض كفاءة العمليات. كما يقول Vidgen (2017) أن لدى المنظمات تحدياً في تحويل البيانات التي يتم جمعها من خلال تحليل الأعمال إلى رؤى قابلة للتنفيذ تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد يرجع ذلك إلى نقص المهارات والخبرات في تحليل البيانات، وعدم توفر الأدوات والتقنيات المناسبة، أو قلة التدريب على تقنيات تحليل البيانات الحديثة أو صعوبة استقطاب الكفاءات المؤهلة في هذا المجال، أو عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مؤدياً إلى ضعف فاعلية المنظمة في صنع القرارات وتطوير كفاءة العمليات. ويذكر آخرون مثل Ransbotham وآخرون (2016) بعض التحديات من قبيل نقص الأدوات والتقنيات اللازمة لجمع وتحليل البيانات بشكل فعال، كعدم توفر أنظمة تحليل البيانات الضخمة أو أدوات التقيب في البيانات المتقدمة، فضلاً عن مقاومة التغيير من قبل العاملين، نتيجة عدم فهمهم لفوائد الربط بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، أو خوفهم من التغييرات التي قد تطرأ على أدوارهم ومسؤولياتهم.

وفي سياق الدراسات السابقة تبرز بعض الحلول لمعالجة هذه التحديات ومنها ضرورة الاستثمار في تطوير المهارات والخبرات، وتوفير الأدوات والتقنيات المناسبة، وتعزيز التنسيق بين الوظائف المختلفة، وإدارة التغيير بشكل فعال من خلال تحقيق ربط تنظيمي أفضل بين الوظائف والمستويات المختلفة، ووضوح الأهداف والغايات الاستراتيجية والشفافية في العمل الإداري.

ملخص المبحث الثالث – العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي:

يتناول هذا المبحث العلاقة الحيوية بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي في سياق التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات. يُعتبر تحليل الأعمال أداة أساسية لتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لصياغة استراتيجيات فعالة، ويُساهم في فهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء. يتيح الربط بين هذين المتغيرين للمنظمات تحديد مواضعها التنافسية بشكل دقيق، بالاستفادة من البيانات الضخمة لتحليل سلوك العملاء وتوجهات السوق.

كما يبرز دور الإدارة العليا في تعزيز ثقافة تحليل الأعمال كعنصر محوري لنجاح هذه العلاقة، فيطلب الأمر دعماً مؤسسياً لتهيئة بيئة مناسبة لاستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي. على سبيل المثال، تعتمد بعض المنظمات الكبرى مثل أمازون على تحليل البيانات لتحسين استراتيجيات التسويق والتوصية بالمنتجات، مما يُعزز من ميزتها التنافسية. كما يستعرض المبحث الاتجاهات الحديثة في استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، مثل إنترنت الأشياء (IoT) لتحسين الأداء التنظيمي وتحليل المخاطر، مما يُساعد المنظمات في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات موثوقة.

ومع ذلك، تواجه المنظمات تحديات مثل نقص التنسيق بين وظائف تحليل الأعمال وصناعة القرارات الاستراتيجية، مما قد يؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات. لذلك، تتجه المنظمات إلى تعزيز التنسيق وإدارة التغيير بفاعلية لتجاوز هذه العوائق. في المجمل، يُظهر المبحث أن التكامل بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي هو مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة.

ملخص الفصل الثاني - الإطار النظري للدراسة:

يركز الفصل الثاني من هذه الأطروحة على الإطار النظري الذي يعزز العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، مُسلطاً الضوء على أهميتهما في تعزيز الأداء التنظيمي في بيئة الأعمال المتغيرة. يُعتبر الربط بينهما حيويًا في تمكين المنظمات من فهم نقاط قوتها وضعفها، وتحديد الفرص والتهديدات في السوق. هذه الرؤى التحليلية تتيح للإدارة العليا اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تستند إلى بيانات موثوقة، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

يتناول الفصل أيضاً الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة العليا في نشر ثقافة تحليل الأعمال وتعزيز التموضع الاستراتيجي. يتطلب ذلك توفير الموارد اللازمة وتبني ممارسات تتضمن إشراك المحللين في عمليات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فعالية الاستراتيجيات المعتمدة. على سبيل المثال، يمكن أن يساهم استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل الفجوة في مساعدة الإدارة العليا على تحديد الأولويات واستثمار الموارد بكفاءة.

علاوة على ذلك، يتطرق الفصل إلى التطبيقات العملية للنماذج المستخدمة، والتي تشمل نظام إدارة الجودة ISO9001، وإطار COSO لإدارة المخاطر، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM)، التي تساهم في تحقيق توازن استراتيجي وتوجيه فعال للموارد. كما يبرز الفصل كيف يمكن للمنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف مستوياتها، مما يساهم في ضمان فهم جميع المستويات للاستراتيجية المتبعة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الأهداف المشتركة.

بالتالي، يُظهر هذا الفصل أن التكامل بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي لا يعزز فقط الأداء التنظيمي، بل يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بشكل مستدام في ظل بيئات الأعمال الديناميكية.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية في الجمهورية العربية السورية
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي
المبحث الثالث: النتائج والمقترحات

المبحث الأول – بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية Work Environment in Financial Services Sector	
أولاً	بنية قطاع الخدمات المالية Structure of the Financial Services Sector
ثانياً	الخدمات المالية والعمليات Financial Services and Operations
ثالثاً	تنظيم مجالس الإدارة في المنظمات المدروسة Organization of Boards of Directors in Studied Entities
رابعاً	المعايير الإقليمية والدولية في مجال العمليات International and Regional Standards in Operations
خامساً	التحديات والفرص في قطاع الخدمات المالية السوري Challenges and Opportunities in Financial Services Sector in Syria

تمهيد:

تشرف العديد من الهيئات الدولية والإقليمية والمحلية على امتثال المنظمات في قطاع الخدمات المالية للمعايير والقوانين الدولية وسياقات العمل المختلفة، وإذ تتقبل هذه الهيئات اختلاف المنظمات في إدارة عملياتها والنشاطات التي تضطلع بها، إلا أنها تفرض معاييراً من الممارسات المثلى بتضمين أقسام محددة وهيكل تنظيمية توضح مهام وصلاحيات أقسام تطوير العمليات واستقلاليتها التنظيمية بشكل واضح.

وقد تطورت الرقابة الفعالة في بيئة الخدمات المالية في الجمهورية العربية السورية بشكل كبير لتتوافق مع المعايير والمتطلبات الدولية وتطبيق الرقابة الاحترازية بشكل استباقي وسليم، متبعة مبادئ بازل وغيرها من الأدوات بالموازنة بين تتبع ومراقبة جودة الرقابة وتحقيق المرونة في تطبيقها.

أولاً - بنية قطاع الخدمات المالية (Structure of the Financial Services Sector):

يتكون قطاع الخدمات المالية في الجمهورية العربية السورية وفق آخر تقرير سنوي منشور من مصرف سورية المركزي (2016) من ستة مصارف عامة وأحد عشر مصرفاً خاصاً تقليدياً، وثلاثة مصارف إسلامية، ومصرف واحد للتمويل الصغير، ومؤسساتين للتمويل الصغير، وخمس عشرة شركة صرافة، وستة وثلاثين مكتباً للصرافة. ويصنّف القطاع المالي وفق هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية تبعاً للوظيفة التي يؤديها في كل من: الشركات المُصدرة للأوراق المالية، شركات الاستثمارات والخدمات والوساطة المالية، ومصارف وشركات الاستثمار وصناديق الاستثمار المشترك المرخص لها، وشركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق المعتمدة. وبينما يغفل كلا التصنيفين ذكر مساهمة شركات التأمين في قطاع الخدمات المالية، نجد أن المشرّع السوري قد أنشأ هيئة الإشراف على التأمين، ووظيفتها وفق مرسوم إنشائها

68/ لعام 2004 تجميع المدخرات الوطنية وتنميتها واستثمارها لدعم عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، وتتبع الهيئة إلى وزير المالية وتنظم خلال أعمالها شركات التأمين وشركات إعادة التأمين. ويتألف قطاع التأمين السوري إضافة إلى هيئة الإشراف على التأمين، والاتحاد السوري لشركات التأمين، واتحاد وكلاء ووسطاء التأمين؛ يتألف من ثلاث عشر شركة تأمين واحدة حكومية، وشركتي تأمين تكافلي، وشركة إعادة تأمين واحدة، وثمانية شركات لإدارة النفقات الطبية، وعدد من الشركات الاستشارية والوسطاء والاكثواريين ومسوي الخسائر.

وطالما اتجهت الدراسة نحو بيئة متسقة تتشابه فيها الخدمات المقدمة، وحجم الأعمال، ومعايير الإبلاغ الموحد، وتوحيد جهة التشريع والرقابة؛ فقد حدد في الإطار المنهجي لهذه الدراسة المصارف الخاصة مجتمعاً لبحثه في أثر متغيرات تحليل الأعمال المدروسة على التوضع الاستراتيجي.

ينص قانون إحداث المصارف الخاصة؛ القانون /28/ لعام 2001 الصادر عن مجلس الشعب وتعليماته التنفيذية الصادرة بالقرار /2060/ عن وزير الاقتصاد والتجارة على تأسيس المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية على شكل شركات مساهمة مغلقة، تمارس نشاطها تحت إشراف مصرف سورية المركزي ومراقبته وفقاً لأحكام قانون النقد الأساسي رقم 87/ لعام 1953 (القانون /23/ لعام 2002 وتعديلاته، اللاغي للقانون /87/). كما تنص التعليمات التنفيذية للقانون /28/ على مسؤولية مجلس إدارة المصرف عن وضع سائر الأنظمة التي تتعلق بعمل المصرف. وفي أدلة الحوكمة الصادرة عن مجلس النقد والتسليف وهيئة الأوراق والأسواق المالية السورية؛ يضطلع مجلس إدارة المصرف بعمليات التخطيط

ووضع أنظمة الضبط الملائمة وميثاق وأخلاقيات العمل في نطاق المصرف، فيصادق على الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للمصرف بصورة واضحة ومحددة وبشكل دوري. إضافة إلى ممارسة دوري التوجيه والرقابة على إدارة المصرف التنفيذية؛ والمسؤولة عن تنفيذ العمليات اليومية. ويتأكد مجلس إدارة المصرف من مدى تقيد المصرف بالاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات، ومن قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة إنجازات الأداء وفقاً لخطط العمل ومن اتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة. كما يعد من أنشطة المجلس وضع نظم الرقابة والضبط الاستراتيجي والقيام بمهمة التقييم الذاتي، وتقييم أداء الرئيس التنفيذي، وأداء اللجان التابعة للمجلس وذلك من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت. ويقوم بدراسة واعتماد تقارير وتوصيات الإدارة التنفيذية حول التطورات والتحسينات وسبل تعزيز ممارسات المنظمة في جميع المجالات.

ثانياً - الخدمات المالية والعمليات (Financial Services and Operations):

تقدم المؤسسات المالية في الجمهورية العربية السورية طيفاً واسعاً من الخدمات المالية والعمليات، والتي تدعم استمرار وتطوير جميع مجالات الأعمال التجارية، وتتشابه هذه العمليات في القطاعات المالية المختلفة حول العالم؛ ما يبرز أهمية دراسة تحليل الأعمال لتحقيق التميز في تقديم الخدمات وتحسين العمليات، في سياق القوانين الناظمة.

ينص قانون المصارف الخاصة /28/ لعام 2001 -وفي حدود نظامها الأساسي وبما لا يتعارض وأحكام هذه الأعمال- على أداء المصارف للخدمات المالية والأعمال المصرفية التالية:

أ. تقديم خدمات الدفع والتحصيل، وإصدار أدوات الدفع المختلفة، والتعامل بالعملات الأجنبية: تتطلب هذه الخدمات قدرات تحليل أعمال متقدمة لفهم احتياجات العملاء،

وتحديد الفرص السوقية، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. كما تساعد تقارير تحليل الأعمال هذه في تحسين التموضع الاستراتيجي للمصارف من خلال تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل واستهداف قطاعات سوقية جديدة.

ب. تقديم الاستشارات المالية وإدارة المحافظ الاستثمارية: هذه الخدمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحليل الأعمال، فهي تتطلب تحليلاً متعمقاً للبيانات المالية والاقتصادية، وتقييم المخاطر، واستشراف الاتجاهات المستقبلية. وتساعد هذه التقارير التحليلية المصارف على تحسين جودة خدماتها الاستشارية وإدارة المحافظ بشكل أكثر فاعلية، مما يعزز تموضعها الاستراتيجي كمزود رائد للخدمات المالية المتخصصة.

ت. عمليات التوظيف في مشاريع استثمارية، وإصدار السندات القابلة للتداول: هذه العمليات تتطلب تحليل أعمال دقيق لتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية، ودراسة السوق، وتحديد الفرص الاستثمارية الواعدة. كما تساعد تقارير التحليل الناتجة في اتخاذ قرارات استراتيجية حول توزيع الموارد وتوزيع محفظة الاستثمارات، مما يعزز التموضع الاستراتيجي للمصارف في هذا المجال.

ث. تقديم الخدمات الإلكترونية: مع التطور المتزايد للتكنولوجيا المالية، أصبح تحليل الأعمال أمراً حاسماً لفهم سلوكيات العملاء الرقمية، وتحديد الاتجاهات التكنولوجية، وتطوير حلول رقمية مبتكرة. وتساعد تقارير تحليل الأعمال المنظمات الدقيقة على تحسين تموضعها الاستراتيجي في مجال الخدمات الرقمية والتكيف مع التغيرات السريعة في هذا القطاع.

ثالثاً - تنظيم مجالس الإدارة في المنظمات المدروسة (Organization of Boards of

: (Directors in Studied Entities)

تلعب مجالس إدارات منظمات الخدمات المالية دوراً محورياً في الحوكمة والرقابة على أعمال وعمليات هذه المنظمات، وتعد الجهة الممثلة لجميع المساهمين وأصحاب المصالح بنسبة مشاركتهم في رأس المال، مما يجعلها المعبر الرئيسي عن مصالحهم (Tricker, 2015). وتتولى هذه المجالس كما يقول Coulson-Thomas (2021) مسؤولية الإشراف والرقابة على أداء الإدارة التنفيذية ومدى التزامها بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات المعتمدة، فضلاً عن القوانين والتعليمات النازمة، كما تقوم بالمصادقة على الخطط التشغيلية والسياسات الهامة للمنظمة بشكل دوري لضمان سلامة توجهاتها. ويندرج ضمن مهام المجالس أيضاً مراقبة امتثال المنظمة لمتطلبات الإفصاح والشفافية والإبلاغ المالي، بالإضافة إلى مراجعة وإقرار أنظمة إدارة المخاطر ومدى فاعليتها في الحد من التعرض للمخاطر المختلفة، الأمر الذي يعزز من دورها في ترسيخ الحوكمة المؤسسية الرشيدة من خلال اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية وميثاق العمل والأخلاقيات المهنية.

إن جميع المصارف الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية كشركات مساهمة مغفلة، وهذا ما يجعلها خاضعة لإشراف من كل من مصرف سورية المركزي ووزارة الاقتصاد والتجارة الداخلية وهيئة الأوراق والأسواق المالية، لضمان الامتثال للقوانين النازمة لطبيعة العمل المصرفي من مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، وممارسات الإدارة السليمة أو الحوكمة، ومعايير الإبلاغ المالي الدولية ونظم الإفصاح والشفافية المعمول بها. وترتكز جميع هذه الهيئات إلى مجالس الإدارات ممثلة لجميع

المساهمين وأصحاب المصلحة باعتبارها الأداة المسؤولة بشكل مباشر عن تقييم وتقويم أداء الإدارات التنفيذية، وتقيدها بالتعليمات والأنظمة. ويتلقى مجلس الإدارة تقارير الأداء من كل من الإدارة التنفيذية وأقسام التدقيق الداخلي ومفتشي الحسابات، بهدف تصحيح الانحرافات واعتماد التقارير الفصلية والسنوية عن منظماتهم وتطوير إطار مساءلة عن الأخطاء.

تتلقى مجالس الإدارة ضمن التقرير السنوي للإدارات التنفيذية تبيان وافٍ للطريقة التي تتبعها في إنجاز الأعمال ومقترحات التطوير المختلفة، والفرص والتهديدات في سوق العمل، وتحليل منتجات المنظمة والمنافسين، وشرح تفصيلي عن أعمال المنظمة، والمخاطر التي تواجهها، ونظم الرقابة الداخلية المعمول بها ومدى ملاءمتها، وبيان بالأداء المالي للمنظمة. فإن هذه المجالس تتشكل من أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين الممثلين للمساهمين كلاً بنسبة مشاركته في رأس المال، ويفصل بين عضوية مجلس الإدارة ورئاسة المديرين التنفيذيين أو الإدارة التنفيذية، وغيرها من الاشتراطات الواردة في القرار رقم /31/ لعام 2008 عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، وفق آخر تقرير منشور لأعمال مصرف سورية المركزي (2016).

وتعد التعليمات الواردة في قانون المصارف الصادر عن مصرف سورية المركزي رقم /28/ لعام 2001، وقانون الشركات الصادر بالمرسوم التشريعي /29/ لعام 2011، ونظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بالقرار رقم /31/ لعام 2008 ملزمة للتطبيق في جميع شركات الخدمات المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وبخاصة المصارف، ويطلب الإفصاح عن جميع المخالفات لهذه القواعد في تقرير مجلس الإدارة السنوي إلى هذه الجهات.

يسعى الأشخاص المفتاحيون في هذه المنظمات، كما يرد في ملخص المقابلات نصف المهيكلة الواردة في الملحق رقم (3) من هذه الدراسة، إلى تنظيم مجالس الإدارات باتباع سلسلة من الخطوات لضمان الفاعلية والكفاءة في صنع القرارات الاستراتيجية وتحسين التموضع الاستراتيجي للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. يمثل تعزيز دور لجان تحليل الأعمال التابعة لمجالس الإدارات خطوة أساسية، فيمكن لهذه اللجان تحليل البيانات والمعلومات بشكل متخصص وتقديم التوصيات الملائمة لتعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات. من جانبها، يجب على مجالس الإدارات ربط مؤشرات الأداء الرئيسية لتحليل الأعمال بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمات، وتعزيز التكامل بين تحليل الأعمال والتخطيط الاستراتيجي لضمان تطوير خطط استراتيجية فاعلة وقابلة للتنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مجالس الإدارات تطوير سياسات وإجراءات لضمان جودة تقارير تحليل الأعمال، وتعزيز الشفافية والإفصاح حول هذه التقارير لبناء الثقة لدى المساهمين وأصحاب المصلحة. باعتبارها خطوات رئيسية في تنظيم مجالس الإدارات.

رابعاً - المعايير الإقليمية والدولية في مجال العمليات (International and Regional

Standards in Operations):

تعكس الإدارة السليمة لمنظمات الخدمات المالية الارتباط الوثيق بين نجاح العمل الإشرافي ووجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة ذات كفاءة على رأس هذه المنظمات تعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم، وأهداف وسياسات واضحة، ومسؤوليات وواجبات محددة لكل الأطراف. وتعالج هذه المعايير الواجبات والمسؤوليات المنوطة بكافة أركان الإدارة في هذه المنظمات وكيفية قيام كل منها بتلك الواجبات والمهام على النحو

المطلوب، سواء تلك المسؤوليات والمهام المناطة بمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، أو تلك المناطة بالإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عنها، أو تلك المتعلقة بالمدققين الداخليين والخارجيين. (BIS, 2015)

تتعدد مصادر المعايير الدولية فمنها معايير لجنة بازل، ومعايير صندوق النقد الدولي ومبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومعايير الإبلاغ المالي الدولية، لكنها تسعى جميعاً للحفاظ على التوازن بين الرقابة الجيدة على الأداء التنظيمي مع قابلية التطبيق العالمي.

تناولت هذه الدراسة الأطر والهيكل التي تنظم من خلالها المنظمات في قطاع الخدمات المالية والهيئات الرقابية الأعمال والقنوات المستخدمة لنقل التصحيحات التنظيمية والفنية من خلال تجويد إدارة العمليات وتحسين متغيرات تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي والذي يتضمن أبعاد إدارة المخاطر.

خامساً - التحديات والفرص في قطاع الخدمات المالية السوري (Challenges

:(and Opportunities in Syrian Financial Services Sector

تشكل التحديات التي يواجهها قطاع الخدمات المالية في سورية عقبات كبيرة أمام قدرة المنظمات على إجراء تحليل فعال لأعمالها وتبني التموضع الاستراتيجي المناسب. فعلى سبيل المثال، يؤدي تدهور البنية التحتية وانخفاض مستويات الاستثمار إلى صعوبة في جمع البيانات الدقيقة والحديثة حول احتياجات العملاء وديناميكيات السوق، الأمر الذي يعيق عملية تحليل الأعمال وفهم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية للمنظمة. كما أن التحديات التنظيمية والامتثال للعقوبات والقوانين الدولية قد تشكل عبئاً إضافياً على الموارد والإمكانات المتاحة لإجراء تحليل الأعمال بشكل شامل، فقد تضطر المنظمات إلى تخصيص جزء كبير من عامليها ومواردها لمعالجة مسائل الامتثال على حساب جهود تحسين العمليات الداخلية، وذلك رغم ضآلة الفرص المتاحة في السوق عند الامتثال وكلفة عدم الامتثال التي تفوق قدرات المنظمة.

أما على صعيد التموضع الاستراتيجي، فإن التحديات المتعلقة بالتحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المالية الحديثة تجعل من الصعب على المنظمات تطوير استراتيجيات تنافسية قائمة على الابتكار والخدمات الرقمية المتميزة. كذلك، فإن نقص الكفاءات المؤهلة في مجالات التكنولوجيا وتحليل الأعمال المتقدم يعرقل قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تستند إلى البيانات وتقارير تحليل الأعمال الدقيقة. كما تشكل مخاوف انخفاض مستويات الشفافية والإفصاح تحدياً استراتيجياً للمنظمات في جذب المزيد من المستثمرين والعملاء، وبناء ثقة أصحاب المصلحة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها التوسعية والنمو على المدى الطويل.

لذلك، يتعين على المنظمات العاملة في قطاع الخدمات المالية في سورية المبادرة إلى معالجة هذه التحديات بشكل ابتكاري من خلال تبني أساليب تحليل الأعمال الحديثة، وتعزيز قدراتها في مجال التكنولوجيا المالية وبناء تقارير تحليل الأعمال المتقدمة، والتركيز على تحسين الشفافية والإفصاح، وبناء قدرات العاملين فيها في المجالات ذات الصلة. وهذا من شأنه أن يمكنها من إجراء تحليل أعمال دقيق، واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تعزز من قدرتها التنافسية وتساهم في دعم النمو الاقتصادي في سورية.

ملخص المبحث الأول - بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية:

يقدم هذا المبحث بنية قطاع الخدمات المالية، فيضم القطاع بنوكاً عامة وخاصة، ومؤسسات تمويل صغيرة، وشركات تأمين، بالإضافة إلى شركات الصرافة. يشير التقرير إلى أهمية تعزيز هيكل إداري يتماشى مع المعايير الدولية ومنها مبادئ بازل، مما يساهم في تحسين الرقابة والإشراف.

ثم يتطرق المبحث إلى الخدمات المالية والعمليات، ويتضح فيها دور تحليل الأعمال في تحسين تقديم الخدمات، مثل إدارة المحافظ الاستثمارية، وتقديم الاستشارات المالية. تعتمد هذه العمليات على بيانات دقيقة وتحليل عميق لفهم احتياجات السوق، مما يعزز من التموضع الاستراتيجي للمنظمات.

وفي سياق تنظيم مجالس الإدارة، تؤكد الدراسة على دور هذه المجالس في ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح، ومراقبة الأداء المالي. تتضمن مهام مجالس الإدارة تقديم التوجيه والرقابة، مما يساهم في تحسين فعالية الحوكمة المؤسسية.

ومع ذلك، يواجه القطاع العديد من التحديات، أبرزها تدهور البنية التحتية وانخفاض الاستثمار، مما يؤثر على جمع البيانات وتحليلها. كما أن العقوبات التنظيمية تجعل من الصعب على المنظمات الامتثال للمعايير الدولية، مما يؤثر سلباً على قدراتها التحليلية والتنافسية.

على الرغم من هذه التحديات، تبرز الفرص من خلال تبني التكنولوجيا المالية وتعزيز قدرات تحليل الأعمال، مما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز من تنافسيتها وتساهم في دعم النمو الاقتصادي في سورية.

المبحث الثاني - الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

Field Study and Hypotheses Testing

أولاً	بناء أداة الدراسة ومكوناتها وتطويرها Establishment, Components and Development of Study Tool
ثانياً	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات Statistical Methods Used in Data Analysis
ثالثاً	وصف عينة الدراسة Sample Descriptive Statistics
رابعاً	ثبات أداة الدراسة وصدقها Validity and Reliability of the Questionnaire
خامساً	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة Confirmatory Factor Analysis for Study Variables
سادساً	اختبار الفرضيات Hypotheses Testing
سابعاً	التحليل النوعي للمقابلات نصف المهيكلية Qualitative analysis of semi-structured interviews

تمهيد:

في هذا المبحث، سيتم التركيز على الجانب العملي للدراسة من خلال عرض الإجراءات المتبعة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) ومكوناتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما سيتم وصف خصائص عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات الاستبانة، وتصنيف متغير دعم الإدارة العليا. وفي النهاية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تشخيص واقع تحليل الأعمال في المنظمات محل الدراسة، وتأطير مكونات تنفيذ التموضع الاستراتيجي وتداخلها مع متغير تحليل الأعمال، وتقديم نموذج لتحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات بالاعتماد على التداخل في العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

أولاً - بناء أداة الدراسة ومكوناتها وتطويرها:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة ومنها Burgess وآخرون (2023) و Chae وآخرون (2014) و Edvardsson&Olsson (1996) و Gobov وآخرون (2020) و Nilsson (1999) و Popovič وآخرون (2018) و Vom-Brocke (2015) و Herbane (2019) و Liu & Liu (2021) و Peter & Ariyarathna (2019)، وتم الأخذ بملاحظات أساتذة قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق ترد أسماؤهم في الملحق رقم (4). تعتبر هذه الاستبانة أداة جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس تفضيلات صانعي القرار عند الإجابة على فقرات الاستبانة، ويُطلب من المشارك تحديد درجة موافقته على الرأي الوارد في كل فقرة باستخدام المقياس التالي: (5) تعني موافق بشدة، (4) موافق، (3) حيادي، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة.

تمت صياغة بعض الفقرات (9-15-19-25-27-37-39) بصيغة عكسية، وترميزها بشكل معاكس لتجنب تحيز الموافقة لدى أفراد العينة. لتسهيل تفسير النتائج وإعطاء دلالة أكبر للقيم المختلفة لفقرات الاستبانة، تم تحويل الدرجات المعيارية للمجالات في المقياس الخماسي إلى نسب مئوية تعبر عن الواقع بشكل أفضل، وتحويل القيم الترتيبية إلى متغير مستمر، فيكون طول المجال الواحد في مقياس ليكرت الخماسي مساوياً (0.8)، ويتم استخدام مفتاح لتحديد الأوزان النسبية لدرجات الموافقة كما يقترح Nielsen & Levy (1994, p. 66) وفقاً للجدول التالي رقم (3):

جدول رقم (3): مديات الموافقة في أداة الدراسة

طول المدى أو المجال	الوزن النسبي لطول المجال	درجة الموافقة
من 1 وحتى 1.8	بدءاً من 20% وحتى 36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.8 وحتى 2.6	أكبر من 36% وحتى 52%	منخفضة
أكبر من 2.6 وحتى 3.4	أكبر من 52% وحتى 68%	حيادية
أكبر من 3.4 وحتى 4.2	أكبر من 68% وحتى 84%	عالية
أكبر من 4.2 وحتى 5	أكبر من 84% وحتى 100%	عالية جداً

المصدر: تصميم الباحث بالعودة إلى دراسة Nielsen & Levy (1994, p. 66)

تتألف الاستبانة من 55 فقرة موزعة على متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية)، وعبارات خاصة بالدراسة تشمل 5 عبارات لكل متغير فرعي من المتغير المستقل (تحليل الأعمال)، و10 عبارات لمتغير (دعم الإدارة العليا)، و15 عبارة للمتغير التابع (فاعلية التموضع الاستراتيجي). يمكن الاطلاع على الاستبانة في الملحق رقم (5).

ثانياً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اتباع منهجية مختلطة (Triangulation) في التحليل تضمنت مجموعة متنوعة من الأساليب. في البداية، تم وصف عينة الدراسة باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل جداول التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وربط هذا التوصيف مع المقابلات نصف المهيكلية، كما تم استخدام اختبار One-Sample T-Test بعد تحويل القيم الرتبية إلى قيم مستمرة.

كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الصدق الظاهري بمراجعة أساتذة قسم إدارة الأعمال للاستبانة الواردة في الملحق رقم (4)، والصدق التكويني (صدق البناء) باستخدام معامل ارتباط Rho وسpearman's، واختبارات الثبات مثل معامل Cronbach's Alpha واختبار التجزئة النصفية.

قبل إجراء التحليلات الاستدلالية، تم اختبار اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبارات Shapiro-Wilk وKolmogorov-Smirnov، وكذلك التأكد من تجانس التباين باختبار Levene، وتجانس توزيع البيانات متعددة المتغيرات باستخدام اختبار Mahalanobis.

لاختبار الفرضية الأولى للعلاقة المباشرة بين متغيري تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي والثانية المتعلقة بدور دعم الإدارة العليا في هذه العلاقة، فقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM في برنامج AMOS لتأكيد مطابقة النموذج بالبناء على الدراسات السابقة مع البيانات المجمعة. أما بالنسبة للفرضية الثالثة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل نماذج الانحدار الخطي العام، نظراً لأن المتغيرات الديموغرافية متغيرات ظاهرة، فيما استخدم برنامج AMOS لتقدير العلاقة بين متغيرات الدراسة الكامنة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية باستخدام مؤشرات تقدير النموذج في الجدول رقم (4)، وتقدير معاملات المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة. ومن ثم تقديرات صدق البناء وصلاحيّة التقارب ومتوسط التباين المستخرج. هذه المنهجية الشاملة للتحليل الإحصائي ساعدت في الوصول إلى نتائج دقيقة واستنتاجات موثوقة.

جدول رقم (4): مؤشرات تقدير النموذج

الهدف من المقياس Purpose of the measure	مستويات قبول المطابقة Levels of acceptable fit	مقاييس حسن المطابقة Goodness -of-fit measures
يقيس هذا المؤشر جودة المطابقة للنموذج	القيم الأقل من 3 تعتبر جيدة، والقيم بين 3-5 تعتبر مقبولة	نسبة مربع كاي/درجات الحرية Chi-square/DF (CMIN/DF)
يقيس خطأ التقريب في النموذج، ويأخذ بالاعتبار عدد درجات الحرية	القيم الأقل من 0.08 تعتبر جيدة، وبين 0.08-0.1 تعتبر مقبولة	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقريب Root mean square error of approximation (RMSEA)
نسبة التباين والتغاير المفسرة من قبل النموذج	القيم الأكبر من 0.9 تعتبر جيدة، والقيم بين 0.8-0.9 تعتبر مقبولة	مؤشر جودة المطابقة Goodness-of-fit index (GFI)
نسبة التباين والتغاير المفسرة من قبل النموذج مصححة بـدرجات الحرية	القيم الأكبر من 0.9 تعتبر جيدة، والقيم بين 0.8-0.9 تعتبر مقبولة	مؤشر جودة المطابقة المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
يقيس قدرة النموذج على تحسين تفسير البيانات	القيم الأكبر من 0.9 تعتبر جيدة، والقيم بين 0.8-0.9 تعتبر مقبولة	مؤشر تاكر-لويس Tucker-Lewis Index (TLI)
مدى مطابقة النموذج المقترح للبيانات بشكل عام	القيم الأكبر من 0.9 تعتبر جيدة، والقيم بين 0.8-0.9 تعتبر مقبولة	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)
تناسق الاستجابات بتكرار المعاينة	القيم أعلى من 0.7 تعتبر جيدة	معامل الثبات المركب Composite Reliability (CR)
يختبر مقياسين لا يجب أن يكونا مرتبطين ليثبت أنهما بالفعل غير مرتبطين	القيم أعلى من 0.7 تعتبر جيدة	الصدق التمييزي Discriminant/divergent validity
المتغيرات الكامنة تميز فعلاً بين المفاهيم المختلفة كما هو متوقع	القيم أقل من 0.85 تعتبر مؤشراً جيداً على الصدق التمييزي	التباين بين وداخل العوامل المختلفة Heterotrait-Monotrait Ratio
يختبر مقياسين لا يجب أن يكونا مرتبطين ليثبت أنهما بالفعل غير مرتبطين	القيم أعلى من 0.7 تعتبر جيدة	الصدق التمييزي Discriminant/divergent validity
المتغيرات الكامنة تميز فعلاً بين المفاهيم المختلفة كما هو متوقع	القيم أقل من 0.85 تعتبر مؤشراً جيداً على الصدق التمييزي	التباين بين وداخل العوامل المختلفة Heterotrait-Monotrait Ratio
يشير إلى مقدار تباين المؤشرات الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغير الكامن غير الملحوظ	القيم أعلى من 0.5 تعتبر جيدة	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)

المصدر: تصميم الباحث وفق Hair وآخرون (2010) و Henseler وآخرون (2015)

تستخدم هذه المؤشرات بشكل متكامل لتقييم مدى مطابقة الأنموذج المقترح للبيانات المجمعة. ويقول Kline (2015) كلما كانت القيم أفضل، كان ذلك مؤشراً أن الأنموذج يمثل البيانات بشكل جيد. ومع ذلك، فإن حجم العينة وعوامل أخرى قد تؤثر على هذه المؤشرات، وتفسر هذه القيم في سياق الدراسة كما يقول Hair وآخرون (2010). وينصح Henseler وآخرون (2015) باستخدام المقاييس المشار إليها في الجدول السابق رقم (4) للدلالة على جودة الأنموذج المقترح مثل مؤشر التباين بين وداخل العوامل المختلفة Heterotrait-Monotrait Ratio لقياس الصدق التمييزي للأنموذج.

ثالثاً - وصف عينة الدراسة:

تتعدد أشكال المنظمات في مجتمع الدراسة وهو قطاع الخدمات المالية في سورية لتشمل المصارف، وشركات التأمين وإعادة التأمين، وشركات الصرافة، إلى جانب مؤسسات أخرى كشركات الاستثمار وصناديق الاستثمار المشترك. ومع هذا التنوع، تم اختيار المصارف كعينة للدراسة نظراً لاكمال هيكلها التنظيمية وتعدد الأقسام والاختصاصات فيها، فتجمع المصارف بين وظائف إدارية ومالية ومصرفية وتشغيلية متنوعة تعكس أشكال التنظيم المختلفة في قطاع الخدمات المالية. علاوة على ذلك، تلعب المصارف دوراً محورياً في النظام المالي نظراً لطبيعة أعمالها كوسيط مالي، مما يجعلها أكثر تعقيداً وتنوعاً في عملياتها مقارنة بالمنظمات الأخرى في القطاع. كما أن حجم المصارف ونطاق أنشطتها وعدد العاملين فيها يوفر بيئة غنية للدراسة والتحليل. أضف إلى ذلك أن المصارف تخضع لمتطلبات رقابية وتنظيمية صارمة من قبل الجهات الإشرافية، مما يجعل ممارسات الإدارة والتحليل الاستراتيجي فيها أكثر نضجاً وتطوراً من الناحية النظرية.

من ناحية أخرى، فإن شركات التأمين وإعادة التأمين والصرافة تعتبر أصغر حجماً وأقل تعقيداً في هيكلها التنظيمية مقارنة بالمصارف، كما أنها تركز على مجالات أعمال أكثر تخصصاً وضيقاً نسبياً. لذلك تم استئناؤها من عينة الدراسة الحالية للتركيز على المنظمات الأكثر تمثيلاً لخصائص قطاع الخدمات المالية ككل.

بناءً على المسوغات الواردة أعلاه تم اختيار خمسة مصارف من بين خمسة عشر مصرفاً، لتحقيق التجانس بين مفردات العينة. لتشابه بيئتها التشغيلية وهيكلها التنظيمية وسياساتها وإجراءاتها، كما خضوعها للأطر التنظيمية الصادرة عن مصرف سورية المركزي، وتقديمها لباقة متشابهة من الخدمات والمنتجات المصرفية التقليدية للأفراد والشركات في السوق المحلية.

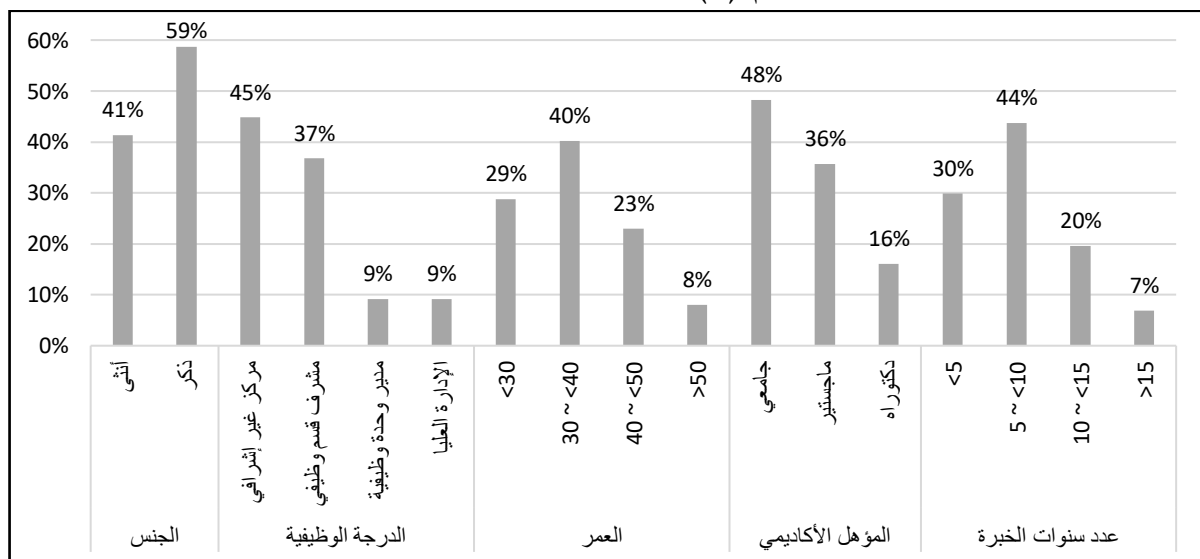
تم توزيع 100 استبانة خلال عام 2023 على عينة من العاملين في مصارف (بيمو، سورية والمهجر، البنك العربي، فرنسبنك، قطر الوطني)، وشملت الاستبانات القائمين على أقسام تتصل بعمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية مثل العمليات المصرفية، والائتمان والتمويل، والموارد البشرية، وإدارة المخاطر والامتثال، بالإضافة إلى المراجعة والتدقيق الداخلي. باسترداد 87 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي يرى بعض الباحثين مثل Razali & Wah (2011) و Bartlett وآخرون (2001) أنه حجم عينة كافٍ لتعميم النتائج (بعينة أكبر من 30 مفردة).

يظهر الشكل رقم (9) توزيع المتغيرات الديموغرافية، وتبرز فيه غلبة الذكور في بيئة العمل بنسبة 59% من عينة الدراسة. يعمل 82% من المستجيبين في مراكز غير إشرافية أو كمشرفين على أقسام وظيفية. ويتجاوز حملة الدرجات الدراسية العليا من العاملين نصف العينة بنسبة 52%، وتتركز سنوات الخبرة في فئة "من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات" بنسبة 44%. هذا يشير إلى أهمية التركيز على احتياجات وتطلعات هؤلاء العاملين الذين

يمثلون الغالبية العظمى من القوى العاملة. يجب على المنظمات ضمان توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لهم، وتوفير فرص للنمو المهني والتطوير الشخصي، لتعزيز رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم. كما يجب الاستماع إلى آرائهم ومخاوفهم وإشراكهم في عمليات صنع القرار، لضمان اتخاذ قرارات أكثر استنارة تتماشى مع احتياجات جميع العاملين.

تظهر البيانات الديموغرافية للعاملين في الشكل (9) تنوعاً ملحوظاً في المؤهلات التعليمية، فيجتاز 52% منهم مراحل الدراسات العليا بينما يمتلك 48% مؤهلات جامعية فقط. يعتبر هذا التنوع مصدر قوة للمنظمات، فهو يوفر مجموعة واسعة من المهارات والخبرات المتنوعة. ومع ذلك، يشير التحدي الذي يواجهه بعض المنظمات في جذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية إلى ضرورة تعزيز التوازن بين فرص التطوير المهني والتدريب لعاملها من جميع الخلفيات التعليمية، بهدف تحسين قدراتهم ومهاراتهم بشكل متواصل وتلبية احتياجات العمل المتغيرة. يشير بعض أصحاب المصلحة إلى تحدي "جذب الكفاءات الابتكارية ذات المهارات التحليلية المتقدمة في بيئة العمل المعقدة" (ملحق رقم 3، المقابلة الأولى).

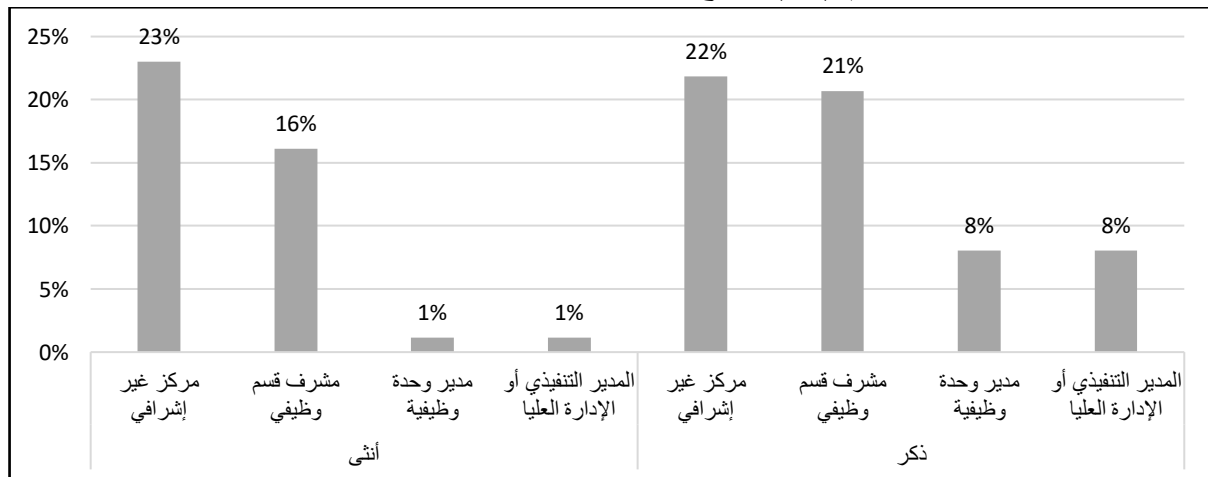
الشكل رقم (9): ترابط المتغيرات الديموغرافية



المصدر: تصميم الباحث

عند النظر إلى توزيع الدرجات الوظيفية وفق متغير الجنس الوارد في الشكل التالي رقم (10)، يلاحظ تركيز الذكور في الدرجات الوظيفية العليا (14 مديراً لوحدة وظيفية أو عضو إدارة عليا) مقارنة بالإناث (اثنتان فقط في نفس الدرجات الوظيفية)، بينما تتقارب الأعداد في المراكز غير الإشرافية أو الإشرافية لكليهما (37 ذكراً و34 أنثى) أي 82% من عينة الدراسة. هذا التوزيع يعكس تحيزاً قائماً على الجنس في تولي المناصب العليا في هذه المنظمات. يشير هذا التفاوت الكبير في توزيع الجنسين على الدرجات الوظيفية العليا إلى وجود عوائق هيكلية أمام تقدم المرأة في هذه المنظمات، سواء كانت عوائق ثقافية أو نابعة من سياسات الموارد البشرية أو غيرها من العوامل. تعد معالجة هذه العوائق فرصة لتحقيق المزيد من المساواة والاستفادة من إمكانيات جميع العاملين بغض النظر عن جنسهم، ويؤكد بعض أصحاب المصلحة على أهمية تعزيز ثقافة البيانات والقدرات التحليلية لتقليل التحيز الجنسي وتعزيز الاستفادة من جميع الكفاءات المتاحة في المنظمة (ملحق رقم 3، المقابلة الثالثة).

الشكل رقم (10): توزيع الدرجات الوظيفية وفق متغير الجنس

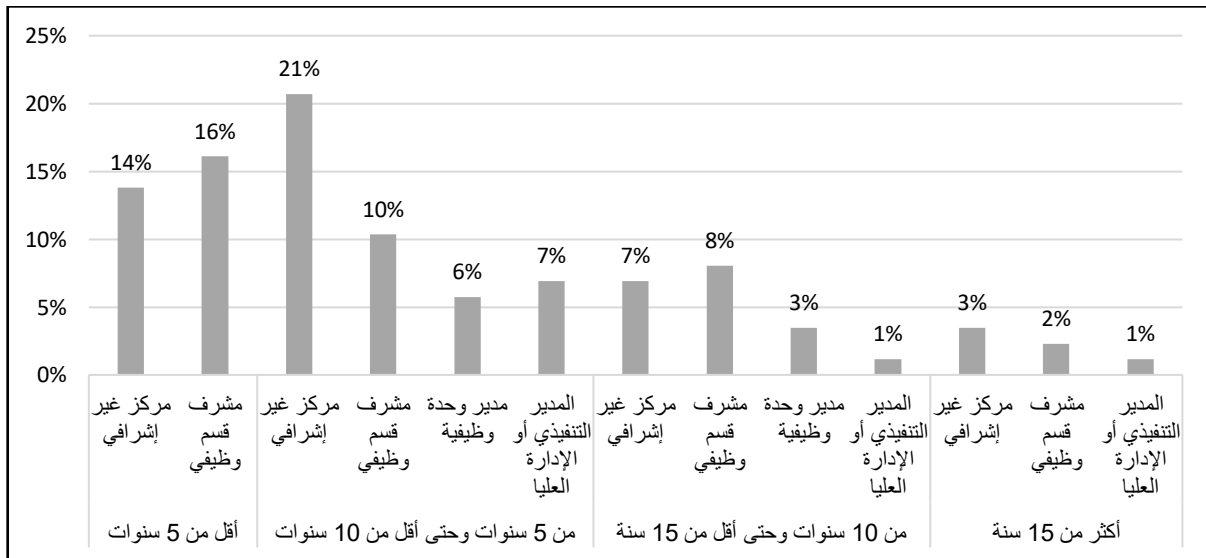


المصدر: تصميم الباحث

يوضح الشكل رقم (11) الارتباط الوثيق بين عدد سنوات الخبرة والدرجات الوظيفية، فيشغل العاملون ذوو الخبرة الأطول المناصب الأعلى في الهيكل التنظيمي. ما يعكس التسلسل

الهرمي التقليدي في سوق العمل، كما يتم ترقية العاملين على أساس سنوات الخبرة بشكل رئيسي. ومع ذلك، فإن هذا النهج قد لا يكون الأمثل في جميع الحالات، بل يجب أن تأخذ المنظمات في الاعتبار أيضاً العوامل الأخرى مثل الأداء والكفاءات والقدرات القيادية عند اتخاذ قرارات الترقية. يجب تعزيز مبدأ الجدارة لضمان وصول أفضل الكفاءات إلى المناصب القيادية، بغض النظر عن سنوات الخبرة فحسب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن ربط تركيز العاملين في فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بالتحديات المتعلقة بالمركزية الشديدة والبيروقراطية. هذه التحديات قد تعيق تطبيق نتائج تحليل الأعمال على نطاق واسع في المنظمة بشكل مستدام، مما يشير وفق بعض أصحاب المصلحة إلى ضرورة تبني نهج أكثر مرونة وتشجيع الابتكار والمبادرة في إدارة العمليات واتخاذ القرارات وتشغيل عمالة أكثر تنوعاً في هذه الوظائف ذات الطبيعة الخاصة (ملحق رقم 3، المقابلة الثالثة).

الشكل رقم (11): توزيع الدرجات الوظيفية وفق سنوات الخبرة



المصدر: تصميم الباحث

تسلط النتائج الواردة في الشكل رقم (11) أعلاه بالربط مع آراء أصحاب المصلحة الواردة في الملحق رقم 3 الضوء على بعض القضايا الهامة في بيئة العمل في قطاع الخدمات المالية

السوري، مثل التحيز القائم على الجنس والتركيبية العمرية والخبرة للقوى العاملة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير السياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لضمان تحقيق أقصى استفادة من الكفاءات المتاحة.

لتقييم درجات موافقة المشاركين في استبانة الدراسة على المحاور التي تم تناولها والتعرف إلى جوهرية اختلاف متوسطات محاور الاستبانة عن القيمة الحياضية في الدراسة يتم استخدام مقياس (One Sample T-Test)، وتدعم البيانات الواردة في الجدول التجميعي لدرجات الموافقة في الاستبانة رقم (5) وجود إدراك قوي لدى أفراد العينة لأثر المتغيرات المدروسة.

جدول رقم (5): درجات الموافقة في الاستبانة

ترتيب التأثير	درجة التأثير	الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استجابات الاستبانة (87 مشارك)					محاور الاستبانة (عدد الأسئلة)	
					موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة		
7	عالية	0.000	0.81385	3.7793	19	23	101	184	108	التكرار	جودة سلسلة القيمة (5)
					4%	5%	23%	42%	25%	%	
3	عالية	0.000	0.74950	4.1678	12	12	44	190	177	التكرار	استدامة القدرات التنظيمية (5)
					3%	3%	10%	44%	41%	%	
4	عالية	0.000	0.61697	4.1655	4	20	43	201	167	التكرار	نظم دعم تنفيذ العمليات (5)
					1%	5%	10%	46%	38%	%	
6	عالية	0.000	0.84766	3.9770	16	18	84	159	158	التكرار	حوكمة العمليات التنظيمية (5)
					4%	4%	19%	37%	36%	%	
1	عالية جداً	0.000	0.70081	4.2713	4	18	43	161	209	التكرار	إدارة استمرارية الأعمال (5)
					1%	4%	10%	37%	48%	%	
5	عالية	0.000	0.67164	4.1448	12	36	122	344	356	التكرار	دعم الإدارة العليا (10)
					1%	4%	14%	40%	41%	%	
2	عالية جداً	0.000	0.70020	4.2023	28	42	131	541	563	التكرار	فاعلية التموضع الاستراتيجي (15)
					2%	3%	10%	41%	43%	%	

المصدر: تصميم الباحث

يلخص الجدول رقم (5) استجابات المشاركين وفق المحاور، فالأرقام المدرجة تحت كل من أعمدة (موافق بشدة، موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة) تمثل الاستجابات لكل من الخيارات المتعلقة بأسئلة الاستبانة وفق كل من المحاور المشار إليها بإجمالي 87 مشاركاً،

هذه الأرقام مجتمعة تعطي فكرة شاملة عن مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل محور. تشير البيانات من هذا الجدول إلى ارتفاع نسبة الموافقة على جميع فقرات الاستبانة، ما يدل على إدراك قوي ذو دلالة إحصائية لدى أفراد العينة لأثر المتغيرات. كما تمكن من القول بجوهرية إدراك الإدارات لأثر متغيرات تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي بقيم مرتفعة إلى مرتفعة جداً، وهو ما يتوافق مع التأكيد الوارد في جميع المقابلات نصف المهيكلة في الملحق رقم 3. يأتي مكوّن استمرارية الأعمال في الدرجة الأولى يليه فاعلية التموضع الاستراتيجي ثم متغير استدامة القدرات التنظيمية فمتغير نظم دعم العمليات ودعم الإدارة العليا و ثم حوكمة العمليات التنظيمية وجودة سلسلة القيمة وجميعها تتسم بدلالة معنوية. يشير رئيس مجلس إدارة إحدى المنظمات إلى "تحليل الأعمال عنصر محوري في نجاحنا وجزء من حوكمة العمليات لدينا" (ملحق رقم 3، المقابلة الأولى)، بينما يذكر المدير التنفيذي للمنظمة الثانية في (ملحق رقم 3، المقابلة الثانية) أنهم "يعملون على ربط مشاريع تحليل الأعمال بخطتهم الاستراتيجية منذ المراحل الأولى" ويقول المدير التنفيذي أن إدارة المنظمة "تسعى جاهدة لربط عملية تحليل الأعمال بالأهداف الاستراتيجية" (ملحق رقم 3، المقابلة الثالثة).

رابعاً – ثبات أداة الدراسة وصدقها:

أ- يقول Hyndman (2008, p. 44) عندما تتحلّى الاستبانة بالصدق، فهي "تقيس المفهوم الذي تم إنشاؤها لقياسه" ويقترح Saunders وآخرون (2009) القيام بالاختبارين التاليين:

1. الصدق المنطقي أو الصدق الظاهري: فقد تم الأخذ بملاحظات عدد من أساتذة

قسم إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد من جامعة دمشق، ترد أسماؤهم في الملحق

رقم (4)، للتأكد من مناسبة الاستبانة وسلامة صياغة وبناء وترتيب الفقرات.

فاستقرت الاستبانة على (55) فقرة، منها (5) فقرات ديموغرافية و(50) فقرة لقياس

المتغيرات وصيغت (7) فقرات بطريقة عكسية لتقليل أثر تحيز الموافقة وهي

الفقرات (9-15-19-25-27-37-39) الواردة في الجدول التالي رقم (6).

2. صدق البناء أو الصدق التكويني: وهو ما يعبر عن إسهام كل فقرة في قيمة المحور الذي تتبع

له من خلال معامل الارتباط (Spearman's rho)، لقياس ارتباط كل فقرة بالقيمة الوسطية

للمحور الخاص بها واتساق الاستبانة، وفي الجدول رقم (6) تتبين معنوية معامل الارتباط

وارتفاع قيمته لجميع الفقرات. (الأسئلة بين قوسين أتت بصياغة معكوسة).

جدول رقم (6): ارتباط الفقرات بمحاورها وفق معامل Spearman's rho

N	الدلالة	الارتباط	
المتغير المستقل الفرعي الأول – متغير جودة سلسلة القيمة QVC			
87	0.000	.736**	تتبع الإدارة التنفيذية مؤشرات الأداء لمكونات سلسلة القيم
87	0.000	.863**	تقوم الإدارة التنفيذية بتحليل المتطلبات لعمليات المنظمة بشكل موضوعي ومناسب دوماً
87	0.000	.831**	تركز العمليات في المنظمة على تحقيق أعلى درجات رضى العملاء الداخليين والخارجيين
87	0.000	.738**	(تتكامل ممارسات تحليل الأعمال مع الحلول التنظيمية المتبعة)
87	0.000	.839**	يتم توثيق مخرجات تحليل الأعمال والدروس المستفادة بوضوح
المتغير المستقل الفرعي الثاني – استدامة القدرات التنظيمية SOC			
87	0.000	.816**	تقوم الإدارة بتقييم جاهزية الأقسام بشكل كامل قبل تطبيق الحلول التنظيمية المقترحة
87	0.000	.822**	تترجم الإدارات الخطط الاستراتيجية إلى نشاطات تفصيلية على جميع مستويات العمل الإداري في المنظمة بوضوح
87	0.000	.816**	يتم تحويل الفرص في بيئة العمل إلى حلول عملية واستغلالها بالشكل الأمثل
87	0.000	.755**	يوجد نظم لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري
87	0.000	.673**	(تجري الإدارات تحليلاً دقيقاً للتنافسية عند تخطيط الاستراتيجية في المنظمة)
المتغير المستقل الفرعي الثالث – متغير نظم دعم تنفيذ العمليات OSS			
87	0.000	.775**	ترتبط مكونات نظم دعم تنفيذ العمليات بشكل وثيق بالمهام والوظائف
87	0.000	.878**	تراعي نظم دعم تنفيذ العمليات فصلاً واضحاً للمهام والمسؤوليات الوظيفية
87	0.000	.792**	تتوافق نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة مع الاستراتيجيات والقوانين ومتطلبات الأعمال
87	0.000	.828**	(تدعم نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة تكامل الوظائف في سلسلة القيمة لقطاع العمل)
87	0.000	.872**	ترفع نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة من كفاءة الأعمال بشكل جوهري
المتغير المستقل الفرعي الرابع – متغير حوكمة العمليات OOG			
87	0.000	.793**	يتم تعريف دور مجالس الإدارات وخطط العمل بشكل موثوق ودقيق في المنظمة
87	0.000	.827**	تخصص مجالس الإدارات الوقت الكافي لمناقشة القضايا المتعلقة بالتنظيم والعمليات دوماً
87	0.000	.852**	تلعب مجالس الإدارات دوراً فعالاً ومؤثراً في صناعة القرار وتتخذ القرارات التصحيحية
87	0.000	.895**	تراقب مجالس الإدارات بشكل فعال واستباقي التقدم في تحقيق الرؤية والأهداف
87	0.000	.908**	(يقيم مجلس الإدارة أداء المدير التنفيذي بشكل موضوعي ويتخذ الإجراءات المناسبة دوماً)

المتغير المستقل الفرعي الخامس – متغير استمرارية الأعمال BCM			
87	0.000	.695**	تعرف الإدارة الوظائف الحرجة في المنظمة وتضع خططاً لاستمرارية الأعمال في جميع الظروف
87	0.000	.756**	(تقوم الإدارة بتحديث خطط استمرارية الأعمال بشكل دوري لمواكبة التغيرات) – صياغة عكسية في الاستبانة
87	0.000	.764**	يتضح في المنظمة هيكل صناعة القرار الاستراتيجي في جميع الحالات والظروف
87	0.000	.651**	عند الاستعانة بمصادر خارجية، تتأكد الإدارة من وجود وملاءمة خطط استمرارية الأعمال لديهم
87	0.000	.718**	يوجد في المنظمة سياسات واضحة لتقييم وإدارة المخاطر المختلفة ومعالجتها
المتغير المعدل – متغير دعم الإدارة العليا SSM			
87	0.000	.795**	تحدد الإدارة العليا نطاق تحليل الأعمال بشكل دقيق
87	0.000	.771**	تتخرط الإدارة العليا بشكل مكثف في تعريف متطلبات الأعمال وأنشطة تحليل الأعمال
87	0.000	.763**	تبرز الإدارة العليا فهماً واضحاً لتحليل الأعمال على الدوام
87	0.000	.817**	تدرك الإدارة العليا دور تحليل الأعمال في تطوير الأداء
87	0.000	.697**	تسهم الإدارة العليا بشكل فعال في تخطيط تحليل الأعمال
87	0.000	.719**	ترعى الإدارة العليا مبادرات تحليل الأعمال لتحديد الاحتياجات
87	0.000	.808**	(توثق الإدارة العليا تفاصيل العمليات ومكوناتها) – صياغة عكسية في الاستبانة
87	0.000	.605**	تدعم الإدارة العليا وجود فريق تحليل أعمال بشكل دائم
87	0.000	.526**	(تنسق الإدارة العليا أنشطة تحليل الأعمال في المنظمة من خلال قنوات اتصال داخلية وخارجية) – صياغة عكسية في الاستبانة
87	0.000	.602**	تنظم الإدارة العليا تدريبات متخصصة بتحليل الأعمال
المتغير التابع – متغير فاعلية التموضع الاستراتيجي ESP			
87	0.000	.655**	استراتيجية المنظمة معروفة بشكل واضح لجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
87	0.000	.813**	يفهم جميع العاملين أهداف عملهم الوظيفية وإسهامهم في تحقيق الغايات الاستراتيجية
87	0.000	.756**	ترتبط الأهداف التشغيلية بشكل واضح بالغايات الاستراتيجية في المنظمة
87	0.000	.803**	يعاد تقييم وقياس مؤشرات الأداء بشكل منتظم وعند الطلب أو عند الحاجة
87	0.000	.738**	يوجد إطار للمساءلة يتعلق بنسب إنجاز الأهداف التشغيلية للمستويات الوظيفية كافة
87	0.000	.736**	يتحلى كادر العاملين في المنظمة بدرجة عالية من المهنية في أداء المهام المنوطة بهم
87	0.000	.333**	يتبادل أفراد فرق العمل الأفكار فيما بينهم ويطورون الشراكات مع العملاء
87	0.000	.370**	تحتوي أدلة وكتيبات الأعمال على شروحات وافية تكفي لإنجاز المهام بطريقة معيارية
87	0.000	.650**	تتم مشاركة الغايات الاستراتيجية من أعلى الهرم الإداري بشكل فعال
87	0.000	.775**	تلتزم الإدارات بتقديم مخرجاتها في الأوقات المحددة وبطريقة صحيحة على الدوام
87	0.000	.720**	تجد الابتكارات والأفكار الخلاقة طريقها للتطبيق العملي بسهولة في المنظمة
87	0.000	.653**	سياسات التغذية الراجعة وضمان رضى العملاء فعالة للغاية في تحقيق غاياتها
87	0.000	.660**	تنتقل المنظمة بشكل رشيق نحو تحقيق الكفاءة في العمليات استجابة للتغير في البيئة
87	0.000	.429**	تؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على الحصة السوقية للمنظمة في قطاع الخدمات المالية
87	0.000	.508**	تستثمر المنظمة في تنمية قدراتها الداخلية للحفاظ على مكونات ميزتها التنافسية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتبين من الجدول (6) أن محاور الدراسة جميعها تتمتع باتساق داخلي جيد، وأن قيم معامل الارتباط (Spearman's rho) ومستوى الدلالة لجميع الفقرات يشير إلى جوهرية الارتباط.

ب- لقياس الثبات والاتساق الداخلي للمقياس، تم استخدام اختباري Cronbach's alpha والتجزئة النصفية، لتحديد ثبات قياس مفاهيم الدراسة في الاستبانة، واتساق إجابات المشاركين على الفقرات الفرعية بما يدل على إمكانية تكرار النتائج عند استخدام الاستبانة لقياس هذا المفهوم لاحقاً.

1. ترد قيم معامل Cronbach's Alpha للمحاور الثمانية في الدراسة في الجدول رقم (7)، علماً أن القيمة العالية تبدأ بقيمة 0.8 (Nunnally & Bernstein, 1994).

جدول رقم (7): معامل Cronbach's Alpha

المحور	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	ثبات واتساق المحور
جودة سلسلة القيمة QVC	0.903	5	عالي جداً
استدامة القدرات SOC	0.895	5	عالي
نظم دعم العمليات OSS	0.913	5	عالي جداً
حوكمة العمليات OOG	0.920	5	عالي جداً
استمرارية الأعمال BCM	0.825	5	عالي
تحليل الأعمال BA	0.917	25	عالي جداً
دعم الإدارة العليا SSM	0.894	10	عالي
فاعلية التوضع الاستراتيجي ESP	0.908	15	عالي جداً

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تراوحت قيمة معامل Cronbach's Alpha للثبات العام للاستبانة والمحاور الفردية بين (0.825) و(0.920)، ما يشير إلى اتساق داخلي جيد وإمكانية الاعتماد على الاستبانة في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات (Nunnally & Bernstein, 1994, p. 263).

بسبب ارتفاع هذه القيم توجب إجراء اختبارات إضافية، لذا تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من البنية العاملية لكل محور في الدراسة. ما أسهم في تحسين جودة

الاستبانة عبر حذف الفقرات التي لم تظهر تمثيلاً كافياً للمتغيرات المدروسة أو تسببت بمشكلات في الاتساق والخطية. تمت معالجة مشكلة الخطية بالتخلص من الفقرات ذات الارتباطات المرتفعة، والتعامل مع التعددية الخطية باستبعاد الفقرات التي كانت تسهم بشكل مفرط في التكرارية وتداخل البيانات، مما يضمن أن تكون النتائج أكثر دقة وموثوقة.

2. وبإجراء اختبار التجزئة النصفية (Split-Half) الوارد في الجدول رقم (8) نجد أن قيم كل من تباين نصفي المقياس ومعامل (Cronbach's Alpha) لنصفي المقياس متقاربان وبالتالي يمكن للباحث استخدام معامل (Spearman-Brown) ذو القيمة المرتفعة (0.942) بما يفيد استقرار أداة الدراسة بعد تغيير أطوال وحدات القياس، وقابلية الاعتماد عليها لجمع البيانات الأولية وصلاحيه هذه البيانات للتحليل.

جدول رقم (8): اختبار التجزئة النصفية Split-Half

0.963	القيمة	الجزء الأول	معامل Cronbach's Alpha
29a	عدد العناصر		
0.974	القيمة	الجزء الثاني	
28b	عدد العناصر		
57	العدد الإجمالي للعناصر		
0.942	الارتباط بين الجزأين		
0.970	الأطوال المتساوية		معامل Spearman- Brown
0.970	الأطوال غير المتساوية		
0.970	معامل Guttman Split-Half		

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتمتع بالثبات بالاعتماد على قيمة Cronbach's Alpha المرتفعة (0.963 و 0.974)، وكلا الجزئين لديهما اتساق داخلي جيد، وهناك ارتباط قوي بينهما بالبناء على قيم معاملات Spearman-Brown و Guttman.

خامساً - التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS، لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة. كخطوة أولية، يجب التحقق من تجانس توزيع البيانات متعددة المتغيرات (Multivariate Normality) كشرط أساسي للحصول على نتائج موثوقة باستخدام هذا الأسلوب. لهذا الغرض، قام الباحث بإجراء اختبار Mahalanobis. وكما يرد في الجدول رقم (9)، كانت القيمة القصوى لمعامل Mahalanobis (20.336) أصغر من القيمة الجدولية المقابلة (101.879)، دالاً على تجانس توزيع البيانات متعددة المتغيرات، الأمر الذي يسمح بإجراء التحليلات اللاحقة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM بشكل سليم.

جدول رقم (9): اختبار Mahalanobis

عدد المفردات	التباين المعياري	الوسط الحسابي	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
87	0.342	3.296	4.066	2.211	القيمة المتنبأ بها
87	1.000	0.000	2.248	-3.167	القيمة المتنبأ بها المعيارية
87	0.045	0.131	0.244	0.063	الخطأ المعياري للتنبؤ
87	0.345	3.297	4.142	2.197	القيمة المتنبأ بها المعدلة
87	0.472	0.000	1.001	-1.204	البواقي
87	0.964	0.000	2.045	-2.460	البواقي المعيارية
87	1.009	-0.001	2.229	-2.661	البواقي وفق توزيع Student's t
87	0.518	-0.001	1.241	-1.409	البواقي المحذوفة
87	1.021	-0.002	2.288	-2.770	البواقي المحذوفة وفق توزيع Student's t
87	4.910	5.931	20.336	0.422	معامل Mahalanobis
87	0.032	0.015	0.209	0.000	معامل Cook
87	0.057	0.069	0.236	0.005	قيمة الرافعة المركزية

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

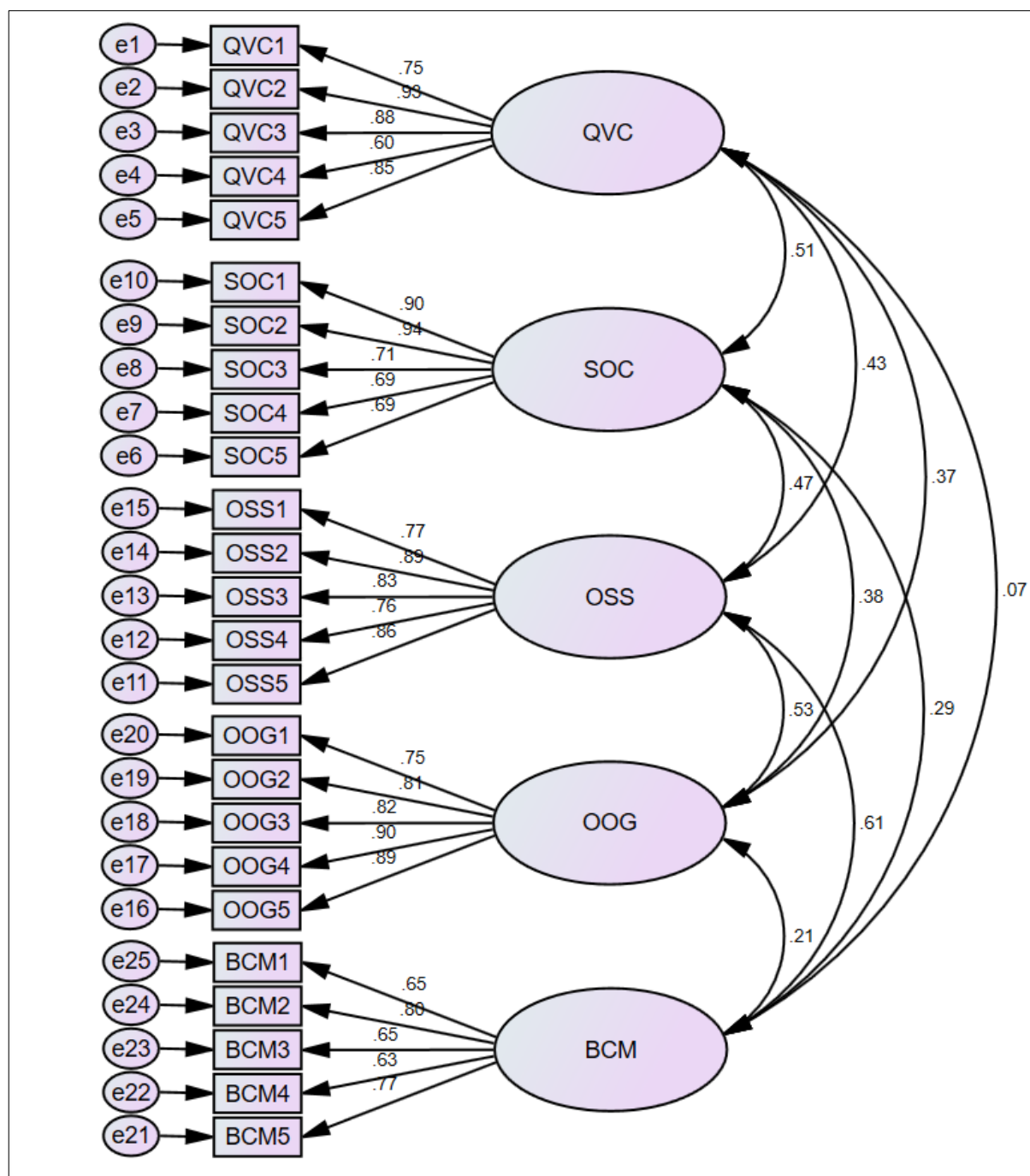
استناداً إلى اختبار Mahalanobis، يمكننا القول إنه لا توجد حالات متطرفة متعددة المتغيرات في هذه البيانات. بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم مقياس كوك لتحديد الحالات

المؤثرة التي قد تؤثر على معلمات النموذج. تتراوح قيم مقياس كوك في هذه البيانات بين 0.000 و0.209. يُنظر عادةً إلى القيم الأكبر من 1 على أنها حالات مؤثرة، لذلك لا يبدو أن هناك حالات مؤثرة في البيانات حسب هذا المقياس قد تؤثر على نتائج الانحدار.

بناءً على ذلك، يمكن للباحث الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM واستخدام برنامج AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المفترض ومطابقته للبيانات، كما يمكنه اختبار فرضيات الدراسة باستخدام هذا الأسلوب الإحصائي.

أولاً، تم إجراء تحليل عاملي توكيدي للمتغيرات الفرعية المستقلة (تحليل الأعمال). في المرحلة الأولى، تم عرض النموذج بجميع الفقرات في الشكل رقم (12)، ولكن وجد أن بعض مؤشرات المطابقة لم تكن مرضية وهي (GFI, AGFI, TLI and NFI). لذلك، قام الباحث بتحسين النموذج وحذف بعض الفقرات وهي (الفقرة الرابعة من متغير جودة سلسلة القيمة، والفقرة الخامسة من متغير استدامة القدرات التنظيمية، الفقرة الرابعة من نظم دعم تنفيذ العمليات والفقرة الأولى من متغير حوكمة العمليات التنظيمية) لتحقيق مطابقة أفضل. بعد عملية الحذف، يُظهر الشكل رقم (13) النموذج المعدل للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمتغير تحليل الأعمال، الذي يُعتبر المتغير المستقل في الدراسة، وذلك باستخدام الفقرات المختارة. كما يظهر الجدول اللاحق رقم (13) تحسن جودة مؤشرات المطابقة وتحول مؤشرات TLI و NFI إلى الدلالة الجيدة وارتفاع قيمة مؤشري حسن المطابقة (GFI و AGFI).

الشكل رقم (12): نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمتغير تحليل الأعمال قبل التعديل



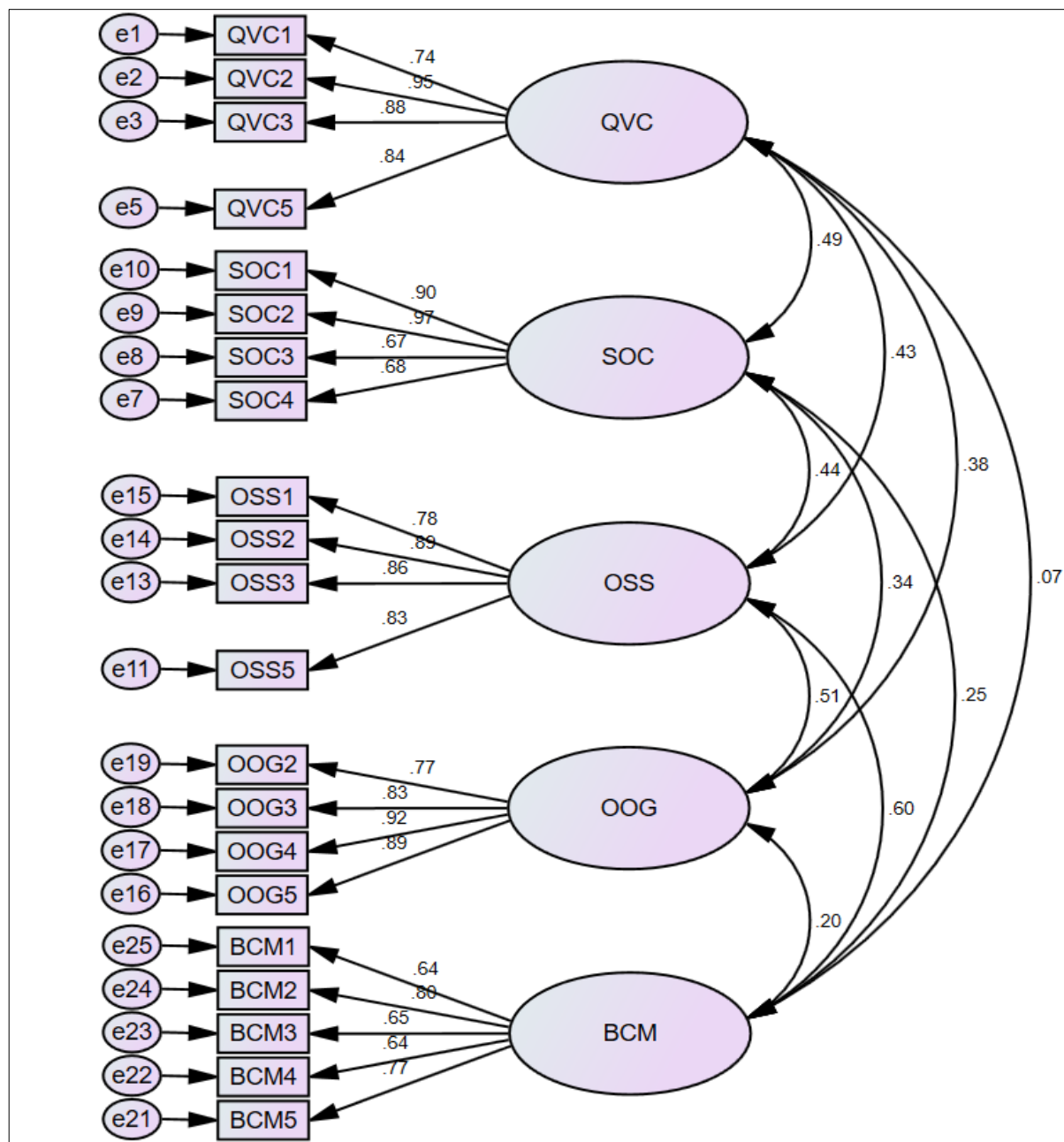
المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

وبعد تقييم مؤشرات المطابقة وجد الباحث ضرورة حذف بعض الفقرات وهي (الفقرة الرابعة

من متغير جودة سلسلة القيمة، والفقرة الخامسة من متغير استدامة القدرات التنظيمية،

والفقرة الرابعة من نظم دعم تنفيذ العمليات والفقرة الأولى من متغير حوكمة العمليات التنظيمية) لتحقيق مطابقة أفضل وتحسين دلالة النموذج ممثلاً بالشكل رقم (13) المعدل.

الشكل رقم (13): نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لمتغير تحليل الأعمال بعد التعديل



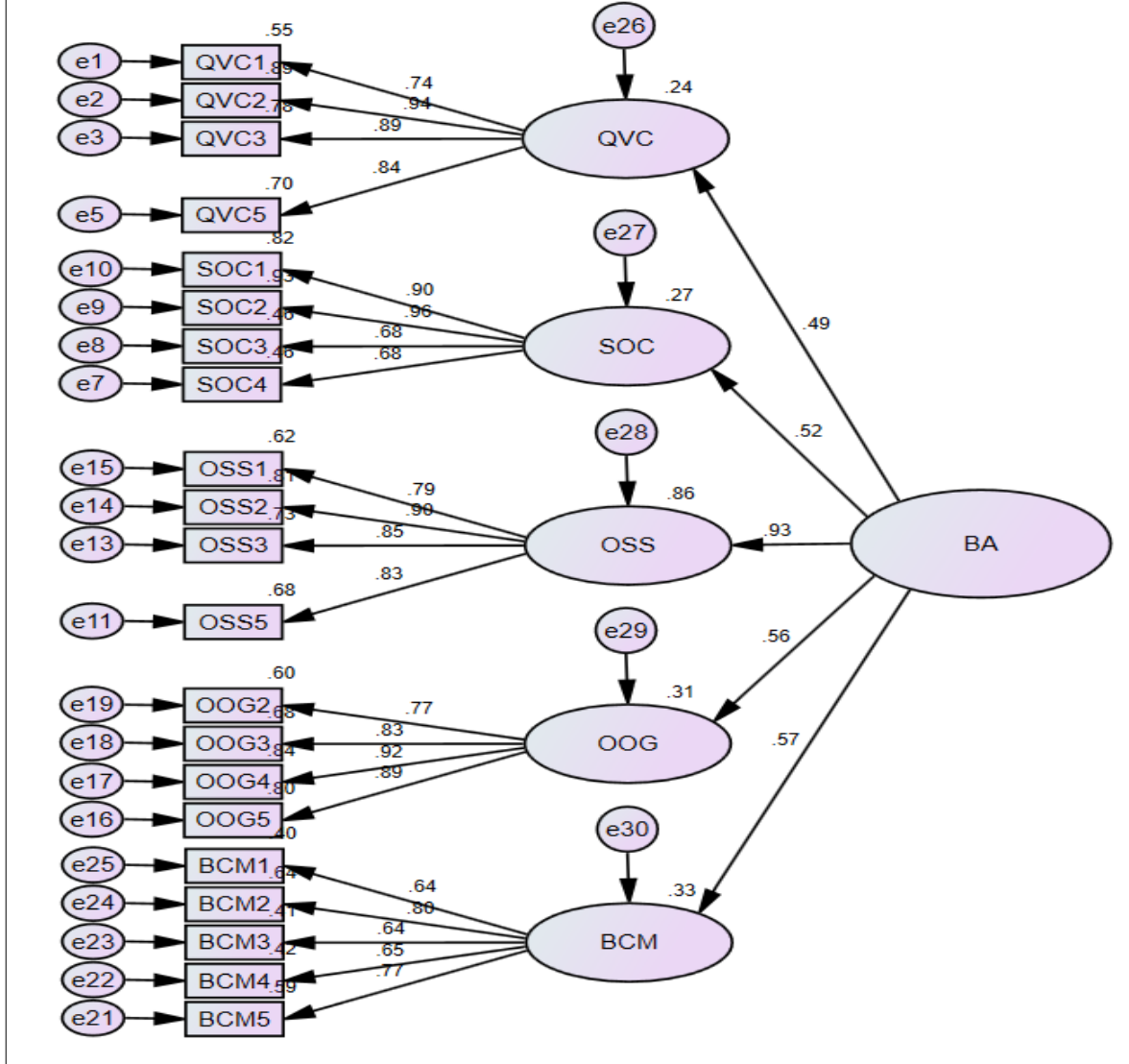
المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

تنطلق الدراسة من نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير الفرعي الرئيسي لتحليل الأعمال. بعد ذلك، يتم

تطوير النموذج المقترح للعلاقات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية.

يتم تمثيل هذا النموذج في الشكل رقم (14) التالي.

الشكل رقم (14): نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير تحليل الأعمال



المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS24

ويمكن كتابة معادلة العلاقة بين المتغيرات الفرعية والمتغير الرئيسي تحليل الأعمال كالتالي:

$$BA = 0.93 \cdot OSS + 0.56 \cdot OOG + 0.52 \cdot SOC + 0.49 \cdot QVC + 0.33 \cdot BCM$$

يلاحظ أن تشعب المتغير الفرعي OSS (نظم دعم العمليات) على المتغير الرئيسي هو

الأعلى بقيمة 0.93 ما يتفق مع مبدأ صناعة القرار المسند بالأدلة من تحليل هذه النظم،

تليه OOG (حوكمة العمليات التنظيمية) بقيمة 0.56 و SOC (استدامة القدرات التنظيمية) بقيمة 0.52. أما المتغيرين BCM (إدارة استمرارية الأعمال) و QVC (جودة سلسلة القيمة) فلهما أقل تشبع على المتغير الرئيسي. يلحظ تحسن قيم التشبعات بين المتغيرات بحذف بعض الفقرات، ما يؤدي لتحسن مؤشرات المطابقة الواردة في الجدول رقم (13). تقدم الدراسة في الجدول التالي رقم (10) تقديرات الصدف التمييزي ومعامل الثبات المركب والصدف التقاربي ومتوسط التباين المستخرج لمتغير تحليل الأعمال بعد التعديل.

جدول رقم (10): الصدف التمييزي ومعامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لمتغير تحليل الأعمال

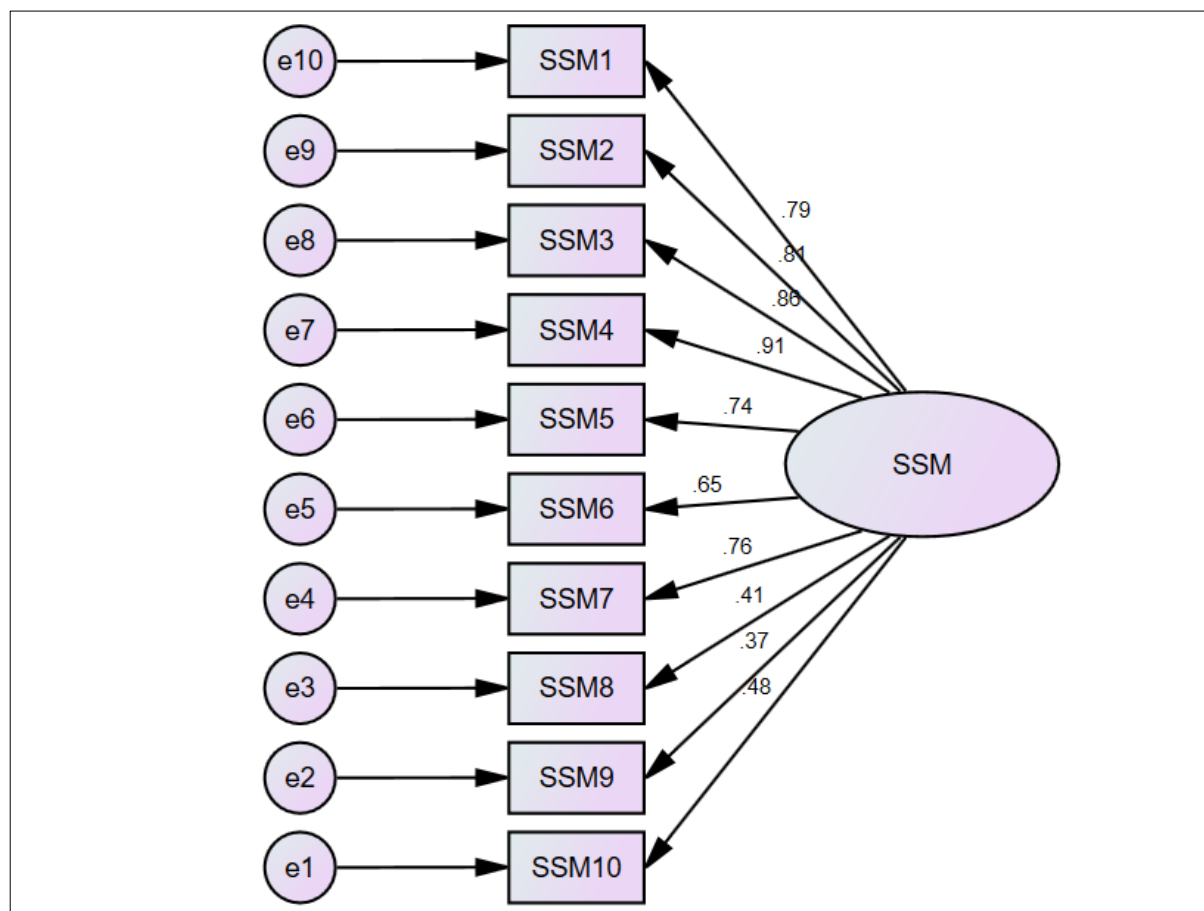
الصدف التمييزي وفق HTMT					صدف البناء		
BCM	OOG	OSS	SOC	QVC	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	
					0.73	0.915	QVC
				0.497	0.666	0.886	SOC
			0.442	0.431	0.71	0.907	OSS
		0.514	0.343	0.384	0.729	0.915	OOG
	0.2	0.604	0.249	0.073	0.493	0.828	BCM

المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS24

يوضح الجدول رقم (10) تقديرات الصدف التمييزي وفقاً لطريقة التباين بين العوامل وداخلها HTMT، وهي تعكس قوة التمييز بين المتغيرات المختلفة. عندما تكون القيمة أقل من 0.85، يُعتبر ذلك دليلاً على وجود صدف تمييزي بين المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر متوسط التباين المستخرج AVE مؤشراً على الصدف التمييزي لكل متغير، وتكون القيمة المقبولة في هذا الاختبار 0.5. وبما أن قيم معامل الثبات المركب لجميع المتغيرات تتجاوز قيمة 0.7، فإن هذا يُشير إلى مدى مناسبة بنية المتغير المستقل "تحليل الأعمال" لقياس هذا المفهوم بشكل فعال ودقيق.

ثانياً، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال، الذي يرد في الشكل رقم (15) بجميع الفقرات قبل التعديل.

الشكل رقم (15): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا قبل التعديل

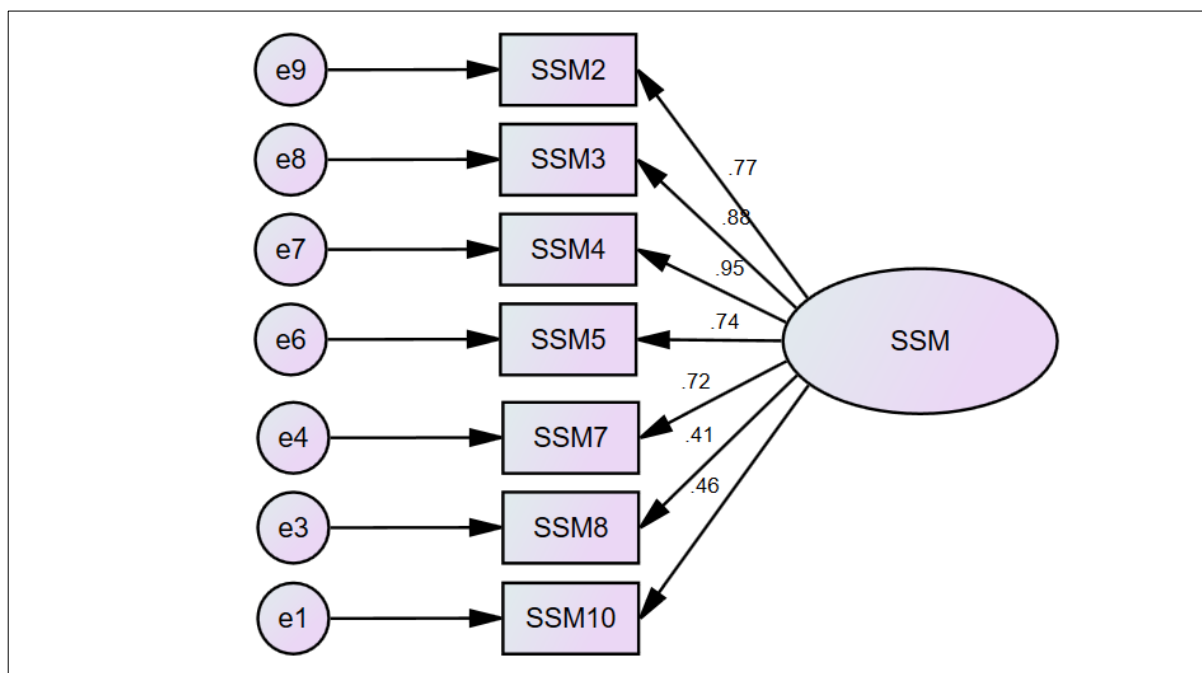


المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

يرد في الجدول رقم (13) المعني بقياس مؤشرات المطابقة في نموذج التحليل العاملي لمتغير دعم الإدارة العليا أن بعض المؤشرات مقبولة فقط وهي (AGFI، GFI، TLI)، ما يبرز الحاجة إلى تحسين النموذج. وعليه، قام الباحث باستخدام مؤشرات التعديل لتحديد الفقرات ذات الإسهام المنخفض في قياس المتغير الكامن، لتحسين صدق البناء فيه. بعد تحليل مؤشرات التعديل، تم حذف ثلاث فقرات (الفقرات 1 و 6 و 9) من النموذج. ويُلاحظ من الشكل رقم (16) أن حذف هذه الفقرات أدى إلى زيادة قيم التشبعات بين الفقرات

المتبقية والمتغير الكامن. ويرد في الشكل رقم (16) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا بعد التعديل.

الشكل رقم (16): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير دعم الإدارة العليا بعد التعديل



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

علاوة على ذلك، يُظهر الجدول رقم (13) أن مؤشرات المطابقة للنموذج المحسّن تحسنت بشكل ملحوظ، مما يدل على أن النموذج المعدّل يمثل البيانات بشكل أفضل.

جدول رقم (11): معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لدعم الإدارة العليا

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	
0.532	0.881	متغير دعم الإدارة العليا SSM

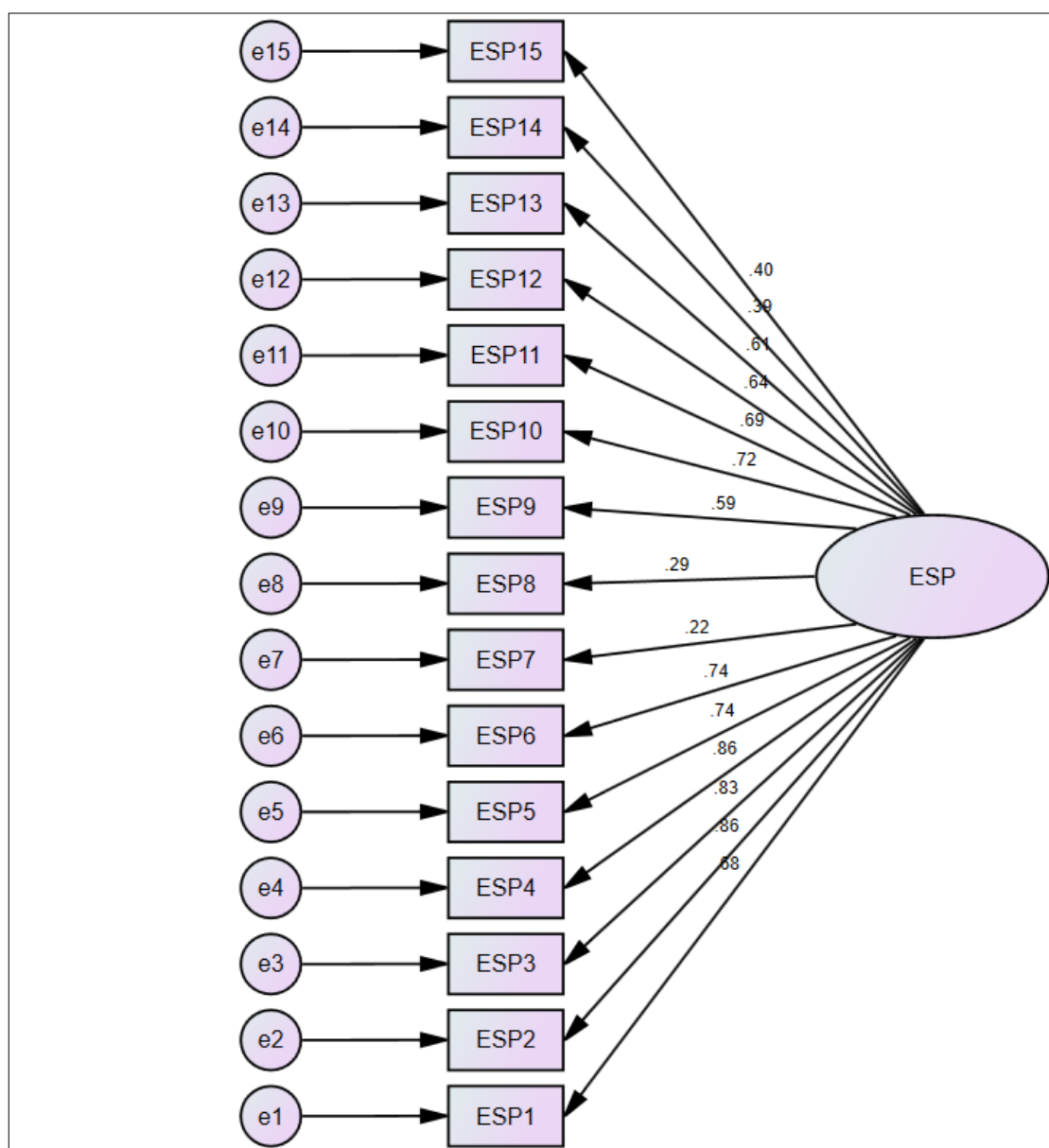
المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS24

يقدم الجدول رقم (11) معلومات حول الصدق التقاربي ومعامل الثبات المركب لمتغير دعم الإدارة العليا. يُلاحظ أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت القيمة

المقبولة (0.5)، مما يشير إلى صدق تقاربي جيد، وتتجاوز قيمة معامل الثبات المركب (CR) القيمة المقبولة (0.7) مشيرة إلى ثبات داخلي جيد للنموذج.

ثالثاً، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع فاعلية التموضع الاستراتيجي، ويرد في الشكل التالي رقم (17) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي بجميع العبارات.

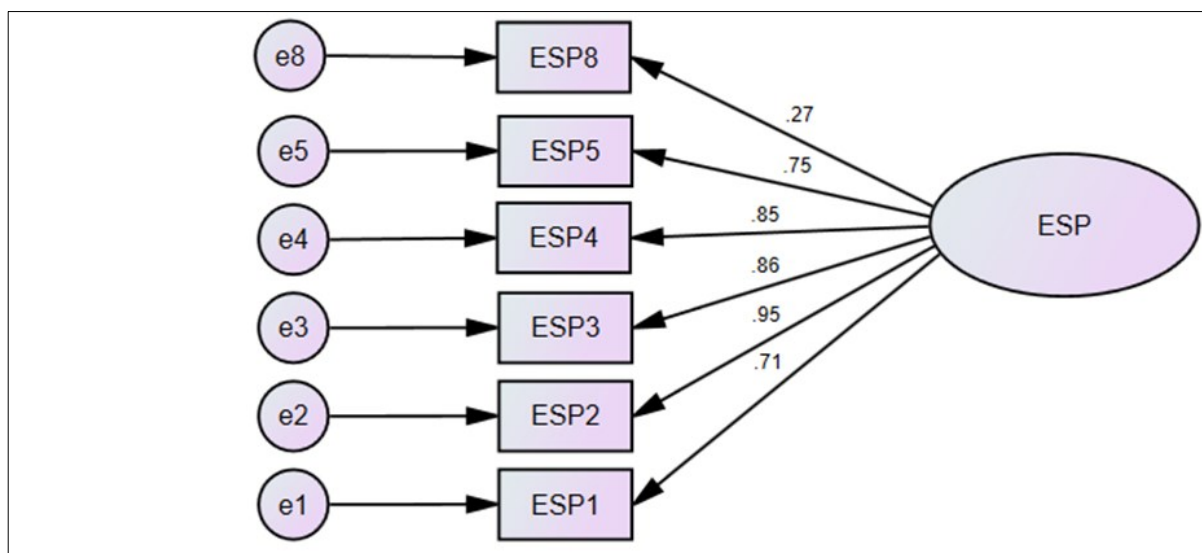
الشكل رقم (17): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي قبل التعديل



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

بتحليل مؤشرات المطابقة قام الباحث وعلى مراحل وفق مؤشرات التعديل بحذف الفقرات السادسة والسابعة ومن التاسعة وحتى الخامسة عشر لتحسين النموذج. فانتقلت مؤشرات CMIN/DF, GFI, AGFI and NFI من المستوى المقبول إلى المستوى الجيد مع تحسن في قيمة معامل TLI وبقائها في المدى المقبول للاختبار، وذلك كما يظهر في جدول التغير في مؤشرات المطابقة رقم (13). ويرد في الشكل التالي رقم (18) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي بعد الحذف لهذه الفقرات.

الشكل رقم (18): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي بعد التعديل



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

يقدم الباحث تالياً الجدول رقم (12) المتعلق بمؤشرات متوسط التباين المستخرج ومعامل الثبات المركب للنموذج، مبرزاً تحقيق النموذج المعدل للقيم المقبولة لكلا هذين الاختبارين.

جدول رقم (12): معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج لفاعلية التموضع الاستراتيجي

متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	
0.582	0.884	متغير فاعلية التموضع الاستراتيجي ESP

المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS24

في ختام نماذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة، يقدم الباحث الجدول رقم (13) مبيناً التغير في مؤشرات حسن المطابقة لنماذج المتغيرات المستخدمة في الدراسة بعد تعديل النماذج، مشيراً إلى التحسن الجوهرى في المؤشرات بعد حذف بعض الفقرات.

جدول رقم (13): التغير في مؤشرات المطابقة للمتغيرات قبل وبعد التعديل

المؤشر	متغير تحليل الأعمال				متغير دعم الإدارة العليا				متغير فاعلية التوضع الاستراتيجي	
	قبل التعديل		بعد التعديل		قبل التعديل		بعد التعديل		قبل التعديل	
	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.68	جيد	1.54	جيد	2.97	جيد	1.83	جيد	2.64	مقبول
RMSEA	0.72	جيد	0.69	جيد	0.77	جيد	0.73	جيد	0.63	جيد
GFI	0.83	مقبول	0.8	مقبول	0.81	مقبول	0.94	جيد	0.73	مقبول
AGFI	0.79	مقبول	0.8	مقبول	0.8	مقبول	0.91	جيد	0.87	مقبول
TLI	0.87	مقبول	0.94	جيد	0.82	جيد	0.98	جيد	0.78	جيد
NFI	0.76	مقبول	0.9	جيد	0.81	مقبول	0.94	جيد	0.64	مقبول

المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

تشير مؤشرات المطابقة إلى مدى تطابق النماذج المقترحة مع البيانات المجمعة. وفي حين تمثل مؤشرات المطابقة مقاييس إحصائية متنوعة تستخدم لتقييم جودة النماذج المدروسة وتحديد مدى تطابقها مع البيانات المجمعة، تأخذ في الاعتبار عوامل مختلفة مثل درجات الحرية، التباين والتغاير المفسرين، والتحسين في المطابقة مقارنة بنماذج افتراضية، لمساعدة الباحث على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن قبول النماذج أو تعديلها بناءً على القيم المحددة لهذه المؤشرات. بالرجوع إلى الجدول رقم (4) للمؤشرات المعتمدة في هذه الدراسة، تعتبر قيم CMIN/DF أقل من 3 جيدة، وقيم RMSEA أقل من 0.08 جيدة، وقيم GFI وAGFI وTLI وNFI أكبر من 0.9 جيدة. ومع ذلك، يمكن القول إن قيم GFI وAGFI وNFI بين 0.8 و0.9 كمقبولة. وبناءً على قيم هذه المؤشرات، أمكن للباحث قبول نماذج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المشار إليها في هذه الدراسة.

بالبناء على النماذج المقدمة أعلاه لمتغيرات الدراسة تقوم الدراسة بإجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التموضع الاستراتيجي بين المصارف الخمسة. نتائج تحليل التباين أظهرت قيمة احتمالية (Sig.) تساوي 0.394، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتاد 0.05. هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التموضع الاستراتيجي بين المصارف عند مستوى معنوية 0.05. كما يرد في جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه رقم (14) التالي:

جدول رقم (14): تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروقات بين المصارف

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل فيشر	الدالة
بين المجموعات	2.097	4	0.524	1.036	0.394
ضمن المجموعات	41.488	82	0.506		
الإجمالي	43.585	86			

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

على الرغم من أن تحليل التباين لم يظهر فروقاً معنوية بين المصارف، إلا أنه تم إجراء اختبار LSD للمقارنات المتعددة للمتوسطات لاكتشاف أي فروق محتملة بين المصارف المختلفة.

عند النظر إلى نتائج اختبار LSD، والوارد في جدول المقارنات المتعددة رقم (15) التالي نلاحظ أن جميع الفروقات بين متوسطات المصارف غير معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. أعلى قيمة احتمالية (Sig.) هي 0.976 للفرق بين متوسط مصرف سورية والمهجر ومصرف البنك العربي، وأقل قيمة احتمالية هي 0.117 للفرق بين متوسط مصرف بيمو ومصرف البنك العربي.

جدول رقم (15): المقارنات المتعددة للمتوسطات باختبار LSD

المتغير التابع: فاعلية التموضع الاستراتيجي - طريقة LSD						
المصرف ا (المرجعي)	المصرف ل (المقارن)	وسطي الاختلاف	الخطأ المعياري	الدلالة	95% مستوى الثقة	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
بيمو	فرنسبنك	0.18254	0.22848	0.427	-0.2720	0.6371
	سورية والمهجر	0.34365	0.27329	0.212	-0.2000	0.8873
	قطر الوطني	-0.00265	0.22848	0.991	-0.4572	0.4519
	البنك العربي	0.35198	0.22224	0.117	-0.0901	0.7941
فرنسبنك	بيمو	-0.18254	0.22848	0.427	-0.6371	0.2720
	سورية والمهجر	0.16111	0.28054	0.567	-0.3970	0.7192
	قطر الوطني	-0.18519	0.23710	0.437	-0.6569	0.2865
	البنك العربي	0.16944	0.23110	0.466	-0.2903	0.6292
سورية والمهجر	بيمو	-0.34365	0.27329	0.212	-0.8873	0.2000
	فرنسبنك	-0.16111	0.28054	0.567	-0.7192	0.3970
	قطر الوطني	-0.34630	0.28054	0.221	-0.9044	0.2118
	البنك العربي	0.00833	0.27549	0.976	-0.5397	0.5564
قطر الوطني	بيمو	0.00265	0.22848	0.991	-0.4519	0.4572
	فرنسبنك	0.18519	0.23710	0.437	-0.2865	0.6569
	سورية والمهجر	0.34630	0.28054	0.221	-0.2118	0.9044
	البنك العربي	0.35463	0.23110	0.129	-0.1051	0.8144
البنك العربي	بيمو	-0.35198	0.22224	0.117	-0.7941	0.0901
	فرنسبنك	-0.16944	0.23110	0.466	-0.6292	0.2903
	سورية والمهجر	-0.00833	0.27549	0.976	-0.5564	0.5397
	قطر الوطني	-0.35463	0.23110	0.129	-0.8144	0.1051

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التموضع الاستراتيجي بين أي زوج من المصارف عند مستوى معنوية 0.05. وبالبناء على المتوسطات الحسابية للتموضع الاستراتيجي، يمكن ترتيب المصارف كالتالي، مصرف بيمو يحتل المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.6635، يليه مصرف فرنسبنك بمتوسط 3.4810، ثم يأتي مصرف البنك العربي بمتوسط 3.3115، ويحل مصرف سورية والمهجر في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.3198، أما مصرف قطر الوطني فيحتل المرتبة الخامسة بمتوسط 3.3089.

ومع ذلك، يجب التعامل مع هذا الترتيب بحذر وعدم اعتباره دليلاً قاطعاً على وجود فروقات كبيرة في التموضع الاستراتيجي بين المصارف، فالفروقات بين هذه المتوسطات ليست معنوية إحصائياً كما تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) واختبار LSD.

سادساً - اختبار الفرضيات:

قام الباحث بداية بقياس اعتدالية توزع بيانات عينة الدراسة من خلال اختباري التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk)، ووجد في الجدول رقم (16) أن قيم فقرات الاستبانة (عدا محور فاعلية التموضع الاستراتيجي) غير دالة إحصائياً، ما يفيد قبول الفرضية البديلة للاختبارين والقول إن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (Razali & Wah, 2011).

جدول رقم (16): اختبار طبيعية توزع بيانات العينة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			عنوان المحاور
الدالة	الحرية	قيمة المعامل	الدالة	الحرية	قيمة المعامل	
0.000	87	0.887	0.000	87	0.159	جودة سلسلة القيمة QVC
0.000	87	0.872	0.000	87	0.174	استدامة القدرات التنظيمية SOC
0.000	87	0.914	0.000	87	0.144	نظم دعم تنفيذ العمليات OSS
0.017	87	0.964	0.005	87	0.116	متغير حوكمة العمليات OOG
0.000	87	0.899	0.000	87	0.160	إدارة استمرارية الأعمال BCM
0.043	87	0.970	0.000	87	0.140	دعم الإدارة العليا SSM
0.560	87	0.987	.200*	87	0.075	فاعلية التموضع الاستراتيجي ESP

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ويقول Field (2009, p. 134) و Elliott & Woodward (2007, p. 26) أنه يمكن في حالة العينات الكبيرة (أكبر من 40 مفردة والعدد هنا 87 مفردة) والبيانات غير الاسمية أن يستخدم الاختبارات المعلمية وفق نظرية النزعة المركزية (Central Limit Theorem)

بالرغم من رفض فرضية التوزيع الطبيعي. فالاختبارات المعلمية للعينات الكبيرة أكثر كفاءة في الكشف عن مستوى الدلالة والفروقات الإحصائية بين المجموعات من الاختبارات اللامعلمية.

يعد تجانس تباين محاور العينة عند إجراء الاختبارات المعلمية شرطاً في حالة عدم تحقق التوزيع الطبيعي، ويتبين من قيم اختبار Levene الوارد في الجدول رقم (17) تجانس تباين بيانات محاور بمستوى الدلالة يفوق 0.05، ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية للاختبار والقول بأن توزع البيانات لا يختلف عن التوزيع متجانس التباين.

جدول رقم (17): اختبار Levene لتجانس التباين لمتغيرات الدراسة

Sig.	df2	df1	Levene stat.		
0.770	83	3	0.377	استناداً إلى المتوسط	متغير جودة سلسلة القيمة QVC
0.833	83	3	0.289	استناداً إلى الوسيط	
0.833	78	3	0.289	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.817	83	3	0.312	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.922	83	3	0.162	استناداً إلى المتوسط	متغير استدامة القدرات التنظيمية SOC
0.947	83	3	0.121	استناداً إلى الوسيط	
0.947	76	3	0.121	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.938	83	3	0.136	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.260	83	3	1.363	استناداً إلى المتوسط	متغير نظم دعم تنفيذ العمليات OSS
0.444	83	3	0.902	استناداً إلى الوسيط	
0.444	75	3	0.902	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.302	83	3	1.237	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.488	83	3	0.818	استناداً إلى المتوسط	متغير حوكمة العمليات التنظيمية OOG
0.837	83	3	0.284	استناداً إلى الوسيط	
0.837	75	3	0.284	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.509	83	3	0.779	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.213	83	3	1.527	استناداً إلى المتوسط	متغير استمرارية إدارة الأعمال BCM
0.385	83	3	1.027	استناداً إلى الوسيط	
0.385	78	3	1.027	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.206	83	3	1.558	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.449	83	3	0.892	استناداً إلى المتوسط	متغير دعم الإدارة العليا SSM
0.494	83	3	0.806	استناداً إلى الوسيط	
0.494	82	3	0.806	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.407	83	3	0.978	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	
0.273	83	3	1.320	استناداً إلى المتوسط	متغير فاعلية التموضع الاستراتيجي ESP
0.396	83	3	1.002	استناداً إلى الوسيط	
0.397	74	3	1.002	استناداً إلى الوسيط مع تعديل درجات الحرية	
0.265	83	3	1.346	استناداً إلى المتوسط المعياري (trimmed mean)	

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

بالاستناد إلى آراء الباحثين (Razali & Wah, 2011) و (Field, 2009, p. 134) و (Elliott & Woodward, 2007, p. 26) فإنه يمكن اعتماد الاختبارات المعلمية بعد أخذ حجم العينة المناسب وتجانس التباين في الاعتبار.

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يؤثر تحليل الأعمال بشكل إيجابي ذو دلالة إحصائية في فاعلية التموضع الاستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS. وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول التالي رقم (18):

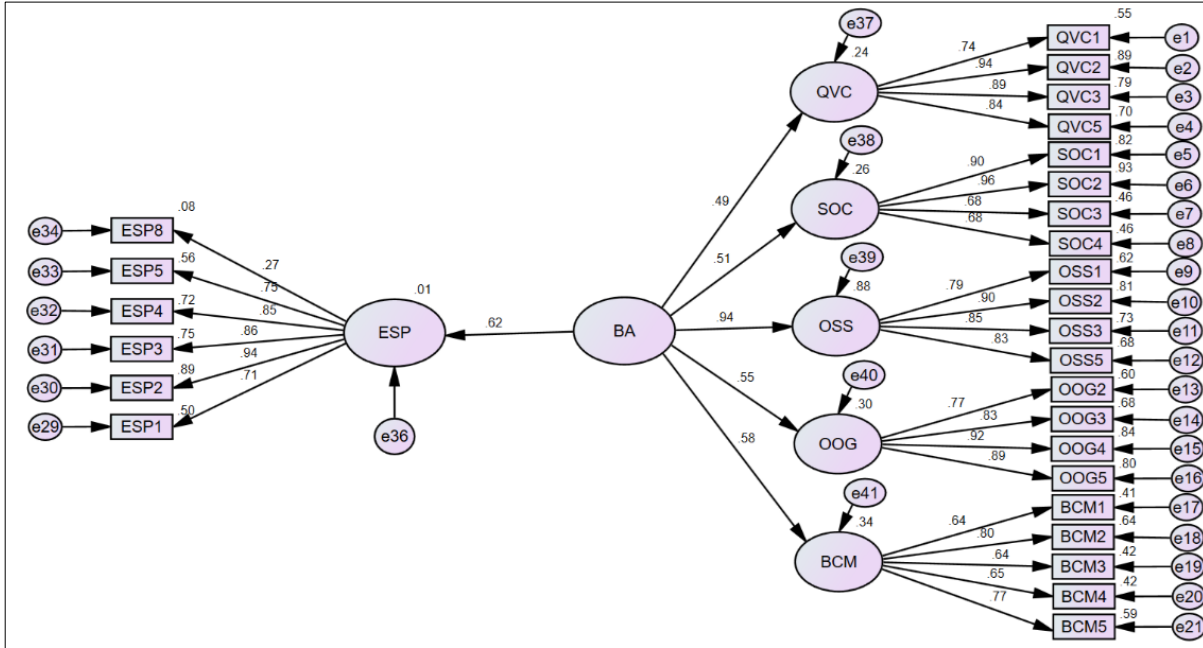
جدول رقم (18): معاملات أنموذج العلاقة بين متغيري تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي

المعاملات المعيارية			المعاملات غير المعيارية		النموذج	
الدالة	قيمة معامل t	معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا		
0.578	-0.558		0.149	-0.083	ثابت المعادلة	المستقل (تحليل الأعمال) ← التابع
<.001	29.148	0.953	0.036	1.054	متغير تحليل الأعمال	(فاعلية التموضع الاستراتيجي)

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وفق الجدول رقم (18)، كانت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (تحليل الأعمال) والمتغير التابع (فاعلية التموضع الاستراتيجي) هي 0.953، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بعد ذلك، يتم استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج AMOS لفحص العلاقة بين المتغيرين بشكل أعمق. كما هو موضح في الشكل رقم (19):

الشكل رقم (19): النمذجة بالمعادلة البنائية للعلاقة بين متغيري تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

أظهرت نتائج النمذجة بالمعادلة البنائية لمتغير تحليل الأعمال من الدرجة الثانية وجود تأثير مباشر وقوي لمتغير تحليل الأعمال على متغير فاعلية التموضع الاستراتيجي، فقد كانت قيمة التشبع في المسار 0.62 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001.

ويمكن كتابة معادلة العلاقة المباشرة بين المتغيرين ونشرها على النحو التالي:

$$ESP = 0.62 * BA$$

وباستبدال قيم BA في المعادلة وتبسيطها، نحصل على المعادلات النهائية التالية للعلاقة بين فاعلية التموضع الاستراتيجي بدلالة تحليل الأعمال والمتغيرات المستقلة الفرعية:

$$ESP = 0.62 * (0.93 * OSS + 0.56 * OOG + 0.52 * SOC + 0.49 * QVC + 0.33 * BCM)$$

$$ESP = 0.56 * OSS + 0.35 * OOG + 0.32 * SOC + 0.3 * QVC + 0.2 * BCM$$

يرجع هذا الاختلاف في القيم إلى الطرق المختلفة لكل برنامج. فبرنامج SPSS يستخدم تقنية المربعات الصغرى التقليدية لتقدير معاملات الانحدار، في حين يستخدم برنامج AMOS طريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood) لتقدير المعاملات.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط واستخدام النمذجة الهيكلية، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تقول بتأثير تحليل الأعمال بشكل مباشر وإيجابي وقيمته 0.62 على فاعلية التموضع الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة. تدعم هذه النتيجة الأدبيات النظرية مثل Chatterjee وآخرون (2021) والتي تشير إلى أهمية تحليل الأعمال كمدخل رئيسي لتحسين فاعلية التموضع الاستراتيجي، فهو يساعد في فهم احتياجات العمل وتحديد الفرص والتحديات بشكل أفضل، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة ومواءمة مع متطلبات البيئة التنافسية. كما تتوافق مع الآراء الواردة في المقابلات نصف المهيكلية الواردة في الملحق رقم (3) التي تؤكد على أهمية تحليل الأعمال في نجاح المصارف واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالتوافق مع نتائج الدراسة الإحصائية التي تظهر تأثيراً كبيراً لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي.

ب- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يعدّ دعم الإدارة العليا تأثير تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي.

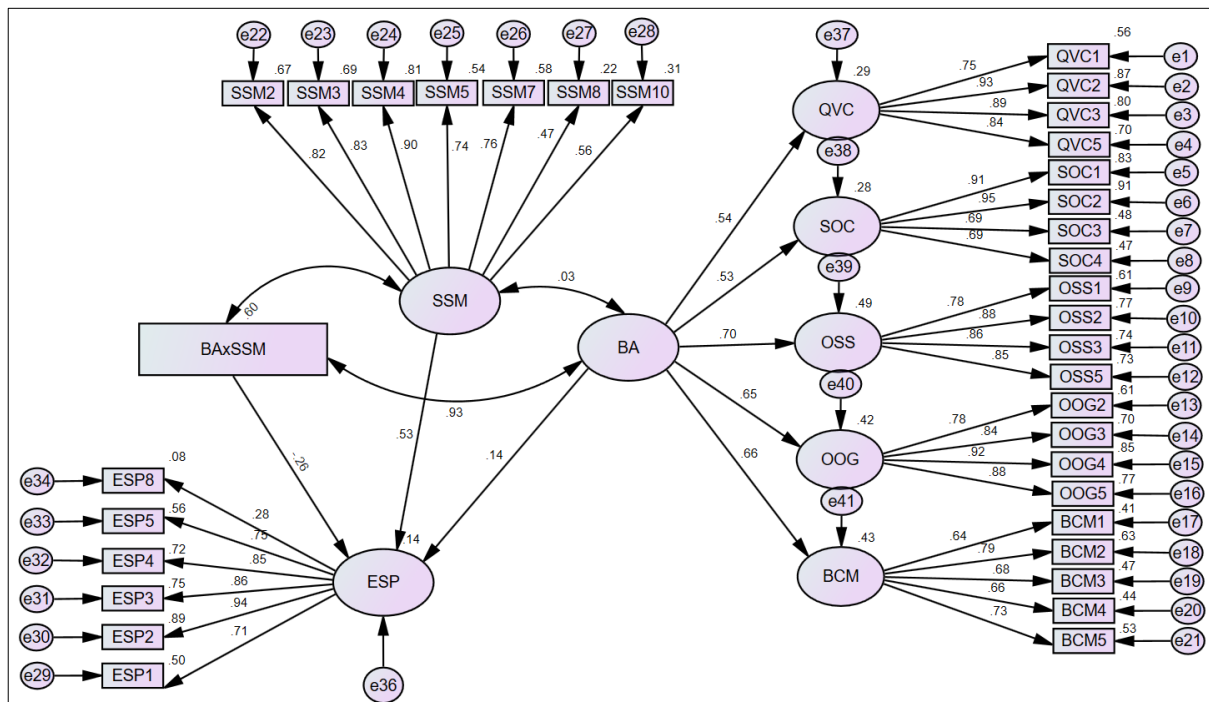
يشير بعض الباحثين ومنهم Yeoh & Popovic (2015) و Işık وآخرون (2013) إلى أن متغير دعم الإدارة العليا يلعب دوراً معديلاً في العلاقة بين عوامل مختلفة داخل المنظمة، ويتم التركيز في هذه الدراسة بشكل محدد على دور دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال. لاختبار التأثير المعدّل لمتغير دعم الإدارة العليا، تم استخدام نمذجة

المعادلات الهيكلية SEM باستخدام برنامج AMOS. وذلك بإنشاء متغير تفاعلي SSMxBA يمثل الناتج الحاصل من ضرب قيم متغيري تحليل الأعمال ودعم الإدارة العليا. ثم تم إدخال هذا المتغير التفاعلي في النموذج الهيكلي إلى جانب المتغيرين الأصليين لاختبار تأثيره على المتغير التابع فاعلية التموضع الاستراتيجي.

بهدف تقديم الأنموذج النهائي للعلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي بوجود دعم الإدارة العليا كمتغير معدّل، تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج AMOS. يبين الشكل رقم (20) جودة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الملحظة، كما يعرض الشكل أيضاً الأخطاء غير المفسرة بجوار المتغيرات الملحظة، والتي تشير إلى نسبة التباين غير المفسر بواسطة المتغير الكامن.

الشكل رقم (20): أنموذج العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي معدلاً بدعم الإدارة

العليا



المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS24

كما هو موضح في الشكل رقم (20)، يظهر الأنموذج الهيكلي العلاقات بين متغير تحليل الأعمال كمتغير مستقل، ومتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي كمتغير تابع، بوجود متغير دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال كمتغير معدل.

تم اختبار مدى مطابقة بيانات العينة للأنموذج المقترح باستخدام استراتيجية النمذجة التوكيدية Confirmatory Modeling Strategy. هذه الاستراتيجية تسمح للباحث بتحديد نموذج واحد مستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، واختبار مدى مطابقته لبيانات العينة. تم الاعتماد على مجموعة من مؤشرات المطابقة لتقييم النموذج المقترح للعلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي بوساطة دعم الإدارة العليا، وترد قيم مؤشرات المطابقة في التي اعتمدها الباحث في الجدول التالي رقم (19).

جدول رقم (19): مؤشرات المطابقة في الأنموذج الكلي للعلاقة بين المتغيرات

المؤشر	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.520	جيد
RMSEA	0.078	جيد
GFI	0.694	مقبول
AGFI	0.650	مقبول
TLI	0.865	جيد
NFI	0.711	جيد

المصدر: تحليل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS24

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق مؤشرات المطابقة أن الأنموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات يتمتع بمطابقة جيدة إلى مقبولة لبيانات العينة، مما يدعم صلاحيته وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها في مجال النمذجة بالمعادلة البنائية، ويستكمل تقييم الأنموذج المقترح بتقديم الجدول رقم (20) مستعرضاً معاملات الصق التمييزي والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج للأنموذج الكلي.

جدول رقم (20): الصدق التمييزي ومعامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج للأنموذج الكلي

الصدق التمييزي وفق طريقة HTMT							صدق البناء والتقارب		
QVC	SOC	OSS	OOG	BCM	SSM	ESP	AVE	CR	
							0.582	0.885	ESP
						0.348	0.533	0.882	SSM
					0.056	-0.127	0.503	0.759	BA
					-0.049	-0.187	0.731	0.915	QVC
				0.300	-0.06	0.055	0.667	0.886	SOC
			0.514	0.604	-0.018	-0.123	0.71	0.907	OSS
		0.442	0.344	0.251	0.09	-0.025	0.73	0.915	OOG
	0.497	0.431	0.385	0.073	0.168	0	0.493	0.828	BCM

المصدر: تحليل الباحث من مخرجات برنامج AMOS24

بالبناء على القيم الواردة في الجدول السابق رقم (20) تخلص الدراسة إلى عدة تقييمات. أولاً، فيما يتعلق بالثبات الداخلي والصدق التقاربي، نلاحظ أن جميع قيم معامل الثبات المركب (CR) تزيد عن 0.7، وجميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم صدق التقارب تزيد عن 0.5. هذا يشير إلى اتساق جيد للمؤشرات في قياس المتغيرات الكامنة، وأن هذه المتغيرات تشترك في نسبة كبيرة من التباين مع مؤشراتهما. ثانياً، بالنسبة للصدق التمييزي، نلاحظ أن جميع قيم الصدق التمييزي وفق طريقة HTMT أقل من 0.85، وهي القيمة القصوى للقبول وفق هذا المؤشر. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (على القطر الرئيسي) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة (في المثلث السفلي). هذا يدل على أن المتغيرات الكامنة متميزة ومستقلة عن بعضها البعض بشكل كافٍ.

تورد الدراسة جدول التقارب/التغاير بين المتغيرات المدروسة وفق برنامج AMOS في

الجدول التالي رقم (21):

جدول رقم (21): التغيرات بين المتغيرات في النموذج

Label	الدلالة P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	تقدير القيمة Estimate	
par_34	***	4.434	0.215	0.952	BAxSSM <--> BA
par_36	***	4.426	0.208	0.919	BAxSSM <--> SSM
par_37	0.848	0.192	0.024	0.005	BA <--> SSM

المصدر: تحليل الباحث من مخرجات برنامج AMOS24

بناءً على مخرجات برنامج AMOS والواردة في الجدول رقم (21)، يمكن الاستدلال على أن دور دعم الإدارة العليا كمتغير معدل محتمل للعلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي كما يلي:

1- يظهر معامل المسار (par_33) أن التأثير المباشر لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي غير دال إحصائياً ($p = 0.255$)، مما يشير إلى احتمالية وجود عوامل وسيطة أو معدلة تؤثر على هذه العلاقة.

2- بينما تظهر المعاملات (par_29 إلى par_32) تأثيرات قوية ودالة إحصائياً لتحليل الأعمال على مكوناته المختلفة مثل QVC، SOC، OSS، OOG، BCM. هذا يدل على أن تأثير تحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي قد يكون غير مباشر من خلال هذه المكونات.

3- معامل الارتباط (0.927) بين تحليل الأعمال (BA) وحَدِّ التفاعل (BAxSSM) مرتفع جداً، مما قد يشير إلى احتمالية وجود عامل آخر يؤثر على العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي.

4- على الرغم من عدم وجود دليل مباشر على تأثير معدل لحد التفاعل (BAxSSM) على فاعلية التموضع الاستراتيجي (par_35 غير دال إحصائياً)، إلا أن الأدلة النظرية والآراء الواردة في المقابلات تشير إلى أهمية دعم الإدارة العليا في نجاح تبني واستخدام تحليل الأعمال داخل المنظمات.

إن النتائج المقدمة لا تقدم دليلاً مباشراً على وجود هذا التأثير المعدل. ومع ذلك، يمكن استنتاج بعض الأدلة غير المباشرة والاعتبارات النظرية التي تدعم هذه الفرضية، كما يلي:

وفقاً للنتائج، لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي، ولكن هناك تأثير غير مباشر قوي من خلال مكونات تحليل الأعمال (QVC، SOC، OSS، OOG، BCM). هذا يشير إلى أن تحليل الأعمال يحتاج إلى عوامل أخرى لتعظيم تأثيره على التموضع الاستراتيجي، وقد يكون دعم الإدارة العليا أحد هذه العوامل الحاسمة.

من الناحية النظرية ومن مراجعة الدراسات السابقة، يُعتبر دعم الإدارة العليا عاملاً رئيسياً في نجاح تبني واستخدام تحليل الأعمال داخل المنظمات. فالإدارة العليا هي التي توفر الموارد والتمويل اللازمين لمبادرات تحليل الأعمال، وتضع الأولويات والتوجهات الاستراتيجية التي يجب أن يركز عليها تحليل الأعمال. كما أن دعم الإدارة العليا يساعد على تذليل العقبات التنظيمية وضمان تبني نتائج تحليل الأعمال في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

هذا يتماشى مع الآراء الواردة في ملخصات المقابلات (الملحق رقم 3) فقد أشار صناع القرار إلى آليات مختلفة لضمان دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال، مثل اللجان

المشتركة، مشاركة النتائج، وإشراك الإدارة العليا في ورش العمل. كما تم التأكيد على أهمية هذا الدعم لتذليل العقبات وضمان تطبيق نتائج تحليل الأعمال.

لذلك، على الرغم من عدم وجود دليل مباشر في النتائج الكمية، إلا أن الأدلة غير المباشرة والاعتبارات النظرية تشير إلى أن دعم الإدارة العليا قد يلعب دوراً معدياً مهماً في تعزيز تأثير تحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي. فعندما تدعم الإدارة العليا مبادرات تحليل الأعمال وتضمن تبني نتائجها، فإن ذلك يزيد من احتمالية أن يؤدي تحليل الأعمال إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية ومواءمة مع متطلبات البيئة التنافسية.

بناءً على نتائج تحليل AMOS التي تم تقديمها، لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأن "الدعم القوي من الإدارة العليا يعزز العلاقة الإيجابية بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي" بشكل مباشر ودون شروط.

تلحظ هذه الدراسة أن قيم بعض الاختبارات كانت صغيرة نسبياً، ويعلل الباحث ذلك بصغر حجم العينة. ومع ذلك، فإن القيم الجيدة لمؤشرات المطابقة تشير إلى أن النماذج المقترحة تتطابق بشكل جيد مع البيانات المدروسة.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى صدق بنائي قوي للمتغيرات الكامنة في الدراسة، فقد تم استيفاء جميع متطلبات معايير الصدق التقاربي والصدق التمييزي. ما يعزز الثقة في قدرة هذه المتغيرات على قياس المفاهيم النظرية المقصودة بشكل صحيح ودقيق، وتشير إلى جودة تمثيل الأنموذج الكلي للدراسة للبيانات المجمعة.

ت-اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تعدّل المتغيرات الديموغرافية تأثير تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي.

بدأ الباحث في اختبار الفرضية الثالثة بالنظر إلى التفاعلات المحتملة بين متغيري تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي، ويحاول تقدير تأثيرات هذه العوامل وتحديد ما إذا كانت مؤثرة على العلاقة بين متغير تحليل الأعمال ومتغير فاعلية التموضع الاستراتيجي.

جدول رقم (22): معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الديموغرافية

مستوى الدلالة	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0.000	10.631		0.290	3.086	الثابت	1
0.588	0.544	0.063	0.136	0.074	الجنس	
0.790	-0.267	-0.044	0.106	-0.028	العمر	
0.323	-0.994	-0.114	0.091	-0.090	الدرجة الأكاديمية	
0.456	0.749	0.088	0.073	0.054	الدرجة الوظيفية	
0.357	0.926	0.151	0.108	0.100	سنين الخبرة	

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

في تحليل الانحدار الخطي المتعدد والوارد في الجدول رقم (22)، لم تظهر أي من المتغيرات الديموغرافية تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية التموضع الاستراتيجي، وكانت قيم مستوى الدلالة جميعها أكبر من 0.05، ما يشير إلى عدم جوهرية الفروق في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بسبب دخول المتغيرات الديموغرافية في العلاقة.

بالمثل، في تحليل نماذج الانحدار الخطي العام، لم تظهر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الدرجة الأكاديمية، الدرجة الوظيفية، والخبرة) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على فاعلية التموضع الاستراتيجي، كما هو موضح في جدول اختبارات تأثير النموذج رقم (23)، وكانت قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لجميع هذه المتغيرات.

جدول رقم (23): اختبارات تأثير النموذج وفق المتغيرات الديموغرافية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	Wald Chi-Square	
0.000	1	1127.749	الثابت
0.955	1	0.003	الجنس
0.463	1	2.568	العمر
0.073	3	5.222	الدرجة الأكاديمية
0.879	2	0.676	الدرجة الوظيفية
0.437	3	2.719	سنين الخبرة

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

كما يورد الباحث جدول تقدير المعلمات رقم (24) لتلخيص التأثيرات الفردية لكل متغير

مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى قيم الاختبارات الإحصائية ذات الصلة.

جدول رقم (24): تقدير المعلمات للمتغيرات الديموغرافية

اختبار الفرضيات			95% Wald Confidence Interval		الخطأ المعياري	B	المعلمة
مستوى الدلالة	درجات الحرية	Wald Chi-Square	الحد الأدنى	الحد الأعلى			
0.000	1	114.740	4.066	2.808	0.3209	3.437	الثابت
0.955	1	0.003	0.251	-0.266	0.1318	-0.007	الجنس (أنثى)
						0 ^a	الجنس (ذكر)
0.558	1	0.343	0.887	-0.479	0.3483	0.204	العمر (أصغر من 30)
0.953	1	0.003	0.647	-0.609	0.3204	0.019	العمر (من 30 وحتى أقل من 40 سنة)
0.461	1	0.543	0.810	-0.368	0.3005	0.221	العمر (من 40 وحتى أقل من 50 سنة)
0.000	0	0.000	0.000	0.000	0.0000	0 ^a	العمر (أكبر من 50 سنة)
0.072	1	3.241	0.716	-0.030	0.1904	0.343	الدرجة الأكاديمية (جامعي)
0.023	1	5.205	0.830	0.063	0.1956	0.446	الدرجة الأكاديمية (ماجستير)
						0 ^a	الدرجة الأكاديمية (دكتوراه)
0.547	1	0.363	0.311	-0.587	0.2293	-0.138	الدرجة الوظيفية (مركز غير إشرافي)
0.603	1	0.270	0.337	-0.579	0.2337	-0.121	الدرجة الوظيفية (مشرف قسم وظيفي)
0.933	1	0.007	0.572	-0.525	0.2797	0.023	الدرجة الوظيفية (مدير وحدة وظيفية)
						0 ^a	الدرجة الوظيفية (الإدارة العليا)
0.114	1	2.493	0.142	-1.318	0.3725	-0.588	الخبرة (أقل من 5 سنوات)
0.164	1	1.941	0.194	-1.148	0.3425	-0.477	الخبرة (من 5 وحتى أقل من 10 سنوات)
0.135	1	2.238	0.145	-1.080	0.3126	-0.468	الخبرة (من 10 وحتى أقل من 15 سنة)
						0 ^a	الخبرة (أكثر من 15 سنة)
			0.400	0.221	0.0450	.297 ^b	المقياس العام

المصدر: تصميم الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل نماذج الانحدار الخطي العام، وبشكل متسق، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين متغير تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. وعليه، يمكن رفض الفرضية الرئيسة الثالثة والقول بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين متغير تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

سابعاً - التحليل النوعي للمقابلات نصف المهيكلية:

لتحقيق فهم شامل لواقع ممارسات تحليل الأعمال وعلاقتها بالتموضع الاستراتيجي في منظمات الخدمات المالية، تم إجراء تحليل نوعي للمقابلات نصف المهيكلية التي أجريت مع صناع القرار في هذه المنظمات. باستخدام طريقة تحليل المحتوى النوعي، تم ترميز المحتوى النصي للمقابلات إلى فئات رئيسية تتوافق مع متغيرات الدراسة ومحاورها الأساسية. على سبيل المثال، تم تصنيف التعليقات المرتبطة بـ "تقييم عملية تحليل الأعمال" و"التحديات التي تواجهها" تحت فئة واحدة، بينما صُنفت التعليقات حول "ربط تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي" في فئة منفصلة. بعد ذلك، تم تحليل المحتوى داخل كل فئة لاستخلاص الأفكار والاتجاهات الرئيسية عبر المقابلات المختلفة، مع الاستشهاد بأقوال المشاركين لتعزيز النتائج.

في فئة "تقييم عملية تحليل الأعمال والتحديات"، لوحظ اتفاق بين المنظمات على أهمية تحليل الأعمال كعنصر محوري في نجاحها وجزء من حوكمة العمليات، كما أشارت المقابلة 1 "تعتبر تحليل الأعمال عنصراً محورياً في نجاحنا وجزءاً من حوكمة العمليات لدينا". ومع ذلك، تم تحديد تحديات مختلفة مثل جذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية (المقابلة 1)،

وتكامل تقارير تحليل الأعمال عبر الإدارات وتوحيد البيانات (المقابلة 2)، والمركزية الشديدة والبيروقراطية التي تعيق توزيع نتائج هذه التقارير (المقابلة 3).

أما في فئة "ربط تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي"، فقد تبين أن المصارف تسعى جاهدة لربط عملية تحليل الأعمال بأهدافها الاستراتيجية، لكنها لا تزال بحاجة للتقدم في هذا المجال. على سبيل المثال، ذكرت المقابلة 2 "نعمل على ربط مشاريع تحليل الأعمال بخططنا الاستراتيجية منذ المراحل الأولى"، بينما أشارت المقابلة 3 إلى أن "تقارير تحليل الأعمال الحالية تركز أكثر على الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل".

فيما يتعلق بالقدرات الرئيسية لتحسين التموضع الاستراتيجي، تم تحديد العديد من القدرات مثل تحليل سلسلة القيمة المضافة، والمرونة والاستجابة للتغيرات في السوق، والابتكار ومواكبة التقنيات الجديدة (ملحق رقم 3، المقابلات 1 و2). كما تم التأكيد على أهمية تقارير تحليل الأعمال التنبؤية والقدرة على استشراف المستقبل (ملحق رقم 3، المقابلة 2)، وتعزيز ثقافة البيانات والقدرات التحليلية (ملحق رقم 3، المقابلة 3) باعتبارها قدرات رئيسية.

أخيراً، في فئة "دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال"، لوحظ اتخاذ المنظمات آليات مختلفة لضمان هذا الدعم، مثل إنشاء لجان تنفيذية أو لجان تحليل أعمال تضم ممثلين من الإدارة العليا (ملحق رقم 3، المقابلات 1 و3)، ومشاركة نتائج تحليل الأعمال مع الإدارة بانتظام (ملحق رقم 3، المقابلات 1 و2)، وإشراك الإدارة في ورش عمل تحليل الأعمال واستعراضات النتائج (ملحق رقم 3، المقابلة 3).

وبهذا، تم استخلاص رؤى قيمة تشرح الدراسة العملية من البيانات النوعية للمقابلات لفهم أعمق لواقع تطبيق تحليل الأعمال وعلاقته بالتموضع الاستراتيجي في المنظمات المدروسة.

ملخص المبحث الثاني - الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

يتناول المبحث الثاني اختبار الفرضيات التي تم وضعها بناءً على الإطار النظري. بدءاً بتحليل طبيعة توزيع البيانات، وتأكيد تجانس التباين Levene وتجانس توزيع البيانات متعددة المتغيرات Mahalanobis ما مكن الدراسة من القيام بالاختبارات اللازمة.

للتحقق من الفرضية الأولى، أُجري تحليل الانحدار الخطي، والذي أظهر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.953. كما تم استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية عبر برنامج AMOS لتحليل العلاقة بين المتغيرين، والذي أظهر تأثيراً مباشراً قوياً لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي.

في الفرضية الثانية تم فحص تأثير دعم الإدارة العليا كمتغير معدل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتبين عدم وجود أثر مباشر لدعم الإدارة العليا في العلاقة بين المتغيرين (الكامنين)، بل أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر قوي عبر مكونات تحليل الأعمال، مما يتماشى مع الأدبيات النظرية حول أهمية دعم الإدارة العليا في تعزيز تأثير تحليل الأعمال على قرارات التموضع الاستراتيجي. في حين أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين متغيري البحث يُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الظاهرة). أمكن للدراسة قبول الفرضية الأولى ورفض الفرضية الثالثة، بينما يتطلب قبول الفرضية الثانية التي تبحث في تعديل دعم الإدارة العليا للعلاقة بين المتغيرين مزيداً من البحث.

وفي حين تم إجراء تحليل نوعي للمقابلات نصف المهيكلة التي أجريت مع صناع القرار في هذه المنظمات. باستخدام طريقة تحليل المحتوى النوعي، أمكن للدراسة تقديم شروحات أكثر عمقاً لنتائج التحليل الاستدلالي إحصائياً في مجال العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومقترحاتها

Study Conclusions and Proposals

نتائج الدراسة وتحليلها		أولاً
Study Conclusions and Analysis		
نتائج الدراسة الإحصائية الوصفية	أ	
Descriptive Study Conclusions		
نتائج الدراسة الإحصائية الاستدلالية	ب	
Inferential Study Conclusions		
نتائج المقابلات نصف المهيكلة	ت	
Semi-structured Interviews Conclusions		
التقاطع والتمايز مع نتائج الدراسات السابقة		ثانياً
Intersect/Difference with Previous Studies		
مقترحات الدراسة		ثالثاً
Study Proposals		
المقترحات العلمية	أ	
Scientific Proposals		
المقترحات العملية	ب	
Practical Proposals		
الإضافة العلمية للدراسة		رابعاً
Scientific Value Added		
خارطة طريق عملية في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي		خامساً
Practical BA Roadmap to Enhance ESP		

أولاً - نتائج الدراسة وتحليلها (Study Conclusions and Analysis):

استندت هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك البيانات الثانوية المستمدة من الأبحاث السابقة والمقالات العلمية، بالإضافة إلى البيانات الأولية المتاحة من خلال المقابلات مع محلي الأعمال وصناع القرار. تم تعزيز هذه المعلومات بتحليل إحصائي لاستبانة مصممة بعناية لاستكشاف تأثير متغيرات تحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي، وعليه تمكنت هذه الدراسة من استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية وهي:

أ- نتائج الدراسة الإحصائية الوصفية (Descriptive Study Conclusions):

1. بدراسة التوزع الديموغرافي للعينة، تبرز غلبة الذكور (59%) في قطاع تحليل الأعمال، وترابطاً تقليدياً للمتغيرات الديموغرافية من جوانب غلبة شريحة شابة (70%) بسنوات خبرة قليلة (74%) يحملون الشهادات الجامعية (48%) وفي المراتب الإدارية الأولية (45%)، ما يقابل هيكلاً هرمياً صارماً للتركيب الديموغرافي والوظيفي والعلمي لبيئة العمل.

2. تراوحت درجة الموافقة على فقرات الاستبانة بين العالية والعالية جداً، ما عكس قبولاً مبدئياً لفرضية إدراك الإدارات المعنية لأثر تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي، ما يتوافق مع نتائج الدراسة الاستدلالية التي تجد أثراً جوهرياً لهذا الارتباط من خلال الاختبارات الإحصائية المتبعة.

3. بناءً على درجات الموافقة على فقرات الاستبانة فإن الباحث يستخلص تأثيراً أولياً لمتغير استمرارية الأعمال 4.27 يليه التموضع الاستراتيجي 4.20 ثم استدامة القدرات 4.16 ونظم دعم العمليات 4.17 ودعم الإدارة العليا 4.14

فحكمة العمليات 3.97 و ثم جودة سلسلة القيمة 3.77 ويرجع ذلك في تقييم

الباحث إلى طبيعة القطاع الخدمي المدروس والمتطلبات التشريعية المتنوعة.

4. تتسم عينة الدراسة بالتنوع في الخصائص الديموغرافية والوظيفية. وتتميز بغلبة

الذكور بنسبة 59%، بينما يشكل العاملون في مراكز غير إشرافية أو مشرفي

أقسام وظيفية 82% من العينة. 48% من العينة من حملة الشهادات

الجامعية، وتتركز 44% من سنوات الخبرة في فئة (من 5 وحتى 10 سنوات).

5. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن 52% من العينة من الحاصلين على

تأهيل ما بعد جامعي، مشيراً لتوجه المنظمات نحو جذب عمالة متخصصة

وماهرة. وتلاحظ الدراسة وجود تركيز للذكور في الدرجات الوظيفية العليا، فقد

شغل 14 ذكراً منصب مديري وحدات وظيفية أو أعضاء في الإدارة العليا،

مقارنة بامرأتين فقط في نفس الدرجات الوظيفية. بينما تقاربت الأعداد بين

الجنسين في المراكز غير الإشرافية أو الإشرافية.

6. كشف التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة وجود ارتباط بين عدد سنوات

الخبرة والدرجات الوظيفية، فقد ارتقت الدرجات الوظيفية مع زيادة سنوات

الخبرة، ما يعكس التسلسل الهرمي التقليدي في سوق العمل في هذه المنظمات.

7. يشير تحليل درجات الموافقة في الاستبانة إلى إدراك الإدارات لأهمية المتغيرات

المدرسة وسعي مهني للتعرف إلى هذه المتغيرات وتطوير طرق وأساليب

استخدامها في سبيل تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي وتجويده. ما يتوافق

مع خلاصات المقابلات نصف المهيكلة التي أجريت للتعرف إلى رأي بعض

أفراد العينة في أهمية المتغيرات المدرسة والأطر النظرية المدرسة.

ب- نتائج الدراسة الإحصائية الاستدلالية (Inferential Study Conclusions):

1. تأكد الباحث من صحة قياس المفاهيم والبنى الكامنة المشار إليها في الدراسة من خلال النمذجة الهيكلية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد توصل إلى نماذج قياس معدلة لكل من هذه المتغيرات تتمتع بمؤشرات مطابقة جيدة، ما يدل أن المقاييس المستخدمة صحيحة ومتوافقة مع البيانات المجمعة، وتؤدي الغرض منها لقياس هذه المفاهيم.

2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التموضع الاستراتيجي بين المصارف الخمسة عند مستوى معنوية 0.05. تحليل التباين (ANOVA) واختبار LSD للمقارنات المتعددة لم يظهر أي فروق معنوية بين المصارف. لذلك، لا يمكن استنتاج وجود اختلافات كبيرة في فاعلية التموضع الاستراتيجي بين هذه المصارف بناءً على بيانات عينة الدراسة.

3. يتميز النموذج المقدم بارتفاع قيم مؤشرات حسن المطابقة، ويرجع الباحث وقوع بعض مؤشرات المطابقة للنموذج النهائي مثل (GFI و AGFI) في نطاق المقبولية إلى صغر حجم العينة. في العموم، تعكس جودة المؤشرات الأخرى المستخدمة تطبيقاً ناجحاً لنظريات إدارة الأعمال في فهم العلاقات بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي.

4. تم التحقق من صدق التمييز للمتغيرات ومعامل الثبات المركب وصدق التقارب للنموذج المعين، فقد تمتعت قيم هذه المؤشرات بالجودة المطلوبة. هذا يشير إلى مدى ملائمة المتغيرات المستخدمة في الدراسة وقدرتها على قياس المفاهيم المراد دراستها بشكل صحيح.

5. أمكن التحقق من الأثر الجوهري لمتغيرات تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي بعلاقة إيجابية مباشرة، كما باستخدام نماذج القياس المعدلة، أمكن بناء أنموذج يتوافق مع البيانات والنظريات في حقل تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، وبذلك قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

6. من الدراسة الإحصائية للفرضية الأولى يلاحظ أن تشبع المتغير الفرعي OSS (نظم دعم العمليات) على المتغير الرئيسي هو الأعلى بقيمة 0.93 ما يتفق مع مبدأ صناعة القرار المسند بالأدلة، تليه OOG (حوكمة العمليات التنظيمية) بقيمة 0.56 و SOC (استدامة القدرات التنظيمية) بقيمة 0.52. أما المتغيرين BCM (إدارة استمرارية الأعمال) و QVC (جودة سلسلة القيمة) بأقل تشبع كما ترد المعادلة التالية:

$$BA = 0.93*OSS + 0.56*OOG + 0.52*SOC + 0.49*QVC + 0.33*BCM$$

7. لم تتمكن الدراسة من قبول الفرضية الثانية التي تقول إن "الدعم القوي من الإدارة العليا يعزز العلاقة الإيجابية بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي" بشكل مباشر ودون شروط. مع ذلك، إن رصد الصدق البنائي للأنموذج النهائي، يمكن من تأكيد صحة العلاقات المقترحة.

8. بعد إدخال متغير دعم الإدارة العليا معدلاً في العلاقة، وجدت الدراسة أنه لا يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لتحليل الأعمال على فاعلية التموضع الاستراتيجي، ولكن هناك تأثير غير مباشر قوي من خلال مكونات تحليل الأعمال (QVC، SOC، OSS، OOG، BCM). هذا يشير إلى أن تحليل الأعمال يحتاج إلى عوامل أخرى لتعظيم تأثيره على التموضع الاستراتيجي، وقد يكون دعم الإدارة العليا أحد هذه العوامل الحاسمة.

9. من الناحية النظرية ومن مراجعة الدراسات السابقة، يُعتبر دعم الإدارة العليا عاملاً رئيسياً

في نجاح تبني واستخدام تحليل الأعمال داخل المنظمات، فالإدارة العليا هي التي توفر الموارد والتمويل اللازمين لمبادرات تحليل الأعمال، وتضع الأولويات والتوجهات الاستراتيجية التي يجب أن يركز عليها تحليل الأعمال. كما أن دعم الإدارة العليا يساعد على تذليل العقبات التنظيمية وضمان تبني نتائج تحليل الأعمال في عملية صنع القرار الاستراتيجي. وعليه، نظراً لوجود أدلة غير مباشرة واعتبارات نظرية تشير إلى أن دعم الإدارة العليا قد يلعب دوراً معدلاً مهماً في هذه العلاقة يمكن قبول الفرضية الثانية بشكل مشروط، فيحتمل أن يعزز الدعم القوي من الإدارة العليا العلاقة الإيجابية بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي، ولكن ليس بشكل مباشر كما هو مفترض في الفرضية، بل من خلال آليات غير مباشرة تتعلق بتعزيز تأثير تحليل الأعمال على مكوناته المختلفة وضمان تطبيق نتائجه في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

10. يفيد تحليل الانحدار الخطي المتعدد ونماذج الانحدار الخطي العام بتأكيد عدم جوهرية الفروقات الناتجة عن المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي، وعليه، أمكن للدراسة رفض الفرضية الثالثة.

ت- نتائج المقابلات نصف المهيكلية (ملحق رقم 3) (Semi-structured Interviews Conclusions):

1. أظهرت هذه المقابلات مع صناع القرار في المنظمات السورية إدراكاً لأهمية تحليل الأعمال في دعم التموضع الاستراتيجي للمنظمات، ما يتفق مع نتائج الدراسة الإحصائية. كما أكد معظم المديرين على دور تحليل الأعمال في دراسة احتياجات العملاء، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وتقديم حلول وخدمات مبتكرة. (ملحق رقم 3، المقابلة الأولى).

2. تواجه المنظمات تحديات مختلفة مثل جذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية،

والتعقيدات التشريعية، وصعوبات التكامل عبر الإدارات، وحوكمة العمليات، وتوحيد

البيانات، والمركزية الشديدة، وتطبيق خطط استمرارية الأعمال. تعبر المقابلات عن هذه

التحديات بالقول "نواجه تحديات في عملية توزيع النتائج وتطبيقها على نطاق واسع عبر

المنظمة بشكل مستدام وذلك يرجع إلى المركزية الشديدة والبيروقراطية، إضافة إلى

انعكاسها تطبيق خطط استمرارية الأعمال." (ملحق رقم 3، المقابلة الثالثة)

3. أشارت المقابلات إلى أهمية ربط عملية تحليل الأعمال بشكل وثيق بالتموضع الاستراتيجي

للمنظمات من خلال المشاركة الفعالة لفرق تحليل الأعمال في أعمال الإدارة العليا بتقديم

التوصيات ومتابعة التنفيذ، وربط مشاريع تحليل الأعمال بالخطوة الاستراتيجية في البداية.

4. حددت هذه المقابلات عدداً من القدرات الرئيسية اللازمة لتحسين التموضع الاستراتيجي

مثل تحليل الأعمال التنبؤي، والقدرة على الابتكار ومواكبة التقنيات الجديدة، وتعزيز ثقافة

البيانات، والقدرات التحليلية. فيرى المدير التنفيذي لأحد المنظمات أن "تحليل الأعمال

التنبؤي والقدرة على استشراف المستقبل هي ميزات رئيسية. أيضاً، الاستثمار في ريادة

الأعمال الداخلية والابتكار لإطلاق منتجات وخدمات فريدة." (ملحق رقم 3، المقابلة

الثانية)

5. أشارت المقابلات إلى اعتماد استراتيجيات، وسياسات، وإجراءات واضحة لمراجعة وتحسين

عمليات وإجراءات تحليل الأعمال وإدراك دور تحليل الأعمال في التموضع الاستراتيجي

كأحد أهم مكونات سلسلة القيمة في الخدمات المقدمة، وبشكل خاص مع ارتفاع المستوى

التنظيمي لصانع القرار.

6. تجدر الإشارة إلى اتفاق المديرين في المقابلات على محدودية الخدمات المقدمة في قطاع الخدمات المالية، والتي تقود إلى ضعف في ممارسات تحليل الأعمال وترهل في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز والفائق ما يؤثر سلباً على تنافسية قطاع الخدمات المالية.

7. أوضحت المقابلات أهمية رعاية الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال، من خلال آليات منهجية مثل تشكيل لجان تنفيذية مشتركة، ومشاركة نتائج تحليل الأعمال بانتظام، وإشراك الإدارة العليا في ورش تحليل الأعمال والاستعراضات الدورية للنتائج. (ملحق رقم 3، المقابلة الأولى)

8. يلحظ الأشخاص المفتاحيون من خلال هذه المقابلات أثر النقلب في المتطلبات التشريعية والتنظيمية والميل نحو الجانب الرقابي على حساب التطوير، ويؤكدون على دور الاستقرار التشريعي في بيئة العمل الكلية لتجويد الأداء.

ثانياً - التقاطع والتمايز مع نتائج الدراسات السابقة:

تشير نتائج هذه الدراسة في علاقتها مع ما سبقها من الدراسات إلى العديد من النقاط ومنها:

أ- يتفق ما توصلت إليه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تحليل الأعمال في تعزيز التموضع الاستراتيجي للمنظمات، وأظهرت الدور الحاسم لدعم الإدارة العليا في هذه العملية. على سبيل المثال، توصلت دراسة Seddon وآخرون (2017) إلى أن تحليل الأعمال يسهم بشكل كبير في تحسين صنع القرار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، لكن هذا يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا لدمج تحليل الأعمال في العمليات والاستراتيجيات التنظيمية.

ب- كما أشارت دراسة Vidgen وآخرون (2017) إلى أن تحليل الأعمال يلعب دوراً محورياً في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، ولكن هذا يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة فعالة من قبل الإدارة العليا. وتتماشى هذه النتائج مع ما خلصت إليه الدراسة من أهمية دعم الإدارة العليا في العلاقة بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي.

ت- بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة Sharma وآخرون (2014) التي أكدت على أهمية تكامل تحليل الأعمال مع استراتيجية المنظمة وثقافتها، وأن هذا التكامل يعتمد بشكل كبير على مدى التزام الإدارة العليا وقدرتها على قيادة التغيير والتحول الرقمي. كما تتماشى مع دراسات (Liu & Liu, 2021) و (Trieu, 2017) و (Sikdar, 2017) التي أظهرت أن الاستخدام الفعال لتحليل الأعمال في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها يرتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمات، ولكن هذا يتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا وبناء القدرات التحليلية عبر المنظمة.

ث- في المقابل، تختلف عن دراسة Gray وآخرون (2004) التي ركزت على دور تحليل الأعمال في تحسين العمليات التشغيلية والكفاءة التنظيمية، دون التركيز على الجوانب الاستراتيجية. كما تختلف عن دراسة Işık وآخرون (2013) التي اقتصرت على دراسة تأثير تحليل الأعمال على أداء المنظمات في قطاع التجزئة، بينما تغطي هذه الدراسة قطاع الخدمات المالية.

ج- في حين تشير بعض الدراسات السابقة مثل Yeoh & Popovic (2015) و Işık وآخرون (2013) إلى أن متغير دعم الإدارة العليا قد يلعب دوراً معدلاً أو وسيطاً في العلاقة بين عوامل مختلفة داخل المنظمة. تم التركيز في هذه الدراسة بشكل محدد على دور دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال. وهذا التركيز المحدد على جانب معين من دعم الإدارة العليا يجعل من متغير دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال معدلاً بشكل غير مباشر، ما تم التحقق منه في الدراسة الإحصائية وتبين انتقاء علاقة التعديل بالضرورة بين دعم الإدارة العليا وتحليل الأعمال.

ح- أشارت المقابلات نصف المهيكلة إلى أهمية إدراك صنّاع السياسات والمشرعين لأثر تحليل الأعمال في صياغة السياسات النازمة للعمل الفني في هذا المجال، والتعامل مع تقلبات أسواق العمل، ما يتفق مع رأي الباحثين (Frisendal, 2012) و (Bachoo, 2006).

في إطار هذه الدراسة، تشير النتائج إلى تنافس الأدلة الكمية والنوعية حول أهمية العلاقة المدروسة، فقد أظهرت النتائج الوصفية إدراكاً لدى الإدارات المعنية لهذا الأثر الجوهري، كما أكدت النتائج الاستدلالية صحة الفرضيات باختبار ونمذجة العلاقة بين المتغيرات.

وتتفق هذه النتائج مع ما تم استخلاصه من المقابلات نصف المهيكلة، فقد أشار صنّاع القرار إلى أهمية تحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي من خلال دراسة احتياجات العملاء، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وتقديم حلول وخدمات مبتكرة. كما حددت المقابلات عدداً من القدرات الحاسمة مثل تقارير تحليل الأعمال التنبؤية، والقدرة على الابتكار ومواكبة التقنيات الجديدة، وتعزيز ثقافة البيانات والقدرات التحليلية.

ومع ذلك، فقد أبرزت المقابلات أيضاً بعض التحديات التي تواجه المنظمات في هذا المجال، مثل جذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية، والتعقيدات التشريعية، وصعوبات التكامل والحوكمة، وتوحيد البيانات، والمركزية الشديدة، وتطبيق خطط استمرارية الأعمال. ولمواجهة هذه التحديات، أكدت المقابلات على أهمية رعاية الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال، واعتماد استراتيجيات وسياسات واضحة لتحسين عمليات وإجراءات تحليل الأعمال.

وبالتالي، فإن النتائج المتكاملة للدراسة توفر أدلة قوية على الارتباط الوثيق بين تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، وتسلط الضوء على العوامل الحاسمة والتحديات الرئيسية التي يجب معالجتها لتعزيز الاستفادة من هذا الارتباط في تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية.

ثالثاً - مقترحات الدراسة (Study Proposals):

استكمالاً لهدف الدراسة في هذا المجال، وفي ضوء النتائج السابقة والدراسة العملية والمقابلات نصف المهيكلة، يجد الباحث أن منظمات الخدمات المالية السورية تحتاج إلى فهم أفضل للتحديات والممارسات الحالية، وتطوير نماذج تناسب احتياجاتها، وتبادل الخبرات والمعرفة، ويرى المقترحات التالية الأكثر تعبيراً عن آفاق تطوير هذه الدراسة:

أ- المقترحات العلمية (Scientific Proposals):

1. توصي الدراسة بإعادة صياغة النموذج الهيكلي ليشمل اختبار تأثير دعم الإدارة العليا كمتغير معدل على جميع المسارات بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي. كما يُقترح توسيع حجم العينة لزيادة موثوقية النتائج، وبما يتيح إجراء تحليلات أكثر شمولاً. وينبغي اختبار الأثر المعدل للمتغيرات الديموغرافية من خلال تحليل المجموعات المتعددة، لتحقيق نتائج أكثر تفصيلاً وذلك باستخدام النموذج المقترح.
2. يُقترح التحقق من أنموذج هذه الدراسة في قطاعات مختلفة، وإضافة متغيرات أخرى مثل حجم المنظمة ومستوى النضج والابتكار، وتحليل الممارسات الحالية لتطوير نماذج تحليل الأعمال أكثر ملاءمة للسياق السوري بهدف تطويرها باتباع الممارسات الفضلى، ما يُعزز فرص التطور ويُسهم في تعظيم الفاعلية والكفاءة.
3. كما يُنصح بالمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بتحليل الأعمال للاطلاع على أحدث التطورات، وتبادل الخبرات والمعرفة بين الباحثين والممارسين، ونشر نتائج الدراسات والأبحاث لمواكبة التطورات العلمية، وتعزيز جودة البحث و تحسين دقة النتائج من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع المجتمع البحثي لنقل المعرفة والخبرات.

4. عقد هيئات البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية لورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في تحليل الأعمال لتشجيع القطاع الخاص والمؤسسات المالية على الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات في مجال تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، وتطبيقها في عملياتها لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها.
5. علاوة على ذلك، يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين ممارسات تحليل الأعمال في منظمات الخدمات المالية مع دول أو قطاعات صناعية أو خدمية أخرى، بهدف تحديد أفضل الممارسات وتطبيقاتها، وتحسين كفاءة تحليل الأعمال وتعزيز التموضع الاستراتيجي، والمساهمة في بناء المعرفة العالمية حول هذا الموضوع.
6. تقترح الدراسة على الباحثين السعي إلى تصميم مبادرات متكاملة لتحليل الأعمال تقوم على الأدلة العلمية لإدارة التغيير كمنهج شامل، وتتناول جوانب الاتصال الفعال، وبناء القدرات، والتشاركية في صنع القرار للتغلب على مقاومة التغيير.

ب- المقترحات العملية (Practical Proposals):

1. يمثل تقارب المصارف في فاعلية التموضع الاستراتيجي بنتيجة هذه الدراسة فرصة حقيقية لها لتحقيق نمو متميز. يمكن للمصارف الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بتعريف واستغلال مواردها الفريدة لاختراق السوق وتمييز خدماتها بشكل أكبر في سورية، وذلك رغم التحديات القائمة حالياً. ما يقود إلى وضع استراتيجيات تنافسية تساعد المصارف على البقاء والازدهار في بيئة الأعمال الصعبة التي تعاني منها سورية وتحقيق تموضع استراتيجي متميز.
2. إنشاء أقسام متخصصة لتحليل الأعمال ودمجها في الهياكل التنظيمية المعيارية لمنظمات الخدمات المالية، لتعمل على توحيد الجهود التنظيمية وتكامل البيانات، وتعزيز ثقافة صنع القرارات المسندة بالأدلة، وجذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية.

3. كما يُقترح الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل استخدام الواجهات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتقارير تحليل الأعمال التنبؤية المتقدمة للتعرف بشكل دقيق على احتياجات وديناميكيات السوق. وبالتالي، تحديث الخطط التوسعية وأساليب العمل لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
4. إقامة هيئات مستقلة لربط تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، مثل جمعية تحليل الأعمال ومجالس العمليات المحلية تشمل القطاعات الاقتصادية المختلفة، من خلال التعاون بين الجامعات وال نقابات والجمعيات المهنية، بما يتماشى مع احتياجات السوق، وبما يتوافق مع التوجهات العالمية لتوحيد المعايير وتوفير الموارد والمعلومات وتشجيع التفاعل والتبادل الفكري بين الباحثين والمهنيين.
5. توصي الدراسة بتطوير إطار عمل شامل لتحليل الأعمال يربط العملية بشكل منهجي بالاستراتيجية، ويحسن عملية صنع القرار، ويضمن تطبيق النتائج على نطاق واسع. ومثال ذلك تشكيل لجان ترعى مبادرات أقسام تحليل الأعمال في مجالس الإدارات.
6. تطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي في مجال تحليل الأعمال، بهدف تدريب فرق تحليل الأعمال على فهم وإدارة الفروقات الثقافية، وتعزيز القدرة على التواصل والتعاون، وضمان تطبيق ممارسات تحليل الأعمال بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.
7. تلفت الدراسة النظر إلى أهمية بناء قدرات تحليل الأعمال من خلال التدريب المتخصص وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وجذب الكفاءات المؤهلة، وتشير إلى ضرورة النشر الفعال للمفاهيم والمتطلبات بين العاملين من مختلف الأقسام والدرجات الوظيفية كممارسة معيارية.
8. من الضروري تعزيز التواصل بين الإدارة وفرق تحليل الأعمال، من خلال مشاركة الإدارة في ورش العمل، ومشاركة فرق تحليل الأعمال في اجتماعات الإدارة التنفيذية، وتبادل النتائج والاستنتاجات، وضمان دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال.

رابعاً - الإضافة العلمية للدراسة (Scientific Value Added):

تستند الإضافة العلمية المقترحة في هذه الرسالة إلى مراجعة شاملة للنظريات والأطر المفاهيمية في تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، مع محاولة سد الفجوات القائمة من خلال تطوير أنموذج متكامل يربط بين هذين المفهومين بطريقة منهجية. يعالج الأنموذج المقدم الثغرة القائمة في الأدبيات العلمية والممارسات العملية، المفتقرة إلى إطار جامع يدمج المبادئ والمعايير الدولية المتعلقة بتحليل الأعمال وإدارة المخاطر في سياق واحد متكامل.

في سياق قطاع الخدمات المالية السوري، تكتسب بعض النظريات والأطر أهمية خاصة. على سبيل المثال، فإن التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتشريعات والعقوبات الدولية تُبرز أهمية امتلاك الموارد والقدرات الفريدة لتحقيق الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية الموارد والقدرات. كما أن الحاجة إلى جذب المزيد من العملاء والمستثمرين وبناء ثقة أصحاب المصلحة تُسلط الضوء على أهمية نظرية أصحاب المصلحة في هذا القطاع. علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية الحديثة يتطلب تحليلاً دقيقاً لسلسلة القيمة وتحديد الأنشطة التي تُضيف قيمة للعملاء، وفقاً لنموذج سلسلة القيمة. كما أن المخاطر المرتبطة بالامتثال للقوانين والتشريعات، وإدارة الأزمات والاستمرارية، تُبرز أهمية إطار COSO لإدارة المخاطر وبيئة الرقابة في هذا القطاع. وأخيراً، فإن سعي المنظمات السورية إلى تحقيق التميز التنظيمي وتعزيز تنافسيتها يجعل من نموذج التميز الأوروبي EFQM أداة مهمة لتقييم الأداء وتحديد مجالات التحسين.

في هذا السياق، يُسهم الأنموذج المقترح في تعميق الفهم النظري لعملية التموضع الاستراتيجي، فيربط بين مفاهيم التحليل الاستراتيجي، وتحديد الاحتياجات، وتصميم العمليات، وتنفيذ

الاستراتيجيات، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، والاتصال الفعال. كما يُتوقع أن تنعكس هذه الإضافة العلمية بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمات، من خلال تقديم فهم أفضل لتحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الداخلية، وزيادة مرونتها في التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين في قدرات المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة في مجال تحليل الأعمال بتقديم تصنيف شامل لمراحل وتقنيات تحليل الأعمال بطريقة منهجية، وإبراز مفهوم نضج إدارة العمليات وعلاقته بتحليل الأعمال. كما تتناول الدراسة متغيرات وأبعاداً جديدة في تحليل الأعمال لم يتم تناولها بشكل مستقل في الدراسات السابقة، مثل جودة سلسلة القيمة واستدامة القدرات ونظم دعم تنفيذ العمليات. تعتبر دراسة رائدة فهي تعرّف التموضع الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، وتتناول مكوناته وأهم المتغيرات المؤثرة فيه بالاعتماد على المفاهيم والأطر الدولية المتعلقة بتحليل الأعمال وإدارة المخاطر، مما يسهم في توفير فهم شامل ومعرفة محدثة في هذا المجال.

يأمل الباحث أن يسهم النموذج المقترح في إغناء المعرفة النظرية والممارسات العملية في مجالي تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي، وتوفير أدوات تحليلية متنوعة تعزز قدرة الباحثين والممارسين على تحقيق أهداف المنظمات بفاعلية وكفاءة أكبر.

خامساً - خارطة طريق عملية في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي (Practical BA Roadmap to Enhance ESP):

في ضوء النتائج الإحصائية لهذه الدراسة والتي استندت إلى الطرق الكمية والنوعية (الاستبانة والمقابلات)، تقترح الدراسة خارطة طريق عملية لتطبيق ممارسات تحليل الأعمال بفاعلية في منظمات قطاع الخدمات المالية، لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي. تتضمن هذه الخارطة مجموعة من الخطوات العملية، مدعومة بأدوات من واقع تطبيقات تحليل الأعمال والإدارة الاستراتيجية يمكن نشرها على مستوى المنظمات والهيئات النازمة والجهات الرقابية.

أولاً، توصي الدراسة بإنشاء قسم مختص بتحليل الأعمال يتبع للرئيس التنفيذي أو نائبه، ويضم كفاءات عالية في مجالات الأعمال المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتقارير تحليل الأعمال التنبؤية للبناء على البيانات المتوفرة. يكون دور هذا القسم التنسيق مع جميع الإدارات والأقسام لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات، إضافة إلى تطوير منهجيات وأدوات تحليل الأعمال، وتدريب العاملين على استخدامها.

ثانياً، يجب العمل على تعزيز ثقافة البيانات وإدراك أهمية تحليل الأعمال في دعم التموضع الاستراتيجي. يمكن القيام بذلك من خلال برامج تدريب تفاعلية لجميع العاملين، بدءاً بالإدارة العليا وصولاً إلى جميع المستويات الوظيفية، وإشراك ممثلين عن جميع الإدارات في مشاريع تحليل الأعمال، لضمان تكامل البيانات وسلاسة تدفقها عبر جميع العمليات والأقسام.

ثالثاً، ينبغي على المنظمات التأكيد على أهمية دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال، فقد أظهرت الدراسة أن هذا المتغير يعدل العلاقة بشكل غير مباشر بين تحليل الأعمال وفاعلية

التموضع الاستراتيجي. لذلك، يوصى بتشكيل لجنة عليا برئاسة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، وعضوية ممثلين عن جميع الإدارات الرئيسية، بالإضافة إلى قيادات فريق تحليل الأعمال. ستكون مهمة هذه اللجنة متابعة المبادرات الاستراتيجية لتحليل الأعمال، ومراجعة نتائج تحليل الأعمال، واتخاذ القرارات اللازمة لتطبيقها على نطاق واسع في المنظمة.

رابعاً، ينبغي تطوير إطار عمل شامل لتحليل الأعمال يربط العملية بشكل منهجي بالاستراتيجية التنظيمية للمنظمة. سيتضمن هذا الإطار عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية، وترجمتها إلى أسئلة تحليلية، ومن ثم جمع البيانات اللازمة وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات، ووضع خطط عمل متوسطة وقصيرة المدى لتنفيذها. كما سيشمل آليات مراقبة وتقييم لمتابعة تنفيذ التوصيات وقياس أثرها على التموضع الاستراتيجي.

خامساً، الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية اللازمة لتحليل الأعمال، بما في ذلك أنظمة إدارة البيانات، ومنصات تحليل الأعمال، وأدوات التنقيب عن البيانات، والتكامل مع أنظمة المعلومات الأخرى في المنظمة. كما ينبغي اعتماد تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل الأعمال التنبؤي المتقدم، لتعزيز قدرات تحليل الأعمال وجودة النتائج.

سادساً، لا بد من تحسين جودة سلسلة القيمة المضافة، من خلال تحليل العمليات وإعادة هندستها لتحقيق الكفاءة والفاعلية. يجب أن تستند هذه الجهود إلى نتائج تحليل الأعمال، وتركز على احتياجات العملاء والتوجهات المستقبلية في السوق. كما ينبغي العمل على تبسيط الإجراءات وإزالة العمليات غير الضرورية، وتعزيز التكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

سابعاً، ينبغي تعزيز حوكمة العمليات التنظيمية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحليل الأعمال، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة. كما يجب وضع معايير لجودة

البيانات وتقارير تحليل الأعمال، ومراقبة الامتثال بانتظام. أيضاً، وتطوير آليات لمراجعة وتحسين عمليات تحليل الأعمال بشكل مستمر، بناءً على أفضل الممارسات والتغذية الراجعة.

ثامناً، لا بد من ضمان استدامة القدرات التنظيمية في مجال تحليل الأعمال، من خلال برامج تدريبية متخصصة للعاملين، واستقطاب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية. كما ينبغي العمل على تعزيز التعاون والتبادل المعرفي مع الجامعات ومراكز البحث، والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة لمواكبة أحدث التطورات في هذا المجال.

تاسعاً، توصي الدراسة بتطوير نظم فعالة لإدارة استمرارية الأعمال، تأخذ بالاعتبار نتائج تحليل الأعمال والمخاطر المحتملة. يجب أن تشمل هذه النظم خطط طوارئ وإجراءات للتعامل مع الأزمات والاضطرابات التي قد تؤثر على عمليات المنظمة. كما يجب اختبارها وتحديثها بشكل دوري، بناءً على سيناريوهات محتملة تم استخلاصها من تحليل الأعمال.

عاشراً، لا بد من تطوير نظم دعم متكاملة لتنفيذ العمليات التشغيلية في المنظمة، مدعومة بنتائج تحليل الأعمال. لتتبع التقدم في تنفيذ التوصيات الاستراتيجية، وتوفير البيانات اللازمة لمراقبة الأداء وتقييم الأثر. كما ينبغي أن تدمج هذه النظم مع أنظمة إدارة المشاريع والموارد البشرية والمالية، لضمان التنسيق والتكامل في العمليات.

حادي عشر، يجب وضع آليات واضحة لمراقبة وتقييم أداء عمليات تحليل الأعمال، من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs). تشمل مقاييس لجودة البيانات، ودقة التحليل، ومدى تنفيذ التوصيات، وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي.

ثاني عشر، من المهم تعزيز التواصل والتعاون بين فريق تحليل الأعمال والإدارات الأخرى في المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والفرص، ومشاركة نتائج تحليل الأعمال والتوصيات بشكل منتظم. كما يجب إشراك ممثلين من جميع الإدارات في مشاريع تحليل الأعمال، لضمان فهم احتياجاتهم وتبليتها بشكل أفضل.

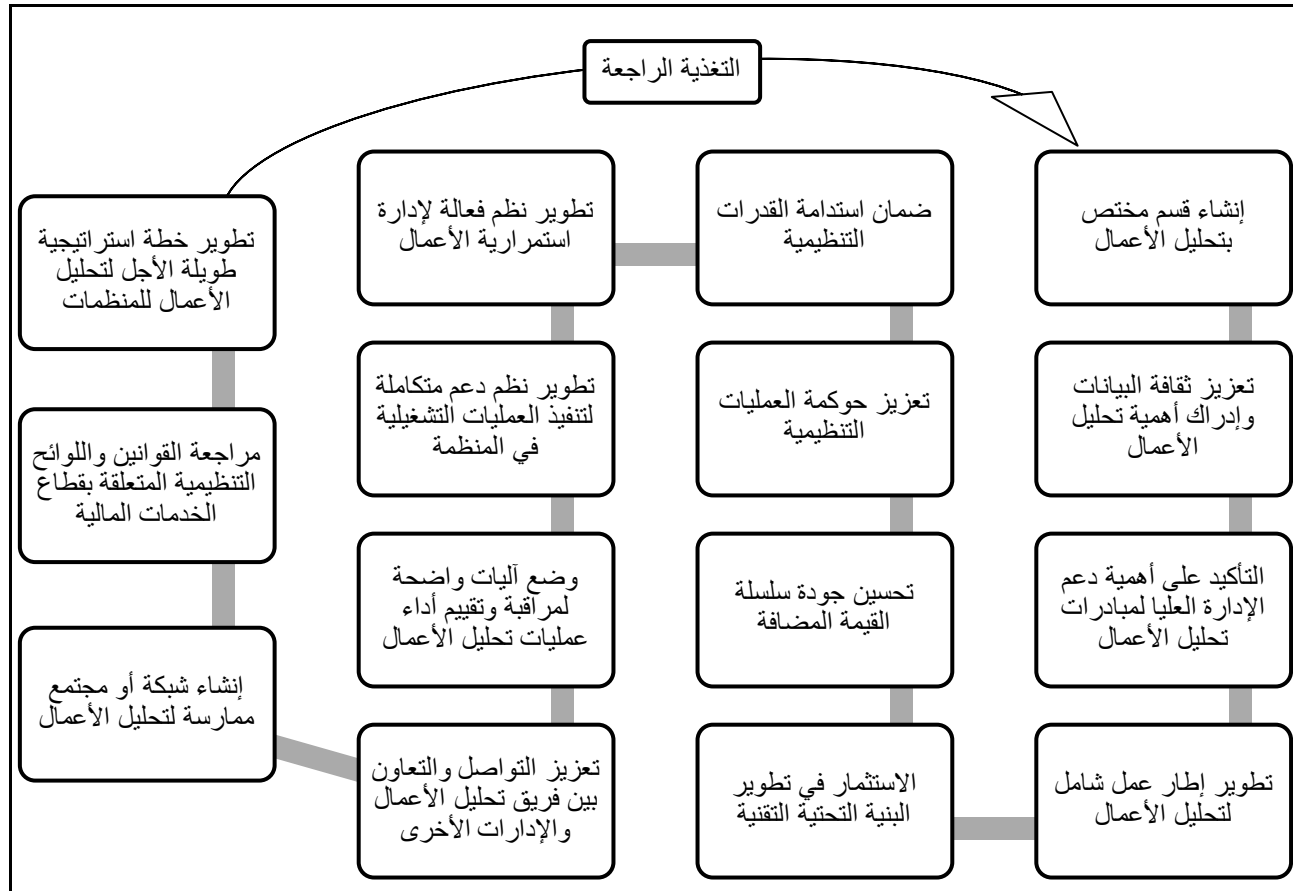
ثالث عشر، ينبغي النظر في إنشاء شبكة أو مجتمع ممارسة لتحليل الأعمال، يضم ممثلين من مختلف المنظمات المالية. يمكن لهذه الشبكة تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، والتعاون في تطوير المعايير والأدوات، وتنظيم الفعاليات والتدريب المشترك مع الجامعات ومراكز البحث لدعم البحث والتطوير في مجال تحليل الأعمال.

رابع عشر، من الضروري مراجعة القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بقطاع الخدمات المالية، وتقييم مدى توافقها مع متطلبات تحليل الأعمال وتطبيق نتائجه. كما التنسيق مع الجهات الرقابية لتبسيط الإجراءات وإزالة العوائق بهدف تنفيذ توصيات تحليل الأعمال بفاعلية.

خامس عشر، ينبغي العمل على تطوير خطة استراتيجية طويلة الأجل لتحليل الأعمال، تتضمن الأهداف والغايات المرجوة، والمبادرات الرئيسية، وخارطة طريق زمنية للتنفيذ. تتكامل هذه الخطة مع الاستراتيجية العامة للمنظمات قيد الدراسة، وأن تراجع وتحدث بشكل دوري.

يقدم الشكل التالي رقم (20) خارطة طريق عملية لتطبيق ممارسات تحليل الأعمال بفاعلية في منظمات قطاع الخدمات المالية، بهدف تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي. لتحقيق تكامل البيانات وسلسلة تدفقها عبر جميع العمليات والأقسام.

الشكل رقم (21): خارطة طريق عملية في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي



المصدر: تصميم الباحث من واقع الدراسة

يوضح الشكل رقم (21) الخطوات الرئيسية التي تشمل إنشاء قسم مختص، تعزيز ثقافة البيانات، دعم الإدارة العليا، تطوير إطار عمل شامل، والاستثمار في البنية التحتية التقنية. تهدف هذه الخارطة إلى تحقيق تكامل في أداء تحليل الأعمال عبر جميع العمليات والأقسام، وبما يتوافق مع المتغيرات التي تتناولتها هذه الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها.

ملخص المبحث الثالث - المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومقترحاتها:

أظهرت النتائج أن تفعيل تحليل الأعمال الكمي والنوعي يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق التموضع الاستراتيجي الفعال. كما تبين أن دعم الإدارة العليا يمثل عاملاً حاسماً في توظيف هذه الأدوات بشكل فعال لتحقيق أهداف استراتيجية.

يغلب الذكور على قطاع تحليل الأعمال وتتوزع الدرجات الوظيفية والخبرات بشكل يعكس هيكلًا هرميًا تقليدياً، مع إدراك واسع لأهمية تحليل الأعمال في تعزيز التموضع الاستراتيجي. يؤكد التحليل الاستدلالي صحة بناء النماذج واستخدامها في قياس المفاهيم المقصودة، ووجود تأثير جوهري لمتغيرات تحليل الأعمال على التموضع الاستراتيجي (قبول الفرضية الأولى). ومع ذلك، لم يكن لدعم الإدارة العليا تأثير مباشر في العلاقة، بل يعمل كعامل غير مباشر معزز لأثر مكونات تحليل الأعمال في فاعلية التموضع الاستراتيجي (قبول جزئي للفرضية الثانية). كما لم يتم إثبات أثر معنوي للمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين المتغيرين (رفض الفرضية الثالثة). في حين، أكدت المقابلات على أهمية دمج تحليل الأعمال في صياغة الاستراتيجيات لاستشراف المستقبل ومواجهة تحديات جذب الكفاءات وتحسين الحوكمة.

تحتاج منظمات الخدمات المالية السورية إلى فهم أفضل للتحديات الحالية وتطوير نماذج تناسب احتياجاتها، وعليه شملت الدراسة بعض المقترحات العلمية ومنها: التحقق من أنموذج الدراسة في قطاعات متنوعة، وإضافة بعض المتغيرات الأخرى، واستكشاف أنشطة بناء القدرات في المجال. أما المقترحات العملية، فتتضمن إنشاء أقسام متخصصة لتحليل الأعمال، واستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التعاون بين الإدارة وفرق تحليل الأعمال. كما يُوصى بتطوير برامج تدريبية وبناء شبكة للتواصل بين المنظمات المالية.

ملخص الفصل الثالث - الإطار العملي للدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تقديم إضافة في مجالي تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي إلى نظرية الموارد والقدرات RBV من خلال تطوير أنموذج متكامل يربط بين المفهومين منهجياً. يُسهم هذا الأنموذج في معالجة فجوات الأدبيات العلمية والممارسات العملية، مُبرزاً أهمية الربط بين مبادئ تحليل الأعمال وإدارة المخاطر في سياق شامل. ويعكس هذا النموذج التحديات التي يواجهها قطاع الخدمات المالية في سورية، مما يستدعي اعتماد مجموعة من النظريات مثل نظرية الموارد والقدرات ونظرية أصحاب المصلحة، لتعزيز القدرة التنافسية.

بناءً على النتائج الكمية والنوعية للدراسة، تم اقتراح خارطة طريق عملية لتطبيق ممارسات تحليل الأعمال بفاعلية. تتضمن الخطوات إنشاء قسم مختص بتحليل الأعمال تحت إدارة الرئيس التنفيذي، وتعزيز ثقافة البيانات بين جميع المستويات الوظيفية. كما تؤكد الدراسة على ضرورة دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال وتشكيل لجان لمتابعة النتائج. وتوصي الدراسة بتطوير إطار عمل شامل لتحليل الأعمال يربط بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات، مع الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتعزيز حوكمة العمليات. تركز المقترحات أيضاً على تحسين جودة سلسلة القيمة وخلق بيئة مستدامة لتطوير القدرات التنظيمية.

أخيراً، هدفت الدراسة إلى تقديم أدوات تحليلية تعزز قدرة الباحثين والممارسين على تحقيق أهداف المنظمات بفاعلية وكفاءة أكبر، مما يسهم في تحسين الأداء العام للقطاع وتعزيز تنافسيته في ظل التحديات المعاصرة.

المراجع

1. ABPMP. (2013). Business process management common body of knowledge. New York: Association of Business Process Management Professionals.
2. Acquisti, A., Friedman, A., & Telang , R. (2006). Is there a cost to privacy breaches? An event study. ICIS 2006 Proceedings.
3. Afnan, E., Sukoco, I., & Muhyi, H. (2022). A Systematic Mapping Study of Business Process Reengineering. *European Journal of Business and Management Research*, 214-220.
4. Aldoghan, M., & Pandiyan, V. (2023). Organization operational efficiency and Innovativeness: Exploring the role of employees' task-based training, operational task commitment, operational engagement, and supervisor support. *International Journal of Operations. and Quantitative Management*, 109 - 127.
5. Ali, R. H., Mohamad, R., & Talib, Y. Y. (2018). The roles of top management and users in strategic IS planning: A perspective of SMEs. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 61-80.
6. Alter, S. (1992). *Information Systems: A Management Perspective*. Ontario: Addison Wesley.
7. Anderson, D. (2014). *Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change*. London: Sage.
8. Bachoo, A. (2006). *A Business Analysis Methodology*. Johannesburg: University of Witwatersrand.
9. Bakar, S., & Chui Yi, A. (2016). The Impact of Psychological Factors on Investors' Decision Making in Malaysian Stock Market: A Case of Klang Valley and Pahang. *Procedia Economics and Finance*, 319-328.
10. Baker, K., & Nofsinger, J. (2010). *Behavioral Finance*. Hoboken: JohnWiley & Sons.
11. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
12. Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic,

and statistical considerations.
 AUfXpKH3HhwRznxTSrWvMJTaAXhT7W3s5i1fgxC5vaES,
 1173-1182.

13. Bartlett, J., Kotrlik, J., & Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 43-50.
14. BCI. (2021). Good Practice Guidelines 2021 Edition. Berkshire: Business Continuity Institute.
15. Benton, T., & Carib, I. (2011). *Philosophy of Social Science*. Hampshire: PALGRAVE MACMILLAN.
16. Bhattacharya, A. (2022). Financing a big investment push in emerging markets and developing countries for sustainable, resilient and inclusive recovery and growth. London: LSE.
17. Biazzo, S. (2002). Process Mapping Techniques and Organisational Analysis. *Business Process Management Journal*, 42 - 52.
18. Birkland, T. (2001). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Model of Public Policy Making*. New York: Armonk.
19. BIS. (2015). Corporate governance principles for banks. Basel: Bank for International Settlements.
20. Bititci, U. (2015). *Managing Business Performance: the science and the art*. West Sussex: John Wiley & Sons.
21. Blos, M., Hoeflich, S., Dias, E., & Wee, H.-M. (2016). A note on supply chain risk classification: discussion and proposal. *International Journal of Production Research*, 1568-1569.
22. Bright, D., & Godwin, L. (2010). Encouraging social innovation in global organizations: Integrating planned and emergent approaches. *Journal of Asia-Pacific Business*, 179-196.
23. Burgess, P., Sunmola, F., & Wertheim-Heck, S. (2023). A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. *Heliyon International Journal*, 1-25.

24. Burke, W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. London: Sage.
25. Burnes, B. (1996). No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Accounting Research*, 11-18.
26. Burnes, B. (2009). *Managing Change*. London: Pearson.
27. Campell, D. (2000). *The Socially Constructed Organization*. London: Karnac.
28. Capano, G., & Howlett, M. (2015). Policy Design and Non-Design in Policy-Making Policy Formulation and the Changing Dynamics of Public Policy. *University of Warsaw*, 1-31.
29. CFA. (2024). *Portfolio Management, ethical and professional standard*. New York: CFA institute.
30. Chae, B., Olson, D., & Sheu, C. (2014). The impact of supply chain analytics on operational performance: a resource-based view. *International Journal of Production Research*, 4695-4710.
31. Chaffai, M., & Medhioub, I. (2014). Behavioral Finance: An Empirical Study of the Tunisian Stock Market. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 527 - 538.
32. Chatterjee, S., Rana, N., & Dwivedi, Y. (2021). How does business analytics contribute to organisational performance and business value? *Information Technology and People*, 1 - 34.
33. Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., & Kipraios, N. (2015). The impact of ISO 9000 certification on firms’ financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 145-174.
34. Chaudhary, M., & Chopra, A. (2017). *Implementation guide: CMMI for Development*. New York: Springer.
35. Chen, I., Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 505-523.
36. Chenhall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and

strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 395-422.

37. Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The Fintech Book*. West Sussex: Wiley.
38. Choong, K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 879-922.
39. Cobb, M. (2021, Oct). ISO 31000 vs. COSO: Comparing risk management standards. Retrieved from techtarget: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/ISO-31000-vs-COSO-Comparing-risk-management-standards>
40. Considine, M. (2012). Thinking Outside the Box? Applying Design Theory to Public Policy. *Politics & Policy*, 704-724.
41. Constâncio, V. (2017). Synergies Between Banking Union and Capital Markets Union. BIS central bankers' speeches (pp. 1-5). Brussels: European Central Bank.
42. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
43. Coulson-Thomas, C. (2021). Strategic thinking and corporate governance. *Effective Executive*, 7-29.
44. Crawford, J. (2013). *Building an Effective Change Management Organisation*. Oxford: Oxford.
45. Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
46. Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Press.
47. Degerli, M. (2020). Practical Suggestions to Successfully Adopt the CMMI V2.0 Development for Better Process, Performance, and Products. *Computer Science and Engineering*, 126-129.

48. Demidenko, E., & McNutt , P. (2010). The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. *International Journal of Social Economics*, 802-815.
49. Demidenko, E., & McNutt, P. (2010). The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. *International Journal of Social Economics*, 802-815.
50. Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.
51. Dettmer, W. (2003). *Strategic navigation: A systems approach to business strategy*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
52. Dimitrova, T. (2017). Evaluation of a Strategic Position in an Organization through SPACE Analysis. *Department of Marketing and International Economic Relations*, 19-32.
53. Dowling, G., & Gardberg, N. (2012). Keeping score: The challenges of measuring corporate reputation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 147-158.
54. Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 905-920.
55. Ebongkeng, H. (2018). *Organizational change and performance, Case study: African Financial Company (SOFINA) S.A, Cameroon*. Helsinki: Centria University of Applied Sciences.
56. Edvardsson, B., & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, 140-164.
57. Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
58. Elliott, A. C., & Woodward, W. A. (2007). *Statistical analysis quick reference guidebook*. London: Sage publications.
59. Elzinga, H., Chung-Yee, T., & Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 119 - 128.

60. Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international JVs. *Journal of International Business Studies*, 742-761.
61. Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth. *Journal of Management*, 1-20.
62. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage publication.
63. Fitzgerald, L., Johnston, R., & Brignall, S. (1991). *Performance measurement in service businesses*. London: CIMA.
64. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 233-258.
65. Fonseca, L. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality Innovation Prosperity*, 85-102.
66. Frisendal, T. (2012). *Design thinking business analysis: business concept mapping applied*. New York: Springer.
67. Gates, B., Myhrvold, N., & Rinearson, P. (1995, 7 7). *The Road Ahead*. New York: Viking Press. Retrieved from tconglobal: <https://tconglobal.com/digital-transformation-roadmap-for-your-capital-project-organization/>
68. Gause, D. C., & Weinberg, G. (1989). *Exploring Requirements: Quality Before Design*. New York: Dorset House Publishing.
69. Gobov, D., Maliarcuk, C., Kunanets, N., & Oliinyk, Y. (2020). Approaches for the Concept "Business Analysis" Definition in IT Projects and Frameworks. *Information Control Systems & Technologies Journal*, 1 - 13.
70. Gordon, L., Loeb, M., & Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 301-327.
71. Gozman, D., & Currie, W. (2015). *Managing Governance, Risk and Compliance for Post-Crisis Regulatory Change: A Model of IS*

- Capabilities for Financial Organizations. *Journal of Information Technology*, 311-329.
72. Graetz, F., & Smith, A. (2010). Managing organizational change: A philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 135-154.
 73. Gray, A., Boehlje, M., & Akridge, J. (2004). Strategic Positioning: Analysis and Options. *Purdue University Journal*, 35-52.
 74. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.
 75. Hänninen, M., Kwan, S., & Mitronen, L. (2020). From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-49.
 76. Harmon, P. (2018). *The state of the business process management market*. Newyork: BPTrends.
 77. Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Elsevier.
 78. Hayes, J. (2014). *THE theory and practice of change management*. New York: Palgrave Macmillan.
 79. Heikkilä, M., Heikkilä, J., & Bouwman, H. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 128-142.
 80. Helfat, C., & Martin, J. (2014). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 1281-1312.
 81. Henseler, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115–135.
 82. Herbane, B. (2019). *Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs*. *Entrepreneurship & Regional Development Taylor & Francis Journals*, 476-495.

83. Hoffmann, J. (2010). Linear Regression Analysis: Applications and Assumptions. Provo,: Brigham Young University.
84. Hutchins, D. (2008). Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement. Burlington: Gower Publishing Limited.
85. Hyndman, R. (2008). Quantitative Business Business Methods. Monash: Monash University.
86. IIBA. (2009). Guide to the Business Analysis Body of Knowledge. Toronto: International Institute of Business Analysis.
87. IMF. (2006). Financial Soundness Indicators. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
88. Irina V. Kozlenkova ,Stephen Samaha ,Robert Palmatier .(2014) . Resource-Based Theory in Marketing .Journal of the Academy of Marketing Science.65-52 ‘
89. Ismail, A. (2022). Is together necessarily better? The public participation paradox. Rotterdam: IHS.
90. ISO. (2018). Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
91. ISO. (2021). ISO 37000:2021 - Governance of organizations — Guidance. Geneva: International Standard Organization.
92. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. NewYork: Harvard Business Review.
93. Järveläinen, J. (2020). Understanding the Stakeholder Roles in Business Continuity Management Practices – A Study in Public Sector. Government Information Quarterly.
94. Kanji, G. (2002). Measuring business excellence. New York: Routledge.
95. Kanji, G. (2002). Performance Measurement: A System Approach for Excellence . Total Quality Management, 715-728.
96. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 71-79.

97. Kasian, O., Taraniuk, K., & Leonid, T. (2022). Business Process Reengineering In Companies As A Direction Of Business Optimization. Sumy State University, 107-116.
98. Katz, D., & Kahn, R. (1966). The Social Psychology of Organisations. New York: Wiley.
99. Keegan, D., Eiler, R., & Jones, C. (1989). Are your performance measures obsolete? Management Accounting, 45-50.
100. Kickert, W. (2010). Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification. International Review of Administrative Science, 489-515.
101. Kline, R. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford Publications.
102. Kogut, B., & Zander, U. (1966). What firms do? Coordination, identity, and learning. Organization science. Organization Science, 502-518.
103. Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: Conceptualization and measurement. Business Process Management Journal, 267-283.
104. Konzelmann, S. (2002). Institutional Transplant and American Corporate Governance the Case of Ferodyn. ESRC Centre for Business Research, 3-33.
105. KPMG. (2018). CMMI v2 a Capability Development Framework to Disrupt, Transform and innovate. New York: KPMG.
106. Krogstie, J. (2012). Model-based Development and Evolution of Information Systems: A Quality Approach. New York: Springer.
107. Latino, R., & Latino, K. (2002). Root cause analysis improving performance for bottom line results. London: CRC Press.
108. Lau, R. R., & Levy, J. S. (1998). Contributions of Behavioral Decision Theory in Political Science. Applied Psychology: an International Review, 29-44.
109. Laudon, K., & Laudon, J. (2016). Management information systems : managing the digital firm. Boston: Pearson.

110. Lee, I., & Shin, Y. (2018). Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. *Business Horizons*, 35-46.
111. Lee, S., & Rha, J. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: Building a resilient supply chain. *Management Decision*, 2-23.
112. Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 330-344.
113. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation When the Game Gets Tough, Change the Game*. Boston: BCG.
114. Liu , W., & Liu, Y. (2021). The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. *Front Public Health*.
115. LIU, B., & FU, Z. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 108-115.
116. Liuksiala, A. (2012). The use of risk management standard ISO 31000 in Finnish organizations. Tampere: University of Tampere.
117. Lumumba, J. (2021). Strategic positioning, external environment, and sustainable firm's competitive advantage: A review of the theoretical and empirical literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 179-191.
118. Lusardi, A. (2004). Saving and the Effectiveness of Financial Education. Dartmouth College, 1-42.
119. MacKinnon, D., Amanda, F., & Fritz, M. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 593-614.
120. Macmillan, F. (2000). *Risk, Uncertainty and Investment Decision Making in the Upstream Oil and Gas Industry*. Aberdeen: University of Aberdeen.
121. Mahmood, S. (2015). *Capability Maturity Model Integration CMMI*. Virtual University of Pakistan Publishing, 1-16.

122. Mansar, L., & Reijers, H. (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *International journal of management science*, 283-306.
123. Marković, M. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 3-11.
124. Mary Lacity و Leslie Willcocks .(2016) .A new approach to automating services .MIT Sloan Management Review.49-41 ،
125. Masanell, R., & Ricart, J. (2009). From Strategy to Business Models and to Tactics. *Harvard Business Journal*, 1-45.
126. Mayhew, E. (2006). Organizational change processes. In B. Jones, & M. Brazzel, *The handbook of organizational development and change* (pp. 104-120). San Francisco: Pfeiffer.
127. Melander, A., Löfving, M., Andersson, D., & Elgh, F. (2016). Introducing the Hoshin Kanri strategic management system in manufacturing SMEs. *Management Decision*, 2507-2523.
128. Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
129. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept: 5 P's for Strategy. *California Management Review*, 11-24.
130. Monk, E., & Wagner, B. (2012). *Concepts in Enterprise Resource Planning*. Boston: Cengage Learning.
131. Muhammad , N. (2009). Behavioral Finance vs. Traditional Finance. *Advance Management Journal*, 1 - 10.
132. Nafliyon, I., & Akbar, A. (2023). "Analysis Of Business Development Strategies Using Smart Business Map at Bumdesa Tourist Business Unit Wa Hyang Tarumajaya. *Return: Study of Management, Economic And Business*, 977-987.
133. Naim, M. (2000). Fads and Fashion in Economic Reforms: Washington Consensus or Washington Confusion? *Third World Quarterly*, 505-528.

134. Neely, A. (2008). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. New York: Cambridge University Press.
135. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 1228-1263.
136. Nicolaou, A. (2000). A contingency model of perceived effectiveness in accounting information systems: Organizational coordination and control effects. *International Journal of Accounting Information Systems*, 91-105.
137. Nielsen, J., & Levy, J. (1994). Measuring usability: preference vs. performance. *Communications of the ACM*, 66-75.
138. Nikas Giorgos .(2020) .Diffusion of Enterprise Risk Management in Greek companies .Athens: Univerisy of piraeus.
139. Nilsson, F. R. (1999). Perceptions of organisational learning capability in local government. *Measuring Business Excellence*, 11-16.
140. Nofsinger, J. (2005). *the psychology of investing*. New Jersey: Pearson Prentic Hall.
141. Novi, A., Cusenza, M., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). Circular economy and energy production: conceptualisation, metrics, theoretical framework and research agenda. Pisa: Institute of Management.
142. Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. Newyork: McGraw-Hill.
143. O'Brien, J., & Marakas, G. (2023). *Introduction to Information Systems*. New York: McGraw-Hill.
144. Obeidat, B., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Aqqad, N. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. 2017 *International Journal of Knowledge Management Studies*, 273-298.

145. OECD. (2011). Project Level Results Framework and Baseline Guideline Document. Adaptation Fund Board (pp. 1-122). Bonn: OECD.
146. Ortoleva, P., & Snowberg, E. (2015). Overconfidence in Political Behavior. *American Economic Review*, 504-535.
147. Öykü Işık ,Mary C. Jones و ,Anna Sidorova .(2013) .Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments .*Information & Management*.23-13 ,
148. Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
149. Paul, D., & Lovelock, C. (2019). Delivering Business Analysis. Swindon: BCS Learning & Development.
150. Peter L. Berger و ,Thomas Luckmann .(1966) .The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge . Anchor Books.
151. Peter, S., & Ariyaratna, K. (2019). Business Analytics Maturity Models: A Systematic Review Literature. *Industrial Engineering and Operations Management Journal*, 1762-1767.
152. Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 821-844.
153. PMI. (2013). Managing change in organizations: A practice guide. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
154. Podeswa, H. (2009). The business analyst's handbook. Boston: Course Technology.
155. Pompian, M. (2006). Behavioral Finance and Wealth Management: Building Optimal Portfolios that Account for Investor Biases. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
156. Popescu, M., Blid, L., & Paunescu, C. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 1035-1050.

157. Popović, A., Hackney, R., Tassabehji, R., & Castelli, M. (2018). The impact of big data analytics on firms' high value business performance. *Information Systems Frontiers*, 209-228.
158. Porter, J. (2014, June 10). You're More Biased Than You Think. Retrieved from FastCompany: <http://www.fastcompany.com/3036627/strong-female-lead/youre-more-biased-than-you-think>
159. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free press.
160. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
161. Porter, M. (1996, Nov). *Harvard Business Review*. Retrieved from What Is Strategy?: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
162. Psomas, E., Kafetzopoulos, D., & Fotopoulos, C. (2013). Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
163. Rampini, G., & Berssaneti, F. (2022). Similarities and differences between COSO ERM and ISO 31000 – descriptive and content analyzes. *National Journal for production engineering*, 1-15.
164. Ransbotham, S., Kiron, D., & Prentice, P. (2016). *Beyond the hype: The hard work behind analytics success*. Cambridge: MIT Sloan Management Review.
165. Ratih, I., Salahudin, M., Hanoum, S., & Korpysa, J. (2023). Strategic Planning in Digital Marketing: Bibliometric and Content Analysis. *International Journal of Business and Management Technology in Society*, 14-26.
166. Razali, N., & Wah, Y. (2011). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 21-33.
167. Rees, C. (2008). Organization Development in the 21st Century. In C. Wankel, *21st Century Management: A Reference Handbook* (pp. 435-443). New York: Sage.

168. Reijers, H., & Mansar, L. (2005). Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics. *The International Journal of Management Sciences*, 283 - 306.
169. Reply. (2023). *The State of Business Intelligence and Analytics*. Atlanta: Reply.
170. Reyes-Gomez, J. (2019). *The relationships between strategic orientations, innovation and firm performance*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
171. Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
172. Robertson, S., & Robertson, J. (1994). *Complete systems analysis: The workbook, the textbook, the answers*. New York: Dorset House Publishing.
173. Rumanti, A., & Syauta, K. (2013). Determining Strategies Based on Strategic Position Analysis in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Information and Education Technology*, 442-449.
174. Saboohi Nasim و ‘Sushil‘. (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*. 206-185 ‘
175. Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2017). Drivers and Barriers of Lean Implementation in the Greek Manufacturing Sector. *Procedia CIRP*, 189-194.
176. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education.
177. Sebastian, L., & Rožanec, A. (2016). The Evaluation Framework for Business Process Management Methodologies. *Management*, 47 - 69.
178. Seddon, P., Constantinidis, D., Tamm, T., & Dod, H. (2017). How does business analytics contribute to business value? *Information Systems Journal*, 237-269.

179. Seguino, S., Berik, G., & Rodgers, Y. (2010). *an Investment that pays off*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
180. Senge, P. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
181. Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information and Management*, 62-70.
182. Sharif, A. (2002). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking An International Journal*, 62-85.
183. Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: A research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 433-441.
184. Shmueli, G., & Koppius, O. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal*, 553-572.
185. Sikdar, P. (2017). *Practitioner's Guide to Business Impact Analysis*. Boca Raton: CRC Press.
186. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard : Harvard Business School Press.
187. Singh, K. (2010). *Organizational Behaviour: Text and Cases*. Delhi: Pearson Education .
188. Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
189. Slater, S., Olson, E., & Hult, T. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 1221-1231.
190. Souitaris, V., & Maestro, M. (2009). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 652 - 678.

191. Stabell, C., & Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 413-437.
192. Stemberger, M., Jaklic, J., & Popovic, A. (2004). Stability of Process Maps for Business Process Simulation in Business Process Renovation Projects. *European Simulation Symposium*, 1 - 9.
193. Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.
194. Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: Organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 343-351.
195. Subash, R. (2012). Role of Behavioral Finance in Portfolio Investment Decisions: Evidence from India. India: Faculty of Social Sciences.
196. Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 4-18.
197. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 172-194.
198. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
199. Tennant, C., & Roberts, P. (2001a). Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, 287-308.
200. Tennant, C., & Roberts, P. (2001b). Hoshin Kanri: A tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management*, 262-269.
201. The Office of the Government Chief Information Officer. (2016). Effective systems analysis and design. Hong Kong: The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
202. Thomas Hartmann, Mohamed Zaki, Andrew Neely, & Niels Feldmann. (2016). Capturing value from big data – a taxonomy of

- data-driven business models used by start-up firms .International Journal of Operations and Production Management.52-36 ‘
203. Todnem-By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 369-380.
 204. Tricker, R. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford: Oxford University Press.
 205. Trieu, V.-H. (2017). Getting value from business analytics: A case study. *Issues in Information Systems*, 129-140.
 206. Valiris, G., & Glykas, M. (1999). Critical review of existing BPR methodologies: The need for a holistic approach. *Business Process Management Journal*, 1463-7154.
 207. Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 510-540.
 208. Vartiak, L., Garbarova, M., & Fabus, J. (2023). Comparative Analysis of Business Models of Selected Accommodation Portals. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 55-69.
 209. Vecchiato, R. (2019). Scenario Planning, Cognition, and Strategic Investment Decisions in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 52-62.
 210. Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, 626-639.
 211. Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems*. New York: Springer.
 212. Walker, W., Rahman, A., & Cave, J. (2001). Adaptive Policies, Policy Analysis, and Policy-making. *European Journal of Operational Research*, 282-289.
 213. Wang, J. (2006). *A Logic-Based Methodology for Business Process Analysis and Design: Linking Business Policies to Workflow Models*. Arizona: The University of Arizona.

214. Weese, S., & Wagner, T. (2016). CBAP / CCBA Certified Business Analysis Study Guide. Indiana: John Wiley & Sons, Inc.
215. Witcher, B. (2002). Hoshin Kanri: A study of practice in the UK. Managerial Auditing Journal, 390-396.
216. Yeoh, W., & Koronios, A. (2015). Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. Journal of Computer Information Systems , 23-32 .
217. Yeoh, W., & Popovic, A. (2015). Extending the Understanding of Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems. Journal of the Association for Information Science and Technology, 1-14.
218. Yu, L., Boyle, P., Segawa, E., Leurgans, S., Schneider, J., Wilson, R., & Bennett, D. (2015). Residual decline in cognition after adjustment for common neuropathologic conditions. Neuropsychology, 335-343.
219. Zhu, K., Kraemer, K., Xu, S., & Dedrick, J. (2004). Information technology payoff in e-business environments: An international perspective on value creation of e-business in the financial services industry. Journal of Management Information Systems, 17-54.
220. Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 339–351.
221. Zsidisin, G., Hartley, J., Bernardes, E., & Saunders, L. (2015). Examining supply market scanning and internal communication climate as facilitators of supply chain integration. Supply Chain Management, 549-560.
222. مصرف سورية المركزي. (2016). التقرير السنوي لأعمال مصرف سورية المركزي لعام 2015. دمشق: مصرف سورية المركزي.
223. الجمهورية العربية السورية. (1953). قانون رقم 87 لعام 1953: قانون النقد الأساسي. مطبعة الجمهورية السورية.

224.الجمهورية العربية السورية. (2001). القانون رقم 28 لعام 2001: قانون المصارف الخاصة.

225.الجمهورية العربية السورية. (2002). قانون رقم 23 لعام 2002: قانون النقد الأساسي.

226.الجمهورية العربية السورية. (2004). المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004: إحداث هيئة الإشراف على التأمين.

227.الجمهورية العربية السورية. (2005). القانون رقم 22 لعام 2005: قانون هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (المعدل بالمرسوم التشريعي رقم 50 لعام 2009).

228.الجمهورية العربية السورية. (2011). المرسوم التشريعي رقم 29 لعام 2011: قانون الشركات.

229.الجمهورية العربية السورية، رئيس مجلس المفوضين. (2008). قرار رقم (31) لعام 2005 بناء على أحكام القانون رقم 22/ لعام 2005، والمعدل بالمرسوم رقم 47/ لعام 2006.

230. مصرف سورية المركزي. (2016). التقرير السنوي لأعمال مصرف سورية المركزي لعام 2015. دمشق: مصرف سورية المركزي.

الملاحق



ملحق رقم 1: أسئلة الدراسة الاستطلاعية

السيدات والسادة الأعزاء

تحية طيبة،

تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف العلاقة بين متغيري تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي في قطاع الخدمات المالية، والتعرف إلى الأبعاد الإضافية المؤثرة في هذه العلاقة. تم تصميم الأسئلة التالية لمساعدة المشاركين في توفير إجابات مفتوحة ومرنة حول المتغيرات الرئيسية للدراسة، ما يساعد في توجيه المراحل اللاحقة في الدراسة.

- تحليل الأعمال:
- كيف تصف عملية تحليل الأعمال في منطمتك؟
 - ما هي أهم التحديات التي تواجهها في تنفيذ مبادرات تحليل الأعمال؟
 - كيف تقيم قدرات منطمتك في مجال تحليل الأعمال؟
 - فاعلية التموضع الاستراتيجي: كيف تعرف مفهوم "فاعلية التموضع الاستراتيجي" بالنسبة لمنطمتك؟
 - ما هي المؤشرات الرئيسية لقياس فاعلية التموضع الاستراتيجي؟
 - ما هي العوامل الرئيسية لفاعلية التموضع الاستراتيجي؟
- العلاقة بين المتغيرات:
- كيف تصف الإدارة الاستراتيجية لمنطمتك؟
 - كيف ترى العلاقة بين تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي؟
 - هل هناك عوامل أخرى مهمة تعتقد أنها تؤثر على هذه العلاقة؟
- تم تصميم هذه الأسئلة لتكون مفتوحة وشاملة، مما يتيح للمشاركين مساحة كافية للتعبير عن آرائهم وخبراتهم حول المتغيرات الرئيسية للدراسة. ستساعد الإجابات في توجيه الدراسة نحو فهم أعمق للعلاقات بين هذه المتغيرات وتطوير أنموذج مناسب لاختباره في مراحل لاحقة.



ملحق رقم 2: المقابلات نصف المهيكلة مع صناع القرار

السيدات والسادة الأعزاء

تحية طيبة،

تعد هذه المقابلات جزءاً مفتاحياً من دراسة حول أنموذج تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي في منظمات الخدمات المالية في سورية، مع التركيز على قطاع المصارف.

ستُجرى المقابلات مع صناع القرار في المنظمات المشاركة، بما في ذلك رؤساء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين ومديري تطوير الأعمال ومديري المراجعة والتدقيق وبعض العاملين في مجالات تطوير مشاريع الأعمال في هذه المنظمات. كما يتم حفظ جميع البيانات التي يتم جمعها خلال المقابلات بشكل سري.

تشمل المقابلات الأسئلة الأولية التالية:

- كيف تقيّمون عملية تحليل الأعمال لديكم، وما هي أهم التحديات في هذا المجال؟
 - كيف تضمنون ربط عملية تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي؟
 - ما هي أهم القدرات التي يجب أن تتمتع بها المنظمة لتحسين تموضعها الاستراتيجي؟
 - هي الآليات التي تتبعونها لضمان دعم الإدارة العليا لمبادرات تحليل الأعمال؟
- نشكركم على مشاركتكم في هذه الدراسة. سوف تكون مساهماتكم قيّمة للغاية في تحسين فهمنا لمتغيرات تحليل الأعمال وتطوير أنموذج تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي في منظمات الخدمات المالية في سورية.

ملحق رقم 3: ملخص المقابلات نصف المهيكلة مع صناع القرار

المقابلة الأولى مع رئيس مجلس إدارة المصرف رقم 1

كيف تقيّم عملية تحليل الأعمال لديكم؟

نعتبر تحليل الأعمال عنصراً محورياً في نجاحنا وجزءاً من حوكمة العمليات لدينا، كما تلعب دوراً رئيسياً في دراسة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتقديم حلول مبتكرة، لكن أهم تحدٍ لدينا هو جذب الكفاءات ذات المهارات التحليلية العالية في بيئة العمل المعقدة.

كيف تربطون تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي؟

يشارك المسؤولون عن تحليل الأعمال بشكل دوري في اجتماعات الإدارة ويقدمون توصياتهم بناءً على تحليل السوق والاتجاهات.

ما هي القدرات الرئيسية لتحسين التموضع الاستراتيجي؟

ضمان تحليل متكامل لسلسلة القيمة المضافة في خدمات المصرف، وتعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق هي قدرات رئيسية. كذلك القدرة على الابتكار ومواكبة التقنيات الجديدة مثل التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الرقمية.

ما هي الآليات لضمان دعم الإدارة العليا لتحليل الأعمال؟

لدينا لجنة تنفيذية مشتركة بين الإدارة وفريق تحليل الأعمال للمراجعة الدورية للمشاريع والمبادرات القائمة. نحرص أيضاً على مشاركة نتائج تحليل الأعمال مع الإدارة العليا بانتظام وإيرادها في التقارير الدورية إلى الهيئات الرقابية.

المقابلة الثانية مع المدير التنفيذي للمصرف 2

التقييم العام لعملية تحليل الأعمال وأهم التحديات:

لدينا فريق تحليل أعمال قوي يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. لكن نواجه تحديات في تنوع القوانين والتعقيدات التشريعية والحاجة إلى تكامل تحليل الأعمال عبر الإدارات المختلفة وتوحيد البيانات كجزء من سلسلة القيمة المضافة إلى تقديم الخدمات.

ربط تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي:

نعمل على ربط مشاريع تحليل الأعمال بخططنا الاستراتيجية منذ المراحل الأولى. كل مشروع يهدف إلى تحسين جانب محدد من استراتيجيتنا مثل زيادة الحصة السوقية أو تقديم منتجات جديدة.

القدرات الرئيسية لتحسين التموضع الاستراتيجي:

تحليل الأعمال التنبؤية والقدرة على استشراف المستقبل هي ميزة رئيسية. أيضاً الاستثمار في ريادة الأعمال الداخلية والابتكار لإطلاق منتجات وخدمات فريدة.

آليات دعم الإدارة العليا لتحليل الأعمال:

لدينا لجنة إدارة عليا تراجع وتوافق على خطط وأولويات المشاريع بناءً على توصيات من فريق تحليل الأعمال. كما نشرك الإدارة العليا في عروض النتائج الرئيسية واستنتاجات تحليل الأعمال الرئيسية.

المقابلة الثالثة مع المدير التنفيذي للمصرف 3

تحليل الأعمال لدينا والتحديات:

تعتبر عملية تحليل الأعمال لدينا جيدة لكنها تحتاج إلى المزيد من التطوير. نواجه تحديات في عملية توزيع النتائج وتطبيقها على نطاق واسع عبر المصرف بشكل مستدام وذلك يرجع إلى المركزية الشديدة والبيروقراطية، إضافة إلى انعكاسها تطبيق خطط استمرارية الأعمال.

ربط تحليل الأعمال بالاستراتيجية:

نسعى جاهدين لربط عملية تحليل الأعمال بأهدافنا الاستراتيجية، لكننا لا نزال بحاجة للتقدم في هذا المجال. تحليل الأعمال الحالي يركز أكثر على الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل. كما تتعدد القرارات التنظيمية من الجهات الرقابية.

القدرات الرئيسية لتحسين التموضع:

تعزيز ثقافة البيانات والقدرات التحليلية عبر المصرف هو أحد أكبر التحديات لدينا. كما نحتاج إلى الاستثمار في أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل الأعمال التنبؤي المتقدم المرتكز إلى البيانات.

دعم الإدارة العليا لتحليل الأعمال:

نعمل على تأسيس لجنة تحليل أعمال تضم ممثلين عن الإدارة العليا لمراقبة التقدم وتذليل العقبات. كما سنعزز مشاركة الإدارة في ورش عمل تحليل الأعمال والاستعراضات الدورية للنتائج.

ملحق رقم 4: ملاحظات المحكمين على مسودة استبانة الدراسة

- توضيح لبعض المصطلحات لتفادي الصعوبات في فهم بعض العبارات من قبل المشتركين. - التوصية بتحسين بعض العبارات لتفادي التداخل فيما بين المفاهيم المستخدمة. - تحسين تناسق العبارات مع المفاهيم البحثية المطروحة.	أ. د. أيمن ديوب
- تقليل عدد العبارات من خلال دمج العبارات المتشابهة أو حذف العبارات غير الضرورية. - حذف بعض العبارات التي توجي بالتركيز على قطاعات مختلفة غير قطاع الخدمات المالية.	أ. د بسام التزة
- إضافة أسئلة مفتوحة لجمع بيانات نوعية تكميلية. - على الرغم من استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إلا أنه كان من الأفضل إضافة خيار 'لا أعرف' أو 'غير منطبق' لبعض العبارات. لتجنب الإجابات غير الصحيحة أو المضللة.	أ. د. تيسير زاهر
- توضيح بعض المصطلحات في مقدمة الاستبانة لضمان فهم جميع المشاركين لها. - إضافة بعض العبارات لتغطية مفهوم التموضع الاستراتيجي. - تحسين بعض الترجمات لوضوح المعنى.	أ. د. مهند أرناؤوط



ملحق رقم 5: استبانة الدراسة

السيدات والسادة الأعزاء

تحية طيبة،

تكمل هذه الاستبانة بحثاً في حقل الإدارة الاستراتيجية ضمن منظمات قطاع الخدمات المالية في الجمهورية العربية السورية، يختبر فيه الطالب أثر اتباع منهجية منتظمة لتحليل الأعمال في تعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي لمنظمات هذا القطاع الهام. وفي حين يمكن لصناع القرار كمصممين للخيارات لعب دور محوري في إعادة صياغة مستقبل أفضل لمنظماتهم، وتقديم فهم متطور لعملية إعادة التنظيم لخلق قيمة مضافة؛ يسعى الباحث علي اسماعيل إلى اختبار نموذج هذه العلاقة بتقديم استبانة دراسته وعنوانها:

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات
(دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور مجد صقور، وذلك للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال.

تستقصي هذه الاستبانة استجاباتكم بهدف قياس تحقق محاور تحليل الأعمال المدروسة وأثرها في متغير التموضع الاستراتيجي، وتعكس في النتيجة تحقق هذا الارتباط في بيئة الأعمال لمجتمع الدراسة.

ويرجو الطالب ملء الاستبانة التالية لما تتمتع به مدخلاتكم من أهمية في تطوير هذه الدراسة، كما يؤكد على سرية هذه البيانات وعدم استخدامها في أي سياق آخر.

شاكراً حسن تعاونكم

المجموعة الأولى - يُرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة:

1	الجنس	أنثى ☐	ذكر ☐
2	العمر	أصغر من 30 سنة ☐	من 30 سنة حتى أقل من 40 سنة ☐
3	المؤهل الأكاديمي	جامعي وما دون ☐	ماجستير ☐
4	الدرجة الوظيفية	مركز غير إشرافي ☐	مدير وحدة وظيفية ☐
5	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 سنوات وحتى أقل من 10 سنوات ☐

المجموعة الثانية - يُرجى الإشارة إلى مدى موافقتكم على العبارات التالية تبعاً للمقياس المرفق

الدالة	1 / غير موافق بشدة	2 / غير موافق	3 / حيادي	4 / موافق	5 / موافق بشدة
متغير جودة سلسلة القيمة					
6	☐	☐	☐	☐	☐
7	☐	☐	☐	☐	☐
8	☐	☐	☐	☐	☐
9	☐	☐	☐	☐	☐
10	☐	☐	☐	☐	☐
متغير استدامة القدرات					
11	☐	☐	☐	☐	☐
12	☐	☐	☐	☐	☐
13	☐	☐	☐	☐	☐
14	☐	☐	☐	☐	☐
15	☐	☐	☐	☐	☐

5	4	3	2	1	متغير نظم دعم تنفيذ العمليات	
☐	☐	☐	☐	☐	ترتبط مكونات نظم دعم تنفيذ العمليات بشكل وثيق بالمهام والوظائف التي يتم تأديتها في المنظمة	16
☐	☐	☐	☐	☐	تتوافق نظم دعم تنفيذ العمليات فصلاً واضحاً للمهام والمسؤوليات الوظيفية	17
☐	☐	☐	☐	☐	تتوافق نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة مع الاستراتيجيات والقوانين ومتطلبات الأعمال بشكل كامل	18
☐	☐	☐	☐	☐	لا تدعم نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة تكامل الوظائف في سلسلة القيمة لقطاع العمل بالشكل الأكثر فاعلية	19
☐	☐	☐	☐	☐	ترفع نظم دعم تنفيذ العمليات في المنظمة من كفاءة الأعمال بشكل جوهري	20
متغير حوكمة العمليات						
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تعريف دور مجالس الإدارات وخطط العمل بشكل موثّق ودقيق في المنظمة	21
☐	☐	☐	☐	☐	تخصص مجالس الإدارات الوقت الكافي لمناقشة القضايا المتعلقة بالتنظيم والعمليات على الدوام	22
☐	☐	☐	☐	☐	تلتعب مجالس الإدارات دوراً فعالاً ومؤثراً في صناعة القرار في المنظمة وتتخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب	23
☐	☐	☐	☐	☐	تراقب مجالس الإدارات بشكل فعال واستباقي التقدم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة	24
☐	☐	☐	☐	☐	لا يقيم مجلس الإدارة أداء المدير التنفيذي بشكل موضوعي ويتخذ الإجراءات المناسبة على الدوام	25
متغير استمرارية الأعمال						
☐	☐	☐	☐	☐	تعرف الإدارة الوظائف الحرجة في المنظمة وتضع خططاً لاستمرارية الأعمال في جميع الظروف	26
☐	☐	☐	☐	☐	نادراً ما تقوم الإدارة بتحديث خطط استمرارية الأعمال لمواكبة التغيرات في بيئة العمل	27
☐	☐	☐	☐	☐	يتضح في المنظمة هيكل صناعة القرار الاستراتيجي في جميع الحالات والظروف	28
☐	☐	☐	☐	☐	عند الاستعانة بمصادر خارجية لأداء بعض الوظائف، تتأكد الإدارة من وجود ومناسبة خطط استمرارية الأعمال لدى الشركاء	29
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد في المنظمة سياسات واضحة لتقييم وإدارة المخاطر المختلفة ومعالجتها	30

5	4	3	2	1	متغير دعم الإدارة العليا	
☐	☐	☐	☐	☐	تحدد الإدارة العليا نطاق تحليل الأعمال بشكل دقيق	31
☐	☐	☐	☐	☐	تتخطط الإدارة العليا بشكل مكثف في تعريف متطلبات وأنشطة تحليل الأعمال	32
☐	☐	☐	☐	☐	تبرز الإدارة العليا فهماً واضحاً لتحليل الأعمال على الدوام	33
☐	☐	☐	☐	☐	تدرك الإدارة العليا دور تحليل الأعمال في تطوير الأداء	34
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم الإدارة العليا بشكل فعال في تخطيط تحليل الأعمال	35
☐	☐	☐	☐	☐	ترعى الإدارة العليا مبادرات تحليل الأعمال لتحديد الاحتياجات	36
☐	☐	☐	☐	☐	لا توثق الإدارة العليا تفاصيل العمليات ومكوناتها	37
☐	☐	☐	☐	☐	تدعم الإدارة العليا وجود فريق تحليل أعمال بشكل دائم	38
☐	☐	☐	☐	☐	لا تتسق الإدارة العليا أنشطة تحليل الأعمال في المنظمة من خلال قنوات اتصال منتظمة	39
☐	☐	☐	☐	☐	تنظم الإدارة العليا تدريبات متخصصة بتحليل الأعمال	40
متغير فاعلية التموضع الاستراتيجي						
☐	☐	☐	☐	☐	استراتيجية المنظمة معروفة بشكل واضح لجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين	41
☐	☐	☐	☐	☐	يفهم جميع العاملين أهداف عملهم الوظيفية وإسهامهم في تحقيق الغايات الاستراتيجية في المنظمة	42
☐	☐	☐	☐	☐	ترتبط الأهداف التشغيلية بشكل واضح بالغايات الاستراتيجية في المنظمة	43
☐	☐	☐	☐	☐	يعاد تقييم وقياس مؤشرات الأداء بشكل منتظم وعند الطلب أو الحاجة	44
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد إطار للمساءلة يتعلق بنسب إنجاز الأهداف التشغيلية للمستويات الوظيفية كافة	45
☐	☐	☐	☐	☐	يتحلى كادر العاملين في المنظمة بدرجة عالية من المهنية في أداء المهام المنوطة بهم	46
☐	☐	☐	☐	☐	يتبادل أفراد فرق العمل فيما بينهم الأفكار ويطورون شراكات مع العملاء	47
☐	☐	☐	☐	☐	تحتوي أدلة وكتيبات الأعمال على شروحات وافية تكفي لإنجاز المهام بطريقة معيارية	48
☐	☐	☐	☐	☐	تتم مشاركة الغايات الاستراتيجية من أعلى الهرم الإداري بشكل فعال	49

5	4	3	2	1		
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم الإدارات بتقديم مخرجاتها في الأوقات المحددة وبطريقة صحيحة على الدوام	50
☐	☐	☐	☐	☐	تجد الابتكارات والأفكار الخلاقة طريقها للتطبيق العملي بسهولة في المنظمة	51
☐	☐	☐	☐	☐	سياسات التغذية الراجعة وضمان رضى العملاء فعالة للغاية في تحقيق غاياتها	52
☐	☐	☐	☐	☐	تنتقل المنظمة بشكل رشيق نحو تحقيق الكفاءة في العمليات استجابة للتغير في البيئة المحيطة	53
☐	☐	☐	☐	☐	تؤثر فاعلية الإجراءات الداخلية على الحصة السوقية للمنظمة في قطاع الخدمات المالية	54
☐	☐	☐	☐	☐	تستثمر المنظمة في تنمية قدراتها الداخلية للحفاظ على مكونات ميزتها التنافسية	55

يقدر الباحث عالياً مشاركتكم في ملء هذه الاستبانة ويؤكد على أهمية مدخلاتكم بخصوص محاور تحليل الأعمال وفاعلية التموضع الاستراتيجي.

كم يرحب بمقترحاتكم وتوصياتكم في هذا السياق لتطوير الأبحاث العلمية في هذا المجال:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

لكم جزيل الشكر

الباحث علي اسماعيل

Proposed Model of Business Analysis for Enhancing the Effectiveness of Organization's Strategic Positioning

(A Field Study in Financial Services Sector)

Abstract:

This study examined the relationship between the field of business analysis and strategic positioning, demonstrating the role of business analysis in achieving strategic positioning objectives. It also explored new variables and dimensions in business analysis that have not been previously addressed, such as quality of value chain, organizational capability sustainability and process execution support systems, along with reviewing various analytical tools. Within the overall aim of the study, it provided a fresh perspective on strategic positioning not thoroughly discussed in previous research. Data were collected through a pilot study, semi-structured interviews, and a field survey, with qualitative and quantitative analysis of the responses of 87 participants from five private Syrian banks and analyzed using various statistical methods.

The results highlighted the importance of business analysis in achieving organizational strategic management goals, with a moderating role of support from senior management. A comprehensive model linking the field of business analysis with the concept of strategic positioning was developed to bridge the existing gap in literature and provide organizations with a standardized methodology for analyzing their operations. This model is expected to deepen theoretical understanding of the strategic positioning process and enable organizations to translate their strategic vision into specific action plans while considering risk management, leading to enhanced competitiveness by improving the efficiency and effectiveness of their internal operations, increasing adaptability to environmental changes, and fostering stakeholder confidence.

The study presents a set of scientific and practical recommendations derived from the practical survey results and structured interviews to enhance understanding of the context of business analysis and strategic positioning and improve the quality of future research, contributing to the development of relevant organizational practices and policies.

Keywords: Business Analysis Model, Strategic Positioning, Support of Senior Management, Resource Based View, Value Chain Quality and CMMI.

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Damascus University

Economy Faculty

Higher Studies – Business Administration Dep.



**Proposed Model in Business Analysis for Enhancing the
Effectiveness of Organizations' Strategic Positioning
(A Field Study in Financial Services Sector)**

Thesis prepared to obtain PhD degree in Business Administration

Researcher:

Ali ISMAIL

Supervisor:

Prof. Majd SACKOUR

Damascus

2024

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Damascus University

Economy Faculty

Higher Studies – Business Administration Dep.



**Proposed Model in Business Analysis for Enhancing the
Effectiveness of Organizations' Strategic Positioning
(A Field Study in Financial Services Sector)**

Thesis prepared to obtain PhD degree in Business Administration

Researcher:

Ali ISMAIL

Supervisor:

Prof. Majd SACKOUR

Damascus

2024

Proposed Model of Business Analysis for Enhancing the Effectiveness of Organization's Strategic Positioning

(A Field Study in Financial Services Sector)

Abstract:

This study examined the relationship between the field of business analysis and strategic positioning, demonstrating the role of business analysis in achieving strategic positioning objectives. It also explored new variables and dimensions in business analysis that have not been previously addressed, such as quality of value chain, organizational capability sustainability and process execution support systems, along with reviewing various analytical tools. Within the overall aim of the study, it provided a fresh perspective on strategic positioning not thoroughly discussed in previous research. Data were collected through a pilot study, semi-structured interviews, and a field survey, with qualitative and quantitative analysis of the responses of 87 participants from five private Syrian banks and analyzed using various statistical methods.

The results highlighted the importance of business analysis in achieving organizational strategic management goals, with a moderating role of support from senior management. A comprehensive model linking the field of business analysis with the concept of strategic positioning was developed to bridge the existing gap in literature and provide organizations with a standardized methodology for analyzing their operations. This model is expected to deepen theoretical understanding of the strategic positioning process and enable organizations to translate their strategic vision into specific action plans while considering risk management, leading to enhanced competitiveness by improving the efficiency and effectiveness of their internal operations, increasing adaptability to environmental changes, and fostering stakeholder confidence.

The study presents a set of scientific and practical recommendations derived from the practical survey results and structured interviews to enhance understanding of the context of business analysis and strategic positioning and improve the quality of future research, contributing to the development of relevant organizational practices and policies.

Keywords: Business Analysis Model, Strategic Positioning, Support of Senior Management, Resource Based View, Value Chain Quality and CMMI.



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا - قسم إدارة الأعمال

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات

(دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

أطروحة مُعدة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الطالب:

علي اسماعيل

المشرف:

أ. د. مجد صقور

دمشق

2024

أنموذج مقترح في تحليل الأعمال لتعزيز فاعلية التموضع الاستراتيجي للمنظمات

(دراسة ميدانية في قطاع الخدمات المالية)

الملخص:

أختبرت هذه الدراسة علاقة حقل تحليل الأعمال بالتموضع الاستراتيجي، فقد أظهرت دور تحليل الأعمال في تحقيق أهداف التموضع الاستراتيجي بفاعلية. كما استكشفت المتغيرات والأبعاد الجديدة في تحليل الأعمال التي لم يتم التطرق إليها في السابق، مثل جودة سلسلة القيمة واستدامة القدرات ونظم دعم تنفيذ العمليات مع استعراض أدوات تحليلية متنوعة في إطار الهدف العام للدراسة، وقدمت رؤية جديدة للتموضع الاستراتيجي لم تتم مناقشتها بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. جمعت البيانات عن طريق دراسة استطلاعية ومقابلات نصف مهيكلية ومسح ميداني بتحليل نوعي وكمي لاستجابات 87 مشاركاً من خمس مصارف سورية خاصة، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة.

أظهرت النتائج أهمية تحليل الأعمال في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، مع دور معتل غير مباشر لمتغير دعم الإدارة العليا، وتم تطوير أنموذج متكامل يربط بين حقل تحليل الأعمال ومفهوم التموضع الاستراتيجي، يسعى لسد الفجوة القائمة في الأدبيات العلمية ويوفر للمنظمات منهجية لتحليل أعمالها بشكل معياري. من المتوقع أن يسهم هذا الأنموذج في تعميق الفهم النظري لعملية التموضع الاستراتيجي أيضاً، كما سيمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها الاستراتيجية إلى خطط عمل محددة مع الأخذ بالاعتبار إدارة المخاطر، مما سينعكس إيجاباً على تعزيز قدرتها التنافسية عبر تحسين كفاءة عملياتها الداخلية وفعاليتها، وزيادة مرونتها التكيفية مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها.

وتتقدم الدراسة بمجموعة من المقترحات العلمية والعملية من نتائج الاستقصاء العملي والمقابلات نصف المهيكلية لتعزيز فهم سياقات تحليل الأعمال والتموضع الاستراتيجي وتحسين جودة الأبحاث المستقبلية، ما يسهم في تطوير الممارسات والسياسات التنظيمية ذات الصلة.

الكلمات المفتاحية:

أنموذج تحليل الأعمال، التموضع الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، المنظور القائم على الموارد، نماذج التحول المستدام، جودة سلسلة القيمة، نموذج تكامل نضج القدرات.