

إطار مقترح لنموذج أعمال منظمات القطاع العام في عصر التحول الرقمي وفقاً لمنهجية نموذج الأعمال "Canvas"

A Proposed Framework For The Business Model Of Public Sector Organizations In The Era Of Digital Transformation According To The Business Model "Canvas" Approach

أ.د. يوسف عبد عطية بحر²

Prof. Dr. Youssef Abd Attia Bahr

nabilsammour@gmail.com

Ministry of Interior and National Security - Gaza - Palestine

Ybahr@iugaza.edu

Islamic University - Gaza - Palestine

أ/ نبيل خليل طه سمور¹

Nabil Khalil Taha Sammour

¹ وزارة الداخلية والامن الوطني - غزة - فلسطين² الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

تاريخ القبول: 2023/4/10

تاريخ التقييم: 2023/3/26

تاريخ التسليم: 2023/3/15

Abstract

The study aimed to present the concept of the business model in the reality of public sector management, and to conduct an experimental context; To understand the business model innovation practices in public sector organizations.

The study used the qualitative research approach to conceptualize the business model using the Canvas business model methodology, as a tool for building a proposed framework for a business model. It fits the business environment of the public sector organization, relying on the triple research tool for data collection: semi-structured interviews, for general managers, focus groups, for practitioners and academics, and a workshop for ministry employees.

The study reached the development of a new tool called the Business Model of Public Service Institutions, as a modified version of the original Canvas business model, and expresses a representation of the Ministry of Interior's business model, in all dimensions, the model that has the capabilities affecting the formation of public value.

The study recommended adopting the logic of public value, by applying the proposed business model, and developing the Ministry of Interior's business model based on the patterns and components of the characteristics of the value provided to the stakeholders who benefit from the ministry's services.

الملخص

هدفت الدراسة لتقديم مفهوم نموذج الأعمال في واقع إدارة القطاع العام، وإجراء سياق تجريبي؛ لفهم ممارسات ابتكار نموذج الأعمال في منظمات القطاع العام، واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي لوضع تصور نموذج الأعمال باستخدام منهجية نموذج الأعمال Canvas، كأداة لبناء إطار مقترح لنموذج أعمال دراسة حالة لوزارة الداخلية - الشق المدني، التي خضعت لعملية إعادة تصميم نموذج أعمالها مع تعديل لأبعاد الأداة بما يناسب بيئة أعمال منظمة القطاع العام، بالاعتماد على الأداة البحثية الثلاثية لجمع البيانات: المقابلات شبه المنظمة، للمدراء العامين، والمجموعات البؤرية، للممارسين والأكاديميين، وورشة عمل لموظفي الوزارة. وتوصلت الدراسة لتطوير أداة جديدة تسمى نموذج أعمال مؤسسات الخدمة العامة، كنسخة معدلة عن نموذج الأعمال Canvas الأصلي، وتعبّر عن تمثيل لنموذج أعمال وزارة الداخلية، بجميع الأبعاد النموذج التي تمتلك القدرات المؤثرة على تكوين القيمة العامة.

أوصت الدراسة بتبني منطق القيمة العامة، عبر تطبيق نموذج الأعمال المقترح، وتطوير نموذج أعمال وزارة الداخلية بناءً على أنماط ومكونات خصائص القيمة المقدمة لأصحاب المصالح المستفيدين من خدمات الوزارة.

الكلمات المفتاحية: نموذج الأعمال - نموذج الأعمال Canvas - القيمة العامة.

Keywords: Business Model - Business Model Canvas - Public Value.

المقدمة:

تبحث منظمات الأعمال جاهدة عن توفير بيئة عمل مناسبة للتعامل مع التحول الرقمي، وتسعى إلى إنشاء نماذج أعمال توفر متطلبات هذا التحول الدراماتيكي؛ من أجل تحسين مستويات الأداء في العمليات؛ تلبيةً لاحتياجات زبائنهم بأعلى قيمة ممكنة، مما يستدعي أن تفرض على نفسها إيجاد النموذج المناسب والسليم لإتمام هذا التحول، الأمر الذي فسر الاهتمام المتزايد بنموذج الأعمال تزامناً مع ظهور الاقتصاد الرقمي، وخلال تلك الفترة الكثير من منظمات الأعمال بدأت بتجربة أشكال جديدة من الإبداع لإنشاء القيمة، والعديد من الأسباب التي تقف وراء الانتشار الواسع لمفهوم نموذج الأعمال، مثل اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين، كما يشكل بعداً جديداً للابتكار، كذلك ظاهرة الإنترنت والعولمة التي أزلت الحدود بين الصناعات، لذلك يتعين على منظمات الأعمال أن تكون أكثر تركيزاً على العملاء، واهتماماً بتلبية احتياجاتهم، ومع زيادة مستوى تعقيد الأعمال أيضاً، وفقاً لظهور الأعمال الرقمية، الأمر الذي قد يجبرها على تغيير أو تعديل نماذج أعمالهم الحالية (Abubakar & Shrestha, 2020).

نموذج الأعمال يعبر عن منطق عمل المنظمة، واستراتيجيتها الشاملة لإدارة أعمالها، والحفاظ على الربح والديمومة، من خلال رسم خريطة لعناصر أعمالها النموذجية، ويمكن استخدام نموذج الأعمال كوحدة لتحليل أداء الأعمال والتخطيط للتطوير، والعديد من النماذج والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل والتخطيط لطرق وآليات عمل المنظمة، أبرزها: نموذج الأعمال (Business Model Canvas (BMC كأحد أكثر أدوات نمذجة الأعمال شيوعاً، والذي يوفر إطاراً عاماً، ومجموعة من المبادئ التوجيهية لإعادة تطوير نموذج الأعمال في المنظمات، كأداة لتخطيط الأعمال، يتم من خلاله وصف نموذج العمل، والأسباب الحقيقية من وراء إنشاء المنظمة، وإبراز القيمة الخاصة التي تتميز بها المنظمة (Amit & Zott, 2012, p41-49).

يستخدم نموذج الأعمال Canvas على نطاق واسع في العديد من الصناعات والقطاعات، سواء الحكومية والخاصة، وتم استخدامه لتطوير أعمال المنظمات العامة كالمؤسسات، والجامعات، والمرافق العامة، والمنظمات الخاصة الربحية كالشركات التجارية، ومشاريع رواد الأعمال، وحيث أن الهدف الرئيسي لبناء نموذج أعمال المنظمة هو استغلال فرص العمل المتاحة لخلق قيمة إضافية للعملاء؛ فإن نموذج الأعمال Canvas يمثل الأداة اللازمة لإنشاء، وتصميم، وخلق القيمة، وتسليمها، والاستحواذ عليها (Massa et al, 2017, p 73-104).

تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية أساسية، بربط مفهوم نموذج الأعمال بواقع الإدارة في القطاع العام، وإجراء سياق تجريبي جديد؛ لفهم ممارسات ابتكار نموذج الأعمال في منظمات القطاع العام، في ظل تأثير الرقمنة، من خلال البحث الاستكشافي لمفهوم نموذج الأعمال في مؤسسات القطاع العام، والبناء على أدبيات نماذج الأعمال الموجودة في القطاع الخاص، وتحديدًا مخطط نموذج الأعمال Canvas، للإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسية، وتحقيقاً لهدف الدراسة الرئيس، وهو استكشاف نموذج الأعمال المؤسسة الحكومية، لبناء إطار مقترح لنموذج أعمال جديد لوزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني، في عصر التحول الرقمي.

أولاً/ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتعرض منظمات الأعمال بشكل متزايد للعمل في ظل التغييرات الديناميكية المتسارعة، وفي بيئات الأعمال التي تتصف بحالات عدم التأكد، وفي مجتمعات تتسابق نحو التحول الرقمي، ولكي تبقى هذه المنظمات في سباق تحقيق الميزة التنافسية؛ يتعين عليها اعتماد التقنيات الرقمية في إنشاء وتقديم الخدمات، ليس فقط كردة فعل نحو تحديث مؤسسات القطاع العام في مواجهة تحدي الرقمنة لنماذج أعمالها الحالية بل؛ لاستكشاف واستغلال فوائد هذه التقنيات الرقمية، بما يمنحها القدرة على توليد القيمة العامة كأساس لخدمة عملائها، بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، وبغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، يجب على تلك المؤسسات أن تبتكر نموذج أعمالها للتكيف مع التقنيات الرقمية-Matt et al, 2015,p339 (343)، وحيث أن أدبيات نموذج الأعمال الحالية فيما يتعلق بالرقمنة تركز بشكل حصري على القطاع الخاص، ويعد تطبيقه خارج هذا القطاع محدود، وبالرغم من محدودية المعرفة بمفهوم، وابتكار نموذج الأعمال في القطاع العام، مقارنة بالمعرفة المركزة بذات المفهوم في شركات القطاع الخاص، إلا أنه يبقى التقاطع بين التحول الرقمي ونموذج الأعمال لأي منظمة قائم، الأمر الذي يفرض على المنظمات العامة والخاصة -على حد سواء- دمج العديد من الأدوات الجديدة، وتوليد أفكار، وابتكار طرق وآليات جديدة لتقديم الخدمات في نماذج أعمالها في مواجهة التحدي الكبير للرقمنة، وقد يؤدي هذا التكامل إما إلى تبني تصميم جديد كامل لنموذج الأعمال، أو تغيير تدريجي للنموذج، أو إعادة ترتيب الأنشطة وعمليات الأعمال. (Abubakar & Shrestha, 2020,p8).

نموذج الأعمال Canvas موضوع تم تناول بحثه ومناقشته كثيرًا، بشكل أساسي على الأعمال التجارية الإلكترونية والشركات الربحية، وخلال السنوات القليلة الماضية، توسع مجال البحث والدراسة في تطوير نماذج الأعمال، ليشمل نماذج الأعمال للمنظمات الاجتماعية (Michelini & Fiorentino, 2012)، ونماذج أعمال المنظمات غير الحكومية (Yaziji & Doh, 2009)، ونماذج الأعمال المستدامة (Boons & Lüdeke- Freund, 2012)، ونماذج أعمال الشركات الفردية (Svejenova et al, 2010)، واستخدام نماذج الأعمال لمعالجة الاستدامة البيئية في الأعمال التجارية والصناعة (Bocken et al, 2014)، و تمثيل نماذج الأعمال في الجامعات (Abdelkafi et al, 2018)، إلا أنه القليل من الدراسات التي ركزت على دراسة نماذج الأعمال في القطاع الحكومي، كما أن الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع العام أظهرت أنه بدلاً من تطوير مفاهيم إدارتها الخاصة بها، والحلول المتعلقة بمشاكل أعمالها، اعتمدوا بشكل أساسي على الحلول التي طورها القطاع الخاص في هذا السياق، بالرغم من وجود اختلافات واضحة بين كلا القطاعين، وأن أطر نماذج الأعمال التقليدية المصممة للغايات الاستراتيجية لمنظمات القطاع الخاص، تختلف عن تلك المفاهيم الاستراتيجية بشكل أو بآخر عن منظمات القطاع العام، وتفشل معظم أطر عمل نماذج الأعمال التي تركز على المؤسسة الخاصة في مراعاة سمات أساسية للمنظمات العامة (Abubakar & Shrestha, 2020,p11).

حادثة ومحدودية الدراسات الأكاديمية في الأدبيات التي تناولت نماذج الأعمال للمنظمات الحكومية، وانعكاسات بعض المحاولات للباحثين والممارسين لتطوير نماذج الأعمال في القطاع الخاص، وتطبيقها على نماذج أعمال المنظمات الحكومية، أوجد حالة من

الغموض والضبابية، أكدت على أنه لا يزال هذا الموضوع بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف، خاصة في ظل ثورة التقدم التكنولوجي الهائل، وما أفرزته من تقنيات رقمية، شكلت حالة إلزامية من التحول الرقمي، فرضت متغيرات جديدة على نماذج أعمال المنظمات، في ظل عدم وجود إطار عمل أو نموذج أعمال تم اختباره للمنظمات الحكومية، كذلك الدراسة الاستكشافية حول إدارة عملية التحول الرقمي في نموذج أعمال وزارة الداخلية، التي كشفت عن فجوة في نموذج أعمال المؤسسة الحكومية، بعد تحولها للعمل وفق الرقمنة في تقديم خدماتها العامة، أوجد هذا التحول الجديد حالة من الإرباك في النموذج الحالي؛ بسبب عدم وجود أساس سليم، ومنهجية واضحة لعملية الانتقال، وغياب للاحتكام بمنطق الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال الشامل للمؤسسة الحكومية.

سيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة حول الفجوة البحثية في الأدبيات؛ لتعميق البحث في نماذج أعمال المنظمات العامة غير الهادفة للربح، وينصب التركيز نحو التطوير والاختبار لنموذج أعمال المنظمات الحكومية في ظل التحول الرقمي، بالاستناد إلى رؤى نظرية من مفاهيم القيمة العامة، والأدبيات حول نموذج الأعمال، وتحديدًا مخطط نموذج الأعمال Canvas، وبالتدعيم بالرؤى العملية من القادة والممارسين لإطار نموذج الأعمال في المؤسسة العامة، سيأخذ هذا الإطار خصوصية صفات وخصائص القطاع العام في الاعتبار.

التساؤل الرئيس: كيف يمكن لنموذج الأعمال Canvas أن يساهم في بناء إطار عمل مقترح لتطوير نموذج أعمال وزارة الداخلية للتكيف مع التحول الرقمي بغرض تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة؟

وسنحاول خلال الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم نموذج أعمال المؤسسة الحكومية العامة حسب إدراك قيادتها الإدارية، وما أهمية تطبيق هذا النموذج لتحديد منطق أعمالها في ظل التحول الرقمي؟
2. ما هي المكونات الأساسية والإضافية لـ Business Model Canvas، والتي يمكن تكيفها لتمثل العناصر الرئيسية في تغيير نموذج أعمال المؤسسة الحكومية التي تقدم الخدمات العامة؟
3. كيف يمكن للمؤسسة الحكومية أن تتكيف مع هذا النموذج لإنشاء، والاستحواذ، وتقديم القيمة العامة من خلال خدماتها المقدمة لجمهور المواطنين في إطار تأثيرات التحول الرقمي؟
4. كيف يمكن إعادة تصميم كتل البناء الأساسية لنموذج الأعمال Canvas لتتناسب مع منطق عمل وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني لتحقيق مستوى الجودة في الخدمات العامة المقدمة لجمهور المواطنين؟

ثانياً/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف تطوير نموذج الأعمال في المؤسسة الحكومية عبر استخدام مخطط نموذج الأعمال Canvas، كأداة لبناء إطار مقترح لنموذج أعمال لوزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق المدني، في ظل التحول الرقمي.

2. استخدام نموذج الأعمال Canvas كأداة لتحليل تغيير نموذج الأعمال، وفهم التغييرات التي قد تحدث في نموذج أعمال وزارة الداخلية للتكيف مع التحول الرقمي.

3. فحص مدى ملاءمة نموذج الأعمال المقترح في وزارة الداخلية لإدارة ومتطلبات التحول الرقمي؛ من أجل تحسين مستوى القيمة العامة المقدمة عبر خدمات الوزارة للمواطنين.

ثالثاً/ أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كون غالبية الدراسات السابقة ومعظم الأدبيات، قد بحثت في طبيعة الأدوات الرقمية، والتأثير العام للتحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الأعمال، وعلى الرغم من أن التحول الرقمي كان موضوعاً تم بحثه على نطاق واسع، إلا أن الدراسات المتعلقة بتغيير وتطوير نماذج الأعمال محدودة، والقليل بل يكاد يكون من النادر الأبحاث التي تستكشف التأثيرات للتحول الرقمي على نموذج أعمال المؤسسات العامة، ومن المتوقع أن تغطي الدراسة هذه الفجوة البحثية، من خلال تحليل كيف يمكن للمؤسسات العامة التي تقدم الخدمات العمومية تحويل أو تكيف نموذج أعمالها؛ استجابة للتحول الرقمي، كما ستساهم الأهمية العملية للدراسة أيضاً في استخدام نموذج الأعمال (BMC)، كأداة للتحليل، والتخطيط للتغيير في نموذج الأعمال، وفهم التغييرات التي قد تحدث في نموذج أعمال المؤسسة عامة، التي تقدم الخدمات العمومية للتكيف مع التحول الرقمي. وستكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ستتناول استخدام نموذج الأعمال Canvas لتطوير نموذج أعمال جديد لمؤسسة تعمل في القطاع العام كوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في فلسطين خاصة، وفي الوطن العربي عامة، وهي تسعى للوصول إلى ابتكار وتطوير نموذج أعمال الوزارة في ظل التحول الرقمي، وانعكاساته على معاملات وخدمات وزارة الداخلية، وتحقيق التميز في مستوى تقديم الخدمات للمواطنين والمراجعين.

رابعاً/ إجراءات الدراسة وخطواتها

تستعرض منهجية البحث المختارة لهذه الدراسة أسلوباً للإجابة عن الأسئلة البحثية في الدراسة، من خلال الاحتكام إلى منهج التصميم؛ بسبب طبيعة وهدف الدراسة، وهو تطوير إطار عمل مقترح للفهم، والمناقشة، والتطبيق العملي لإيجاد حل مناسب لمشكلة تنظيمية، تتمحور حول إيجاد الإطار المفاهيمي والعلاقات بين مكونات نموذج الأعمال، التي تسمح للباحثين بتحسين منطق خلق وإنشاء القيمة في تقديم الخدمات العامة لنموذج الأعمال للمؤسسة الحكومية العامة. وسيتم خلال رحلة البحث والدراسة اتباع منهجية تقسيم عملية البحث إلى 5 مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: الهدف منها تحديد المشكلة التنظيمية، والمتمثلة في إدارة نموذج أعمال المنظمة الحكومية في ظل التحول الرقمي وإظهار أهمية الدراسة وصياغة أسئلتها.

المرحلة الثانية: (الإطار المفاهيمي) الذي سيركز على مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: التصميم والتطوير أو تحديد إطار مفاهيمي جديد لنموذج أعمال المؤسسة العامة: الهدف في هذه المرحلة هو فحص وإعادة صياغة لمفاهيم نموذج الأعمال Canvas بما يناسب القطاع العام.

المرحلة الرابعة: العرض التوضيحي لنموذج الأعمال المقترح لوزارة الداخلية- الشق المدني.

المرحلة الأخيرة: مرحلة التقييم، والهدف منها هو فحص مدى فعالية وكفاءة النموذج المقترح للأعمال، ومدى انسجامه مع بيئة عمل وزارة الداخلية في ظل التحول الرقمي، وبانتهاء المراحل الخمسة تكون تمت الإجابة عن جميع التساؤلات البحثية، بما يحقق أهداف الدراسة.

خامساً/ مصطلحات الدراسة

1 - نموذج الاعمال:

اصطلاحياً نموذج الأعمال هو تمثيل لكيفية شراء وبيع السلع والخدمات لكسب المال، نموذج الأعمال هو أداة مفاهيمية، تحتوي على مجموعة من الأشياء، والمفاهيم، وعلاقاتها مع الهدف، للتعبير عن منطق الأعمال لشركة معينة يسمح لوصف مبسط، وتمثيل ماهية القيمة المقدمة للعملاء، وكيف يتم ذلك، وبأي العواقب المالية؛ لتوليد أرباح، وتدفقات الإيرادات المستدامة. (Osterwalder et al, 2011, p25)، ويعرف الباحث اجرائياً نموذج الأعمال بأنه مفهوم يعبر عن المنطق العام الذي يفسر طريقة عمل المنظمة في إنجاز المهام والأنشطة؛ لكي تتمكن المنظمة من خلق، وتسليم، والاستحواذ على القيمة، لتوصيلها إلى فئة المستفيدين من أصحاب المصالح والعملاء، عليها جراء اعتماد ونشر التكنولوجيا الرقمية الجديدة.

2- نموذج الأعمال Canvas :

إطار عمل يتكون من 9 مكونات أساسية تستخدم لتقييم الأعمال، وتغطي الأجزاء المهمة من العمل، وهي: مقترحات القيمة، وشريحة أو قطاع العملاء، وعلاقات العملاء، والقنوات، والموارد الرئيسية، والأنشطة الرئيسية، والشراكات الرئيسية، وهيكل التكاليف، وتدفقات الإيرادات ، وهذه المكونات التسعة تمثل وحدات البناء المركزية لمنظمة الأعمال، وهي: العروض المقدمة من المنظمة، والعملاء، والبنية التحتية، والجدوى المالية، التي بمجملها تشكل إطار عمل " - Business Model Canvas BMC"، الذي يساعد على وضع التصور الواضح عن نموذج الأعمال القائم، ووصفه، وتقييمه. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p16)

3- القيمة العامة:

اصطلاحياً القيمة، هي: "ما يستحق نسبياً، أو المنفعة، أو الأهمية لشيء ما" (Bryson, et al, 2014, p448)، القيمة العامة للمجتمع هي تلك التي توفر إجماعاً معيارياً حول الحقوق، والمزايا، والامتيازات التي يجب على المواطنين الحصول عليها، (أو لا ينبغي لهم الحصول عليها)، والتزامات المواطنين تجاه المجتمع، والدولة، والآخرين، والمبادئ التي ينبغي أن تستند إليها الحكومات والسياسات (Petrov et al, 2019, p 2151) ويعرف الباحث القيمة العامة اجرائياً بأنها الوسيلة المثمرة لمعالجة الآثار الاجتماعية، والسياسية المعقدة في المجتمع، والمدى الذي يتم فيه استيفاء مجموعة من المعايير والقيم الاجتماعية، كالاندماج الاجتماعي، والديمقراطية، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة في الخدمة العامة، والمساواة في المعاملة، وتجديد ورفاهية المجتمع، التي يجب أن تتوافق وتتفاعل فيما بينها، لضمان الاتصال الفعال لإجراء معالجات التماسك الاجتماعي،

والعمليات السياسية، عبر مجموعة المنظمات العامة القادرة على تحسين الكفاءة في الحكومة، تلبيةً لاحتياجات ورغبات الجمهور المواطنين.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

أولاً/ الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال:

يشير مصطلح نموذج الأعمال بشكل حدسي إلى شيء يتم فعله، له علاقة بالعمل، وله علاقة بالنماذج، وبمنظرة سريعة على النسخة الإلكترونية من Cambridge Learner's Dictionary، لا يعرض أي نتيجة للمصطلح المركب بالكامل؛ ولكن يعرض التعريف للمصطلحين المنفصلين التالية:

الأعمال: أي نشاط للبيع أو الشراء للسلع والخدمات، تقوم به شركة معينة، أو العمل الذي تقوم به بغرض كسب المال.

النموذج: تمثيل لشيء ما، إما شيء مادي يكون عادة أصغر من الكائن الحقيقي، أو وصف بسيط للكائن، الذي يمكن استخدامه في العمليات الحسابية. ومن خلال الجمع بين المصطلحين معًا نحصل على أول فهم بسيط لنموذج الأعمال، وهو تمثيل لكيفية شراء وبيع السلع والخدمات لكسب المال. (Osterwalder, 2004, p14)

يرى Osterwalder (2004) أن مفهوم نموذج الأعمال يعبر عن تصور الواقع بشكل منظم ومبسط، وبطريقة مفهومة، وتمكن المنظمة من فهم القضايا والعلاقات الهامة لها، وكيف تعمل المنظمة مع تدفقات الإيرادات المستدامة، وماذا، وكيف تقدم المنظمة قيمة لأصحاب المصالح والعملاء، والدور الأساسي هو استحوذ، وتصور، وفهم، وتوصيل منطق الأعمال، ما إذا كانت المنظمة هي منظمة غير ربحية أو هادفة للربح، فهي تخلق، وتسلم، وتستحوذ على القيمة، لذلك جميع المنظمات لديها نماذج أعمال. وفيما يتعلق بمفهوم نموذج الأعمال كلمة "نموذج" مهمة للغاية، وتعبّر عن جهاز يتوسط بين تطوير التكنولوجيا وخلق القيمة الاقتصادية، يؤكد هذا المفهوم على قوة وساطة النموذج، كأداة لربط المدخلات الفنية (الجدوى والأداء) بالمرجات الاقتصادية (القيمة، والسعر، والربح) (Michea, 2016, p31).

من المثير للاهتمام أن الغالبية العظمى من المؤلفين والباحثين المنخرطين في دراسة نظرية نموذج الأعمال، لا يحاولون فقط القيام بذلك من أجل صياغة تعريفات جديدة، وتحديد المفهوم؛ ولكن لتقديم أطر جديدة لوصف نماذجهم، حيث أن النماذج هي مجموعات من الرموز، والمفاهيم المستنبطة من العالم الحقيقي، والتي يتم ترتيبها وتنظيمها معًا؛ لتمثيل مشكلة ما تمثيلاً يضمن التفاعل بين المفاهيم كنموذج، والنماذج لا يمكن وصفها صحيحة أو خاطئة أبدًا؛ بل إنها ببساطة مفيدة إلى حد كبير (Godin, 2015, p 573).

أصبح مفهوم نموذج الأعمال شائعاً في الأدبيات منذ نهاية التسعينات، واكتسب هذا المفهوم مكانة بارزة من وجهات نظر مختلفة، مع ظهور الإنترنت، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد التجارة الإلكترونية، حيث ركزت المنظمات على تكيف هيكلها الداخلية لتلائم الموجة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لكي تتمكن من الاستفادة من الفرص التي قدمتها، وكذلك مواجهة التحديات التي فرضتها، والبقاء في المنافسة في الأسواق (Schiavi & Behr, 2018, p338).

العديد من التعريفات المتنوعة لمفهوم نموذج الأعمال لها قواسم مشتركة في السنوات القليلة الماضية، ازداد الاستخدام لمصطلح "نموذج الأعمال" من قبل الممارسين والأكاديميين على حدٍ سواء، في المقالات الإدارية، والأعمال الأكاديمية، وتظهر خلال العقدين الماضيين الزيادة الهائلة بالتوازي مع ظهور الإنترنت والأعمال الإلكترونية، وبشكل أساسي يمكن القول لكل منظمة عاملة نموذج أعمال يشرح أنواع العملاء التي تتعامل معها المنظمة، وفوائدها، والموارد المستخدمة فيها، والنموذج الاقتصادي للمنظمة، ومع ذلك فإن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هو من سهل التجريب والابتكار، وسمح لأصحاب المشاريع والشركات القائمة بتنظيم الأنشطة التجارية، لخلق منطق قيمة جديدة (Hindarsah, et al, 2020,p3964).

معهد "Accenture" للتغيير الاستراتيجي، يميز التعريف بين ثلاثة أنواع مختلفة من النماذج: (1) مكونات نموذج الأعمال، (2) نماذج أعمال التشغيل الفعلية، (3) نماذج التغيير، ويركز تعريفهم لنموذج الأعمال على أنه المنطق الأساسي لخلق القيمة للمؤسسة، (Linder & Cantrell, 2001,p2) ، أيضاً (Petrovic, et al, 2001) ينظرون إلى نماذج الأعمال على أنها منطق نظام الأعمال لخلق القيمة، مع أن هذا التعريف يتعارض مع وصفه كنظام اجتماعي معقد بحد ذاته، بين جميع الفاعلين، والعلاقات، والعمليات، (Gordijn, et al. (2000 يشيرون إلى أنه غالباً ما يتم فهم نماذج الأعمال بشكل خاطئ، على أنها نماذج لعمليات الأعمال، ويوضح أن سوء الفهم هذا لا يكون حول العمليات، بقدر ما يكون حول القيمة المتبادلة بين الجهات الفاعلة في العمليات، وهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات تجارية سيئة، لا تفي بمتطلبات العمل

لا يحدد Tapscott, et al. (2000) نماذج الأعمال بشكل مباشر، ولكن ما يسمونه شبكات الأعمال (b-webs)، الذي يعد نشاطاً تجارياً على الإنترنت، ويمثل نظاماً متميزاً للموردين، والموزعين، ومقدمي الخدمات التجارية، ومقدمي البنية التحتية، والعملاء الذين يستخدمون الإنترنت في اتصالاتهم ومعاملاتهم التجارية الأساسية، وبالمثل (Amit & Zott (2001 يقترح منهج آخر شديد التركيز على الشبكة، ويصفان نموذج الأعمال بالبنية الهيكلية، لمجموعة من المكونات المتعلقة بالمعاملات المصممة لاستغلال فرص الأعمال، هذا الإطار للعمل يعبر عن الطرق التي يتم بها تمكين المعاملات بواسطة شبكة من الشركات، والموردين، والعملاء.

نشير إلى أنه مجموعة من الباحثين (Afuah & Tucci (2003 ، يضيفون العنصر المالي في تعريفاتهم، وأن كل شركة توظف الإنترنت في أعمالها، يجب أن يكون لديها نموذج أعمال على الإنترنت، حيث يعرفونه على أنه مجموعة من الأنشطة المتصلة بالإنترنت، والتي تتيح للشركة إمكانية جني الأموال بطريقة مستدامة.

يصف Hawkins (2001) نموذج الأعمال بأنه العلاقة التجارية بين الأعمال التجارية للمؤسسة، والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق، ويقدم شرح على أنه طريقة هيكلية مختلف التكاليف، وتدفقات الإيرادات، بحيث تصبح الأعمال التجارية قابلة للحياة، بمعنى قدرتها على إعالة نفسها بنفسها، على أساس الدخل الذي تدره.

وفقاً للتعريفات المتاحة، والمشار إليها سابقاً، يمكن تحديد نموذج الأعمال بأبسط التعريفات وأكثرها شمولية، التعريف وفق (Osterwalder & Pigneur (2010 الذي يصف نموذج الأعمال على أنه الأساس المنطقي لكيفية إنشاء المنظمة للقيمة، وتقديمها، والاستحواذ عليها، وفقاً لهذا التعريف تم التركيز على المفهوم للاستخدام النظري والعملي، تحديداً القيمة الحالية في

السوق، خاصة مع تغيرات فرص الأعمال والأسواق، وكيف يجب أن تكون المنظمات أكثر إبداعًا للبقاء في صدارة منافسيها، افترض (Teece 2010) أيضًا أن المفهوم يجسد المنطق، الذي بواسطته تقترح المنظمة قيمة العميل، وطريقة قابلة للتطبيق في تقديم هذه القيمة؛ كي يتم توليد الإيرادات للمنظمة، و بالاستعانة بهيكل التمويل للحصول على القيمة، أيد Anderson & Mattsson (2018) هذا الوصف للمفهوم بأنه منطق الأعمال للشركة أو المنظمة، وما قيمة العروض المقدمة للعملاء، وأضافوا بأنه مزيج دقيق من المكونات أو "البنات البناء" لتوليد شكل من أشكال القيمة للعملاء، وكذلك للمؤسسة، هذا التعريف قد تكرر من قبل (Demil & Lecoq, 2010,p230)، اللذان عرفاه بأنها المفصل بين مناطق مختلفة من نشاط المنظمة لإنتاج أشياء ذات قيمة للعملاء، كما أن تعريف (Zott et al, 2011,p1032) الذي دعم بأن المفهوم ركز على خلق القيمة بدلًا من مجرد الحصول على القيمة الاقتصادية (Abubakar & Shrestha, 2020,p26).

نلخص مما سبق، أن أغلب التعريفات اشتركت في توضيح وإبراز كون القيمة المقترحة هي جوهر عمل النموذج؛ لذا نشير إلى أنه سيتم الاعتماد على التعريف لمفهوم نموذج الأعمال، خلال هذه الدراسة على أنه "كيف تخلق المنظمة القيمة، وكيفية تسليمها للزبائن، والاستحواذ عليها جراء اعتماد ونشر التكنولوجيا الرقمية الجديدة.

ختامًا، نشير إلى أنه نشأت معظم تعريفات مصطلح ومفهوم "نموذج الأعمال"، مباشرة بعد عصر الإنترنت، إلا أن المفهوم لم يعد له علاقة حصريًا بالأعمال التجارية القائمة على الإنترنت بعد الآن، ومع ذلك، فإن الحجة هنا هي أن الفكرة لا تزال تحتوي على "نكهة" الإنترنت، أو الأعمال الإلكترونية، والتي قد تكون قد أثرت على تصور الفكرة بشكل كبير في الممارسة العملية، بناءً على مراجعتنا للأدبيات في تاريخ وأصل المفهوم، يمكننا أن نسلط الضوء على ثلاثة عوامل رئيسية، ربما تكون قد ساهمت في الطريقة التي يُنظر بها إلى المفهوم اليوم.

أولاً: أصل تاريخي غامض ومتطور للمفهوم، يفسر الارتفاع النيزكي للمفهوم في عصر الدوت كوم، وعصر الأعمال الإلكترونية، والمرتبطة مع هبوطها الحاد مباشرة، بعد انفجار ما يسمى بفقاعة الإنترنت.

ثانيًا: يمكن لفكرة نموذج الأعمال أن تكون مرتبطة بقوة بعدد لا يحصى، من قصص المشاريع الجديدة والناشئة الناجحة.

أخيرًا: امتداد المفهوم لجميع أنواع مجالات وقطاعات الأعمال، ربما يشير لأنه قد مر المفهوم بأوقات مضطربة في العشرين عامًا الماضية، وربما لا يزال في مرحلة الغموض.

ثانيًا/ مفهوم نموذج الأعمال في القطاع العام:

أدبيات نماذج الأعمال حول مؤسسات القطاع الخاص، غالبًا ما توصف نماذج الأعمال على أنها "القصة التي تشرح كيفية عمل المؤسسة" (Margretta, 2002, p. 87)، أو باعتبارها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المدراء من التعرف على كيفية عمل المنظمة، والحصول على القيمة للمنظمة. (Casadesus & Ricart, 2011,p103)، أما في القطاع العام، غالبًا ما يشار إلى نماذج الأعمال كنماذج أعمال القطاع العام، أو نماذج أعمال الحكومة الإلكترونية، أو نماذج القيمة العامة، أو نماذج قيمة الخدمة العامة. على سبيل المثال، في مجال الحكومة الإلكترونية، عرّف (Janssen et al (2008, p.204 نظام

إدارة الحكومة الإلكترونية على أنه انعكاس للأعمال الأساسية للمؤسسة، بالشكل الذي يصف المنظمة من منظور مهمتها الرئيسية، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها لعملائها.

ومن الملاحظ أن هناك جانبين لهذا التعريف، أولاً: أنه يصف نموذج الأعمال من زاوية كيف تفي المنظمة بمهمتها الرئيسية، وثانياً: أنها من خلال تسليم المنتجات والخدمات التي تتحقق بها مهمة المنظمة، ويرتبط تعريف Al-Debei & Avison, (2010 p.360) ارتباطاً وثيقاً بتعريف Janssen et al (2008,p204) ، الذي يشير إلى أهمية الأهداف الاستراتيجية، وأهداف المنظمة في مجال الحكومة الإلكترونية؛ كي تحقق المنظمة إنجاز مهمتها.

يحدد Duggan & Moon (2008) نموذج الأعمال في القطاع العام على أنه وصف لكيفية إنشاء مؤسسة قيمة لعملائها، أو مواطني البلد، بالشكل الذي يفي بولايتها على مواطنيها.

وفقاً للتعريفات السابقة لمفهوم نموذج الأعمال في القطاع العام، يجب أن يصف نموذج الأعمال العام أولاً وقبل كل شيء، كيف تتمكن الحكومة من الوفاء بالتزاماتها تجاه مواطنيها، من خلال تحديد منطق خلق قيمة للمجتمع، وكذلك للفئات المستهدفة، كما يجب أن يصف نموذج الأعمال للحكومة أيضاً منطق خلق القيمة العامة.

بمراجعة الأدبيات تم استكشاف ثلاثة مستويات، يتم التعبير عنها بشكل ضمني وصريح، لفهم وتصور نموذج الأعمال (Foss & Saebi, 2017,p200-227).

1. نموذج الأعمال هو "مفهوم على مستوى النظام"، يتمحور حول الأنشطة التي تركز على القيمة، ويؤكد على فهم منهجي شامل لكيفية ترتيب المنظمة لهذا النظام.

2. نموذج الأعمال يتحقق عادةً في شبكة توليد القيمة للمنظمة، والمكونة من الموردين، والشركاء، وقنوات التوزيع، بما يمكنهم من إنشاء آليات للتعاون بين الأطراف المشتركة.

3. نموذج الأعمال يشكل وحدة تحليل جديدة، يتم من خلالها تحليل أنشطة المنظمة، وإعادة ترتيبها، بما يحقق إنشاء للقيمة التي تعتبر من مهام المنظمة، وأهدافها.

ثالثاً/ وظائف وأدوار نموذج الأعمال:

الأدوار التي يلعبها نموذج الأعمال من الأهمية القصوى في إدارة الأعمال، والمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بقضايا الأعمال الإلكترونية؛ لذا تم تحديد خمسة أدوار للوظائف الأساسية لنموذج الأعمال، وهي (Osterwalder, 2004,p19-22):

الدور الأول: الفهم: يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في فهم جوهر وطبيعة نشاط الأعمال، ومشاركتها منطق الشركة بشكل عملي ملموس، حيث تساعد نماذج الأعمال على الالتقاط، والتصور، والفهم، والتواصل، ومشاركة منطق الأعمال في المنظمات.

الدور الثاني: التحليل: يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في مفهوم نموذج الأعمال، من خلال تحليل منطق الأعمال للمنظمة بشكل ملموس، الأمر الذي يمكن من التحسين، والقياس، والمراقبة، والمقارنة لمنطق الأعمال في منظمة ما.

الدور الثالث: الإدارة: مساهمة نماذج الأعمال هو تحسين إدارة الأعمال لمنطق المنظمة، حيث يساعد مفهوم نموذج الأعمال في تحسين التصميم، والتخطيط، والتغيير، وتنفيذ نماذج الأعمال، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات والمنظمات استخدام منهج

نموذج الأعمال في الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في بيئة الأعمال. أخيرًا، يعمل مفهوم نموذج الأعمال على تحسين مواعمة الاستراتيجية، وتنظيم الأعمال والتكنولوجيا.

الدور الرابع: الآفاق المستقبلية: يشير لمساهمة نماذج الأعمال إلى الآفاق المستقبلية المحتملة للشركة، ويعتقد أن مفهوم نموذج الأعمال يمكن أن يساعد في تعزيز الابتكار، وزيادة الاستعداد للمستقبل، من خلال إدارة محافظ نماذج الأعمال، والمحاكاة لبيئة التغيير في المستقبل، للتحضر الجيد لكل ما هو قادم مستقبلاً، وغير واضح مضموناً.

الدور الخامس: براءات الاختراع: حيث يسعى رواد أعمال الشركات في مجال الأعمال الإلكترونية بشكل متزايد، إلى الحصول على براءات اختراع لعمليات الأعمال الإلكترونية الجديدة، أو حتى تغطية جوانب كاملة من نموذج أعمالهم، لذلك قد يكون لنمذجة الأعمال أهمية للدور الذي تلعبه في هذا المجال القانوني لبراءة الاختراع.

بالإضافة للأدوار المذكورة أعلاه، الوظائف الرئيسية لنموذج الأعمال، وهي: (Michea, 2016,p31)

1. توضيح عروض القيمة التي يتم إنشاؤها للمستخدمين، من خلال العرض القائم على التكنولوجيا.
2. تحديد قطاع السوق، وتحديد المستخدمين الذين تفيدهم التكنولوجيا، والعروض المقدمة لهم.
3. تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل الشركة المطلوبة، لإنشاء وتوزيع وتحديد الأصول اللازمة لدعم مكانة الشركة، وكيفية الحفاظ على مكانة الفرد في هذه السلسلة.
4. تقدير هيكل التكلفة والربح المحتمل؛ لإنتاج العرض المقدم، بالنظر إلى اختيار عروض القيمة، وهيكل سلسلة القيمة.
5. وصف موقف الشركة داخل شبكة القيمة، وربط الموردين والعملاء، بما في ذلك تحديد العناصر المكملية، والمنافسين المحتملين.
6. صياغة استراتيجية تنافسية تكسب الشركة المبتكرة من خلالها، وتحفظ بها ميزة على منافسيها.

رابعاً/ أهمية مفهوم نموذج الأعمال: (Stalder, 2018,p55)

من منظور استراتيجي تقليدي، تعمل نماذج الأعمال كأساس لتجديد المزايا التنافسية للمنظمات؛ لأنها تسمح بتحليل العناصر الفردية للنشاط الشامل في المنظمة، الذي غالباً ما يُنظر إليه على أنه متكامل، ويصعب فصل عناصره، الأمر الذي يدفع المنظمات نحو الإبداع، وإعادة دمج هذه العناصر أو ربطها بمكونات جديدة، لإنشاء ميزة تنافسية استراتيجية، يشار إلى أن كل منظمة لديها نموذج أعمال يصف طريقة عملها؛ لذلك يعتبر التفكير في نموذج الأعمال مهماً، خاصةً في البيئات التي تتغير فيها "قواعد اللعبة" بسرعة، وبالتحديد في مجال "الابتكارات"، التي غالباً ما تكون ابتكارات في نماذج الأعمال، وفقاً لذلك، يمكن اعتبار التغييرات التي تحدث في نموذج الأعمال "متناقضة"، وقد تمثل هذه التغييرات أساساً لتدمير أو تفكيك العمل الموجود، نتيجة لذلك من خلال الفهم الشامل والتماسك لمفهوم نموذج الأعمال ومكوناته، يمكن استخدامه كمصدر للميزة التنافسية، أيد Voelpel, et al (2004) هذا النقاش، وأقرا بأهمية التفكير في نماذج الأعمال؛ لأن بيئات العمل اليوم غير مستقرة، وتتأثر بالتغيير المستمر والمعقد، علاوة على ذلك، لم يعد الحديث عن التغيير كعامل إضافي فحسب، وإنما التغيير الذي يأتي في موجات متقطعة ومفاجئة، أشد تأثيراً على المنظمات، تبعاً لذلك، بناءً على هذه التحولات الكبيرة في البيئة، وبالإضافة إلى التفكك بين المنظمات،

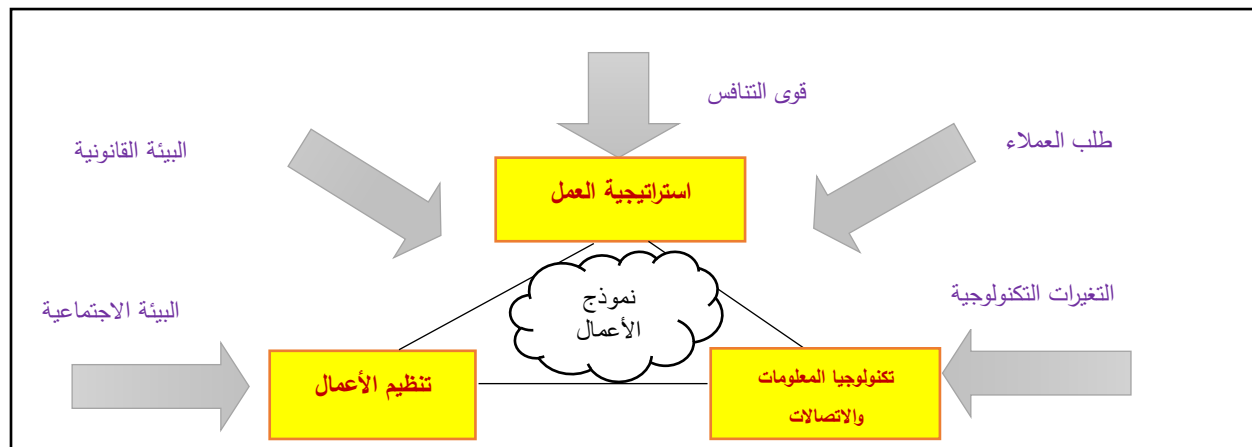
والخصخصة، والتحسينات الجذرية في الاتصالات، ورقمنة المعلومات، وتقل الموظفين، يتعين على المنظمات تعديل أعمالها، وتحويل نماذجها للبقاء في المنافسة.

وهكذا، يمكن استخدام مفهوم نموذج الأعمال للاستغلال التجاري لتطبيقات جديدة في مجال إنترنت الأشياء (Dijkman,et al, 2015,p675) بشكل عام، حيث ترتبط فكرة خلق القيمة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم نموذج الأعمال التجاري، يدعي العديد من المؤلفين أن نموذج الأعمال في جوهره، يتعامل مع خلق، واستحواذ، وتقديم القيمة؛ لذلك، وكأداة مفاهيمية، نموذج الأعمال بمثابة مخطط يوضح كيفية عمل الأعمال، خاصة في مجال البدء وريادة الأعمال، التفكير في نموذج الأعمال يمكن أن يؤدي إلى قرارات أكثر استنارة، باعتبارها وحدات للتحليل، والتطوير، والابتكار في مجالات ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الجديدة، Stalder, (2018,p56).

خامساً/ أين يقع نموذج الأعمال في المنظمة؟ (Osterwalder, 2004,p16).

من أجل الحصول على فهم أفضل لنموذج الأعمال، ودوره في المنظمة، كان لا بد من معرفة، وتحديد موقع هذا النموذج في سياق عمل المنظمة، كما تمت الإشارة سابقاً إلى أن نموذج الأعمال هو تصور لمنطق عمل المنظمة، فهو لذلك يعمل كحلقة وصل مفاهيمية بين المثلث المكون من الاستراتيجية، وتنظيم الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي غالباً ما توجد فجوة كبيرة لفهم هذه المجالات الثلاثة، لذا مفهوم نموذج الأعمال يمكن أن يكون بمثابة اتحاد بين تلك المكونات الثلاثة، كما هو موضح في (الشكل رقم 1)، وإن استراتيجية العمل، وتنظيم الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنظر إلى المنظمة من زوايا ومستويات عمل مختلفة، غالباً ما تكون هذه المستويات الثلاثة تعتمد على مجموعة لفئات مختلفة من الموظفين، مع مهام ومسؤوليات عمل مختلفة، تخضع لقوى البيئة الخارجية المستمرة، والتي تشمل المنافسة والتغيير القانوني، والاجتماعي، أو التكنولوجي، والتغيرات في طلب العملاء، وهنا يبرز دور المدير في تصميم أو تكيف نموذج أعمال المنظمة، من خلال الاستجابة لهذه القوى الخارجية.

شكل (1): موقع نموذج الأعمال في المنظمة



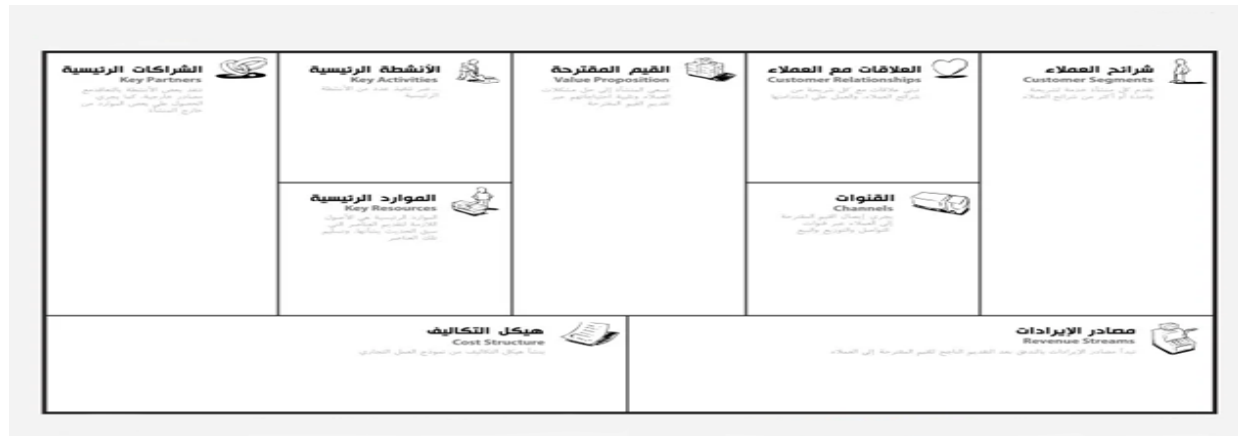
المصدر: إعداد الباحث، بالرجوع إلى (Osterwalder, 2004,p16).

سادسًا/ نموذج الأعمال Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, p14-44) :

يتكون نموذج الأعمال من إطار يسمى Canvas ، ويحتوي على 9 كتل بناء، انظر الشكل (2)، تمثل "الكفاءة" الجانب الأيسر من Canvas ، و "القيمة" في الجانب الأيمن، العناصر التالية: الشركاء الرئيسيون، والأنشطة الرئيسية، والموارد الرئيسية، وهيكل التكلفة في "جانب الكفاءة"، وعروض القيمة، وشرائح العملاء، وعلاقات العملاء، والقنوات، وتدفقات الإيرادات على "جانب القيمة"، تكون العناصر السابقة بمجملها العمل، من خلال تحليل تلك العناصر، وكذلك تفاعلاتها، مما يمكن للمديرين ورجال الأعمال فهم آليات عمل أعمالهم بشكل أفضل، واكتساب وجهات نظر جديدة، تبعًا لذلك، فإن إعادة تنظيم الأعمال لبنات البناء بشكل مختلف، تسمح لهم بابتكار نماذج أعمالهم الحالية.

يرى (Osterwalder (2004 أن أهم اللبنة الأساسية في هذا النموذج هي عروض قيمة العميل، وشرائح العملاء، وبالتالي الهدف الرئيسي لكل رجل أعمال هو تحقيق ملاءمة لسوق المنتج ، بين هذين المكونين.

شكل (2): نموذج الأعمال Canvas.



المصدر: إعداد الباحث، بالرجوع إلى (Osterwalder & Pigneur, 2010, p44) .

أوضح (Osterwalder (2004 مبتكر نموذج الأعمال Business Model Canvas (BMC كأحد أكثر أدوات نمذجة الأعمال شيوعًا، والذي يوفر إطارًا عامًا، لمنطق كيفية إنشاء المنظمة في تسليم واستحواذ القيمة. ويعبر عن مجموعة من المبادئ التوجيهية لتطوير، وإعادة تطوير نموذج الأعمال في المنظمات، وهو أداة لتخطيط الأعمال، يتم من خلاله وصف نموذج العمل التجاري، والأسباب الحقيقية من وراء إنشاء المنظمة، وإبراز القيمة الخاصة التي تتميز بها المنظمة، من خلال الإجابة على 4 أسئلة أساسية، تخص عمل المنظمات، وهي: (ماذا - من - كيف - هل)، وتحديدًا (ماذا نفعل؟)، (لمن نفعل ذلك؟)، (كيف نفعل؟)، (هل يستحق؟)؛ بغرض إعطاء المنظمة نظرة عامة عن الأعمال التي تقوم بها، على كافة الأبعاد والمستويات في المنظمة.

اللبنة التسعة في النموذج تغطي الركائز الأربعة، أو المجالات المركزية لعمل المؤسسة: العروض، والعمل، والبنية التحتية، والجدوى المالية، وتشكل وحدات البناء هذه إطار عمل "نموذج الأعمال Business Model Canvas - BMC"،

الذي سيساعد على وضع التصور الواضح عن نموذج الأعمال القائم، ووصفه، وتقييمه، وتغييره (Osterwalder, & Pigneur,2010,p50، انظر الجدول التالي رقم (1).

جدول (1): مكونات نموذج الأعمال Canvas مع الأسئلة الأساسية لكل مكون في النموذج.			
وحدات البناء المركزية	المكونات الرئيسية	الوصف	الأسئلة الرئيسية
العروض المقدمة	مقترحات القيمة	يعرض بشكل أساسي القيمة المقدمة للعملاء، ويمكن تقديم هذه القيمة عبر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبالتالي يمكن أن تصف عروض الشركات لعملائها، وعرض القيمة هو مجموعة من المزايا المقدمة إلى أصحاب المصالح في المؤسسة.	* ما هي القيمة التي نقدمها للعميل؟ * أي من مشاكل عملائنا نساعد في حلها؟ * ما هي حزم المنتجات والخدمات التي نقدمها لكل شريحة من شرائح العملاء؟ * ما هي احتياجات العملاء التي نرضيها؟
	شريحة أو قطاع العملاء	يصف بشكل أساسي الجمهور الذي ترغب الشركة في بيعه عروض قيمة، أو هم المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المنظمات، التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليهم، وتقديم الخدمة لهم.	* لمن نصنع القيمة؟ * من هم أهم عملائنا؟
العملاء	علاقات العملاء	يصف الرابط بين المنظمة وشرائح العملاء المختلفة التي يمكن للشركة أن تحدد نوع العلاقة التي ستفعلها، والتي من خلالها تتمكن من الوصول إلى شرائح عملاء محددة، أو التعامل مع الجمهور المستهدف لمنتجاتها وخدماتها.	* ما نوع العلاقة التي تتوقع منا كل شريحة من قطاعات العملاء أن ننشئها؟ * أي منها أنشأنا؟ * كيف يتم دمجها مع بقية نموذج أعمالنا؟ * كم هي تكلفة؟
	القنوات	هي الوسيلة والطرق المختلفة المستخدمة، التي يتم من خلالها التواصل مع أصحاب المصالح المشاركين في نموذج الأعمال، وتقديم عرض القيمة للعملاء النهائيين للمنظمة.	* ما هي القنوات التي تريد الوصول إلى شرائح العملاء لدينا من خلالها؟ * كيف نصل إليهم الآن؟ * كيف يتم دمج قنواتنا؟ * أيهما يعمل بشكل أفضل؟ * أيها أكثر فعالية من حيث التكلفة؟ * كيف ندمجها مع إجراءات العملاء؟
البنية التحتية	الموارد الرئيسية	أهم الأصول والموارد (المادية، والفكرية، والبشرية، والمالية) المطلوبة لتسهيل عمل المؤسسة، وهي جميع الموارد التي يتم تصنيفها مباشرة في خلق القيمة لأنشطة المنتجات والخدمات المدرجة في المنظمة.	* ما هي الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها عرض القيمة لدينا؟ * قنوات التوزيع لدينا؟ * علاقات العملاء؟ * مصادر الدخل؟

جدول (1): مكونات نموذج الأعمال Canvas مع الأسئلة الأساسية لكل مكون في النموذج.			
وحدات البناء المركزية	المكونات الرئيسية	الوصف	الأسئلة الرئيسية
الجدوى المالية	الأنشطة الرئيسية	أهم العمليات والكفاءات الحيوية المطلوبة، التي يجب القيام بها في أعمال المؤسسة لإنشاء، وتسليم، والنقاط القيمة، والتي من شأنها ضمان تقديم المنظمة عروض القيمة لشرائح العملاء المختارة، من خلال القنوات لضمان نجاحها، والحفاظ على علاقات العملاء فيها، وتحقيق الأرباح للمؤسسة.	* ما هي الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها عرض القيمة لدينا؟ * قنوات التوزيع لدينا؟ * علاقات العملاء؟ * مصادر الدخل؟
	الشراكات الرئيسية	شبكة الموردين والشركاء الذين يصنعون عمل المؤسسة، والتي تساعد المنظمة على تحسين نموذج أعمالها، والحد من المخاطر، وعدم اليقين، أو الحصول على الموارد الرئيسية لتكون قادرة على تقديم عروض القيمة لعملائها.	* من هم شركاؤنا الرئيسيون؟ * من هم موردينا الرئيسيون؟ * ما هي الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من الشركاء؟ * ما هي الأنشطة التي يقوم بها الشركاء؟
	هيكل التكاليف	هي التعاملات النقدية، وعواقبها الناتجة عن اكتساب عروض القيمة من الشركة، وأن جميع المبالغ التي تتكبدها أثناء الإنشاء، وتقديم القيمة المقترحة، والحفاظ على العلاقة مع العملاء، والتكلفة التي ينطوي عليها الكسب من القيمة المقترحة.	* ما هي أهم التكاليف المتأصلة في نموذج أعمالنا؟ * ما هي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟ * ما هي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟
	تدفقات الإيرادات	الطرق التي تسمح للمنظمة من خلالها أن تجمع الأرباح المالية المتولدة من كل شريحة من شرائح العملاء، من خلال القيمة المقترحة، وكيف يعترف نموذج الأعمال أن يكتسب الأموال.	* ما هي القيمة التي يرغب عملاؤنا حقًا في دفعها؟ * على ماذا يدفعون حاليًا؟ * كيف يدفعون حاليًا؟ * كيف يفضلون الدفع؟ * ما مقدار مساهمة الإيرادات في التدفقات الإجمالية؟

المصدر: إعداد الباحث، بالرجوع إلى (Osterwalder & Pigneur, 2010,p20-44)

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Kamariotou et al, 2022) بعنوان

Bringing Digital Innovation Strategies and Entrepreneurship: The Business Model Canvas in Open Data Ecosystem and Startups

هدفت الدراسة فحص وتحليل كيفية تعاون الفاعلين المؤثرين في نظام البيانات المفتوحة، بشكل يجعل أنشطتهم، قادرة على توليد القيمة، تم إجراء ثلاث عشرة مقابلة مع تلك الجهات الفاعلة في شبكة البيانات المفتوحة. تم استخدام المعلومات التي تم جمعها لتقدير إمكانية توفير النظام البيئي فرصًا جديدة لرواد الأعمال والكيانات التي تزود البيانات من جهة، ولهؤلاء الذين

يستخدمون تلك البيانات من جهة أخرى، تم استخدام مخطط نموذج الأعمال Canvas لتحليل النتائج الممثلة من منظور كل كيان في تلك الشبكة. لغرض زيادة قيمة البيانات، تم تطوير خريطة ذهنية لإظهار كيفية ارتباط النتائج بشكل جذاب وأسلوب سهل الوصول والمتابعة. تظهر النتائج أنه على الرغم من وجود اهتمام كبير بالبيانات المفتوحة، إلا أنه هناك حاجة إلى نوع جديد من النظام الإيكولوجي للأعمال لجعل الوضع أكثر جدوى وفائدة للجميع في النظام البيئي للبيانات المتاحة. أوصت الدراسة بالعديد من الأسباب والفوائد التي تجعل من الأشخاص أن يكونوا جزءاً من نظام البيانات المفتوحة، كما دعت الدراسة إلى إزالة كل العقبات التي تعترض هذا النظام ليكون واقعاً.

2. دراسة (Parodos et al , 2022) بعنوان

Business Model Analysis of Smart City Logistics Solutions Using the Business Model Canvas: The Case of an On-Demand Warehousing E-Marketplace

هدفت الدراسة إلى تطوير وابتكار مستودع السوق الإلكتروني عند الطلب في اليونان كأحد المحطات الهامة لخدمات التخزين عند الطلب، وبسبب الزيادة المتسارعة في التجارة الإلكترونية، والتقدم في هذا القطاع التكنولوجي أدى إلى ظهور نماذج الأعمال الحديثة في الأسواق الإلكترونية الرقمية عند الطلب التي أصبحت ذات شعبية متزايدة، وباستخدام منهجية نموذج الأعمال Canvas، وتوظيفها في قطاع الأسواق الرقمية، توصلت الدراسة إلى تحديد المكونات الضرورية لتطوير نموذج أعمال مبتكر من أجل منصة تخزين قابلة للتطبيق وفعالة عند الطلب، كما تم تحديد عرض القيمة من السوق الإلكترونية المقترحة، والبنية التحتية للأعمال الضرورية لمواجهة العميل ووصفها وتحليلها وتكييفها مع السوق اليونانية. علاوة على ذلك، تمكنت الدراسة من وصف هيكل التكلفة وتدفقات الإيرادات للسوق الإلكتروني للتخزين عند الطلب للنموذج المقترح. وأوصت الدراسة بجملة من الإرشادات حول كيفية تطوير نماذج الأعمال ذات الصلة من أجل ضمان الاستدامة طويلة الأجل لهذه الشركات في هذا القطاع الإلكتروني.

3. دراسة (Latifah et al , 2021) بعنوان

Transforming The Baitul Maal Wal Tamwil Business Model Through The Platform Design Model

تناولت الدراسة موضوع الرقمنة في القطاع المالي الإسلامي كمطلب لا يمكن تجاهله في ظل التطور التكنولوجي في العصر الحالي. وتحاول الدراسة إجراء بحث ومناقشة حول تطبيق التكنولوجيا في BMT باستخدام منصة تصميم نموذج الأعمال Canvas، وهو مفهوم يستخدم لوصف نموذج الأعمال التجارية، بهدف تطوير الأعمال ووضع إطار منطقي لأنشطتها وعملياتها، وأشارت الدراسة بنتائجها أن معظم المؤسسات المالية الإسلامية غير قادرة على تطبيق التكنولوجيا في أنشطتها اليومية. وأن هناك العديد من مؤسسات "بيت المال والتمويل" (BMT) الذين لم يتم دعمهم بالتكنولوجيا في نموذج أعمالهم بعد، وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج الأعمال المقترح على بيت المال والتمويل، بحيث يكون لدى المنظمة التصور الشامل عن منطوق أعمالها وأنشطتها.

4. دراسة (Abubakar& Shresth , 2020) بعنوان

Impact of Digitalization on the Public Sector Organizations' Business Model: A case study of Ljungby Municipality Background

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير الرقمنة على نماذج أعمال المنظمات العامة، وإدارة هذا التأثير من خلال استعراض التجارب المحددة في هذا السياق لتحقيق الغرض من الدراسة، وقد صممت الدراسة لتكون استكشافية مع إجراء دراسة حالة و تم عقد أربع مقابلات شبه منظمة مع ممثلي البلدية كأداة لجمع البيانات، و استخدمت بيانات مجمعة واستراتيجيات معززة بالمفاهيم لتحليل البيانات التي تم جمعها لتحديد كيفية تأثير الرقمنة على الطريقة التي تخلق بها البلدية القيمة وتسليمها ، وكيف تبتكر نموذج أعمالها لتبني الرقمنة وكشفت نتائج الدراسة على أن الرقمنة تؤثر على غالبية مكونات نموذج الأعمال في البلدية. وبدأت القدرات الوصفية للرشاقة الاستراتيجية لها الأثر الكبير على إدارة التغييرات على مكونات نموذج الأعمال. وأهم التوصيات بضرورة أن تشارك البلدية في ابتكار نموذج الأعمال لتكون قادرة على التكيف مع الرقمنة.

5. دراسة (Kouptsov , 2020) بعنوان

A Configuration Perspective on value proposition-driven business model design

تناولت هذه الأطروحة باستخدام نظرية التكوين ومنهج علوم التصميم في كيفية تصميم نموذج الأعمال في صناعة اللقاحات في سياق التجارة الإلكترونية B2B لتقديم رؤية جديدة للتجارة الإلكترونية في هذا المجال، وتضمنت منهجية البحث وضع تصور لنموذج الأعمال باستخدام canvas كأداة لتصميم النموذج، باستخدام دراسة حالة متعمقة لمُصنِّع لقاحات. تم استخدام المقابلات مع العديد من المشاركين والمستجيبين من دراسة الحالة لتقييم أثر نموذج الأعمال المقترح، وأكدت النتائج التحقق من أبعاد الأداة باستخدام دراسة الحالة وأنها أن يمكن ان تعبر عن نموذج أعمال الشركة المصنعة للقاحات، يوصي هذا البحث الى استكشاف العلاقة بين عناصر النموذج المطور بالعوامل الخارجية، وتطوير نماذج الأعمال التجارية بناءً على أنماط ومكونات خصائص القيمة المقدمة.

6. دراسة (ÖHLIN , 2019) بعنوان

Retail Business Model Change in the Era of Digital Transformation A case study from the perspective of a business model canvas

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير التحول الرقمي على نموذج الأعمال لشاغلي التجزئة. مع زيادة مستوى الرقمنة في قطاع التجزئة، الامر الذي دعا شاغلو التجزئة إلى ضرورة تكييف لنموذج أعمالهم مع العصر الرقمي الجديد، وتناولت الدراسة أيضاً في كيفية استخدام نموذج العمل التجاري كوحدة تحليل عند التحقيق في تغيير نموذج الأعمال ومن اجل التحقيق في تأثير التحول الرقمي على نموذج الأعمال لشركات البيع بالتجزئة، تم إجراء دراسة حالة واحدة في الشركة X ، وهي شركة تجزئة تعمل في السويد. تم استخدام Business Model Canvas كأداة لتحديد نموذج العمل الحالي للشركة، ولإقتراح نماذج أعمال مستقبلية للشركة X. وقد أسفرت النتائج عن إنشاء ثلاثة سيناريوهات مختلفة لـ Business Model Canvas بمستويات مختلفة من التغيير في نموذج العمل. تضمنت السيناريوهات جميعها زيادة التعاون مع الشركاء الخارجيين وتنفيذ قنوات عملاء جديدة.

وساهمت نتائج الدراسة في زيادة المعرفة بتغيير نموذج أعمال البيع بالتجزئة. بينما تم تأكيد نتائج الأبحاث السابقة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على قطاع البيع بالتجزئة في دراسة الحالة، واقترحت الدراسة التعمق في أغراض البحث في موضوع يتعلق بالتأثير على نموذج الأعمال التجارية لشركات البيع بالتجزئة.

7. دراسة (Wulandari et al,2019) بعنوان

The Development Of Pantiku Application Business Strategy Using Business Model Canvas Approach

تناولت الدراسة تطوير نموذج أعمال دار الأيتام في إندونيسيا بناءً على بيانات وزارة الشؤون الاجتماعية، حيث شملت الدراسة 7000 دار أيتام. لجعل التشغيل الفعال للأنشطة ومراقبة أنشطة دار الأيتام وتسهيل تقديم المساعدة لما يقارب 500-600 ألف شخص يعيشون في دار الأيتام في اندونيسيا من خلال تطبيق PantiKu. وهدفت الدراسة لرسم خريطة لنموذج أعمال PantiKu الحالي و تحليل SWOT للنموذج الأعمال PantiKu ؛ و صياغة وتحديد استراتيجية تطوير نموذج الأعمال PantiKu والطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي منهج نموذج الأعمال BMC وإداة التحليل SWOT ومن اهم نتائج الدراسة تطوير استراتيجيات لكل عنصر من عناصر النموذج .

التعقيب على الدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحثان دراسات اجنبية، استخدمت منهجية نموذج الاعمال Canvas في تحليل، وتوصيف منطق اعمال المنظمات بشكل فاعل خلال السنوات القليلة السابقة، الامر الذي يؤشر على أهمية وحداثة موضوع نموذج الاعمال في عصر التطور ،والتقدم التكنولوجي الحالي، وعلى الرغم من انحصار اغلب الدراسات في منظمات القطاع الخاص ،والمنظمات الربحية ، إلا أنها مهدت الطريق أمام منهجية نموذج الأعمال لتحليل منطق الاعمال في المنظمات ،لا سيما المنظمات العامة ،واغلب الدراسات التي حصل عليها الباحثان توصلت الى نتائج تفيد بفعالية المنهجية المستخدمة في التطبيق ،وكونها ساهمت في زيادة فعالية المنظمات الخاصة فهو مؤشر جيد على ضمان فعاليتها في سياق اخر غير المنظمات الربحية مع اجراء ما يلزم من التعديلات حسب خصوصية كل منظمة، الأمر الذي ساعد الباحثان في رسم خريطة ومسار الدراسة وإمكانية تحديد الاليات الصحيحة لتوظيف المنهجية المختبرة سابقاً في تحديد وتطوير منطق اعمال منظمات الخدمة العامة، وكذلك عدم توفر مثل تلك الدراسات العربية حول الموضوع يشير إلى كون الدراسة الحالية تمتع بالأصالة والمبادرة ضمن الدراسات الحديثة التي تعني بموضوع نماذج الاعمال في المنظمات، وتعد الدراسة من اوائل الدراسات التي نقلت هذا الموضوع عن الدراسات الاجنبية الحديثة ،وهو ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات في مناقشة موضوع يواكب التقدم التكنولوجي في عصر التحول الرقمي للخدمات ،وتختلف عن سابقتها من حيث المكان وبيئة التطبيق لمعرفة متطلبات التحول الرقمي للخدمات العامة، و تأثيره على نموذج اعمال المنظمة الحكومية.

المحور الثاني: الإطار التطبيقي:

تناول هذا الجزء من الدراسة منهجيتها وأهم إجراءاتها العملية، وعرض الباحثان من خلاله منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداتها وأسلوبها التحليل النوعي للبيانات.

أولاً/ منهجية الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج البحث النوعي، كأحد منهجيات البحث المستخدمة على نطاق واسع في تفسير الظواهر والمشاكل الاجتماعية، بأساليب تفسيرية ونقدية، حيث تركز هذه المنهجية على تحديد المعنى الذاتي للأشياء، والتعريف بالمفاهيم، وتوصيف الحالات المعينة التي يصعب تفسيرها بالأرقام والإحصائيات، (Queiros et al, 2017,p370)، كما أنها كاستراتيجية نوعية فهي مناسبة لتعميق الفهم والوعي بالإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال بشكل عام، وتحديدًا لاستكشاف نموذج الأعمال المستخدم في المؤسسة الحكومية، التي تقدم الخدمات العامة في ظل ظاهرة معاصرة ناشئة (التحول الرقمي)، كما تهدف الاستراتيجية النوعية لتوليد معلومات شاملة وتوضيحية، من أجل الفهم لجميع الأبعاد المختلفة للمشكلة قيد الدراسة، ومعرفة الآثار الناجمة عن تطبيق نماذج منظمات أعمال القطاع العام، وكيف تدير تلك المنظمات العامة هذه التغييرات، وتوظيفها لرقمنة الخدمات العامة، كما أن مفهوم نموذج الأعمال ليس واضح بشكل جيد كمجال للدراسة، كما هو واضح إلى حد كبير في منظمات القطاع الخاص، ولا تزال العلاقة بين المكونات المختلفة للنموذج غير محددة، علاوة على ذلك، لم يحظ تناول هذا النموذج للأعمال في المؤسسات الحكومية باهتمام كبير في الأدبيات؛ لذا منهج البحث النوعي هو الأنسب، خاصةً عندما يكون الهدف هو دراسة المفاهيم، والظروف، والآثار غير المكتشفة في مجال الدراسة (Bryman & Bell, 2015,p389).

يصف (Quinlan et al. (2019 كيف يستخدم البحث النوعي البيانات غير الرقمية لتمثيل الأفكار، والتصورات، والتفاهات لمثل هذه الأنواع من الدراسات، وهي دراسة استكشافية تعتمد بشكل أساسي على أسلوب المقابلات المتعمقة والمجموعات البؤرية المنظمة كأسلوب لجمع البيانات، وللإجابة عن أسئلة البحث، وفهم الآراء والمواقف المتعلقة حول إمكانية تطبيق نموذج الأعمال في وزارة الداخلية - الشق المدني، ودوره في تعزيز جودة الخدمات، والوصول إلى مفاهيم رئيسة حول النموذج وتطبيقاته، على مستوى الوزارة ومختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية في عصر الرقمية.

ثانياً/ منهج دراسة الحالة:

تماماً مع هدف الدراسة، سيتم اعتماد إجراء دراسة الحالة الاستكشافية، حيث تصميم دراسة الحالة سيكون ملائم للمطلوب استكشافه حول الحالة المفترضة، وشرح كافة الظروف والوقائع المعاصرة حول الحالة، خاصةً عندما تسعى الدراسة إلى معلومات موسعة ومعقدة في وصف ظاهرة معينة، ويعد هذا التصميم الأكثر ملاءمة عند ظهور موضوعات وأنماط جديدة في الأعمال، تتطلب الإجابة على "كيف"، أو "لماذا" تبدو الأحداث في حالة معينة، (Yin, 2018,p4).

سيكون المخرج النهائي لهذه الدراسة هو ما يتم تصوره، بناءً على المفاهيم النظرية التي تم تحديدها أثناء عملية مراجعة الأدبيات، وهذا يشمل الاستفادة من المعارف عن الأداة المتصورة، التي طورها باحثون آخرون، وكذلك من النظريات الإدارية ذات الصلة بالموضوع، تلك المتعلقة بتطوير الأداة، التي يتم تصورها بالاستناد إلى مدخلات من الأدبيات الأكاديمية، لذا تعتبر منهجية دراسة الحالة هي المناسبة لهذا العمل، الذي يهدف إلى الإجابة عن تلك الأسئلة، التي تم صياغتها في بداية البحث، وأن دراسة حالة واحدة فقط يمكن استخدامها أثناء بناء الأداة (التطوير المسبق)، وكذلك لتقييم الأداة بمجرد تطويرها (أي التقييم

(اللاحق)، مما يسمح بذلك لإضافة مزيد من العمق للحالة، من خلال توفير تفاصيل من نفس السياق، بناءً على توصيات التقييم عن دراسة الحالة الوحيدة (Costa et al , 2016,p532) .

ثالثاً/ مجتمع وعينة الدراسة:

البحث النوعي كاختيار لهذا النوع من الدراسات، يركز على أخذ العينات المستهدفة، بمعنى يشترط أن تكون طريقة أخذ العينات مباشرة وموجهة (Bryman & Bell, 2015,p441)، بتحديد الفئة المستهدفة الخاصة للدراسة؛ لذا سيتم اختيار وزارة الداخلية والأمن الوطني -الشق المدني في محافظة غزة، والتي تمثل الحالة الدراسية الاستكشافية الوحيدة التي تم اختيارها كمجتمع للدراسة، ضمن المعايير الموضوعية لاختيارها، والتي تنحصر في اختيار مؤسسة حكومية تقدم الخدمة العامة، وتعمل، سواء بجميع نشاطاتها أو أجزاء من نشاطها، في ظل التحول الرقمي، أو لديها نموذج أعمال جديد قائم على الرقمنة، في تقديم الخدمات العامة؛ لذلك فإن اختيار دراسة حالة وزارة الداخلية - الشق المدني كنموذج للدراسة قيد البحث والاستكشاف، كحالة فردية توضيحية تمثل مجتمع الدراسة، كما أن عينة الدراسة تتمثل في اختيار القيادات الإدارية العليا من المدراء العامون، وصناع القرار في الصف الأول لوزارة الداخلية.

رابعاً/ أدوات وطرق جمع البيانات:

نظراً لحقيقة أن هذا البحث الذي يستند إلى دراسة حالة وحيدة، وهي مؤسسة عامة حكومية تقدم الخدمات العامة، فكان لا بد من استخدام عدة طرق لجمع البيانات، والاعتماد على استخدام أداة ثلاثية، للتحقق من جودة النتائج بشكل أكبر، وبالتالي، تستند هذه الدراسة على منهج البحث النوعي متعدد الأساليب، وحيث تم جمع المصادر الأولية للبيانات من خلال المقابلات مع قيادات الصف الأول في الإدارات العامة لوزارة الداخلية ، وملاحظة المشاركين في العمل، والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وبالإضافة إلى تصميم مجموعات بؤرية لقيادات ومدراء الإدارات العامة الممارسين مع الخبراء الاستشاريين والاكاديميين، والارتكاز على المصادر الثانوية للبيانات، كالدراسات السابقة من رسائل علمية، ومقالات علمية محكمة ومنشورة، جميعها بحثت في نماذج الأعمال في المنظمات الحكومية والخاصة، واستخدمت نموذج الأعمال Canvas، وتم استخدام بيانات مجمعة مدعومة بالمفاهيم لتحليل البيانات التي تم جمعها؛ لتحديد كيفية تأثير الرقمنة على الطريقة التي تنشئ بها الوزارة القيمة للخدمة، وطرق تقديمها، وبالتالي كيف تبتكر نموذج أعمالها لتبني الرقمنة.

خامساً/ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تطوير نموذج أعمال المؤسسة الحكومية (وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني) لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في عصر التحول الرقمي.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة منتسبي وزارة الداخلية من القيادات ومدراء الإدارات العامة ذات العلاقة بعمليات الوزارة وإجراءات تقديم الخدمات للجمهور .
- **الحدود المكانية:** وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني - مراكز تقديم الخدمات للجمهور -غزة - فلسطين
- **الحدود الزمنية:** تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي 2021-2022.

سادساً/ خطوات الدراسة النوعية:

قام الباحثان بمراجعة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع نموذج الأعمال، وبعد الحصول على رؤية شاملة للموضوع، تم الاعتماد على المقابلة المنظمة لجمع المعلومات، والأنماط، ومعرفة المفاهيم اللازمة لتطبيق النموذج، وصلاحيته في وزارة الداخلية - الشق المدني، كما لجأ الباحثان ، من أجل تحليل البيانات النوعية، لمساعدة الكمبيوتر، مستعيناً بالبرمجيات الحاسوبية المتخصصة في مثل ذلك التحليل، وبالتحديد برنامج (NVivo 11)، الذي أستخدم في هذا البحث بغرض تحليل وفك ترميز البيانات المقابلات؛ لصنع تفسير شامل للبيانات في شكل موضوعات رئيسية تجيب عن أسئلة الدراسة، وفي ضوء نتائج المقابلات المنظمة، قام الباحثان بتطوير نموذج للأعمال، يتماشى مع أهداف وخصائص وزارة الداخلية والأمن الوطني، كمؤسسة عامة تعمل على تقديم الخدمة العامة للجمهور. بالإضافة إلى أداة المجموعات البؤرية (Focus Groups)؛ من أجل عرض نتائج المقابلات المنظمة عليهم، وأخذ آراءهم حول التعديلات على نموذج الأعمال، ومن ثم قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المشاركون في جلسة المجموعات البؤرية، وبعد تطوير النموذج، عقد الباحثان ورشة عمل لذوي المناصب الإدارية والإشرافية في وزارة الداخلية، وتم عرض النموذج عليهم لأخذ آرائهم، ومناقشتهم في سبل تسهيل إجراءات تطبيق نموذج الأعمال على أرض الواقع.

سابعاً/ تعريف الموضوعات في ضوء التحليل النوعي:

في المرحلة الأخيرة من عملية التحليل الموضوعي، قام الباحث خلال هذه المرحلة بحصر موضوعات التحليل الموضوعي والنوعي، حيث حدد من خلال التحليل الموضوعي أهم الموضوعات (Theme) التي تعرف عبر برنامج (NVivo)، ومما ساعد الباحثان على تحديد هذه الموضوعات المراجعة النظرية والعملية لنموذج الأعمال الذي صممه (Canvas)، ومن خلال خارطة المفاهيم (Word Cloud) ملحق رقم (3)، إضافة إلى رسوم (Tree Mab)، (ملحق رقم 4)، وكانت مخرجات هذه المرحلة تتمثل في كتابة الباحث أربعة مواضيع محورية، تتعلق بالإجابة عن أسئلة البحث، وقد عرفها الباحثان بالاستعانة بآراء المشاركين في المقابلات الشخصية، ومراجعتهم النظرية الخاصة بنموذج الأعمال، كما موضح في ملحق رقم (1) والجدول التالي رقم (2):

جدول (2): الوصف الرئيسي لكل موضوع، وارتباطه بأسئلة البحث.	
الموضوع	الوصف
مفهوم نموذج الأعمال وفق آراء القيادات الإدارية للمنظمة الحالية.	يتعلق هذا الموضوع بإجابة السؤال الأول الفرعي من الدراسة، ويتناول آراء المشاركين حول تعريفهم للنموذج كمفهوم للمصطلح الإداري، وبما ينطبق على أقسامهم ووحداتهم الإدارية، إضافة إلى أهمية النموذج، ومدى الاستفادة منه بالنسبة للوحدات الإدارية، وإمكانية تطبيقه الفعلي على المنظمة.
مكونات وأبعاد النموذج	يجيب هذا الموضوع عن السؤال الثاني الفرعي من أسئلة الدراسة، ويتناول طريقة تفسير المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني لأبعاد ومكونات النموذج، الذي يسمح بإمكانية تطبيقه في المؤسسة العامة.
القيمة في إطار النموذج	تعد القيمة من أهم الجوانب التي تتناولها الدراسة، والتي تسعى لتعزيزها في وزارة الداخلية، ويجيب هذا الموضوع عن السؤال الثالث الفرعي من أسئلة الدراسة، والذي يتناول إنشاء

إعادة تصميم النموذج	القيمة، وخلقيها، وتسليمها، والاستحواذ عليها.
يجيب هذا الموضوع عن سؤال الدراسة الرابع، والذي يهتم بإعادة تصميم النموذج بمكوناته الأصلية، ومكوناته التي اقترحها المشاركون، سواء أكان بتعديل المكونات، أو إضافة مكونات جديدة، أو تلك المكونات الأصلية التي اتفق المشاركون على أنها تتناسب مع المؤسسة العامة ووزارة الداخلية.	

المصدر: إعداد الباحث، بالرجوع إلى نتائج التحليل النوعي.

المحور الثالث: عرض النتائج: تفسيرها ومناقشتها:

أولاً/ موضوعات نتائج التحليل النوعي وارتباطها بالإجابة عن التساؤلات البحثية

الموضوع الأول: مفهوم النموذج وفق آراء القيادات الإدارية لمنظمة الحالة الدراسية:

يتعلق الموضوع الأول من نتائج التحليل النوعي بإجابة السؤال الأول البحثي الفرعي من الدراسة: ما هو مفهوم نموذج أعمال المؤسسة الحكومية العامة حسب إدراك قياداتها الإدارية، وما أهمية تطبيق هذا النموذج لتحديد منطق أعمالها في ظل التحول الرقمي؟

تظهر الأدبيات المنقحة أن مفهوم نموذج الأعمال له تعريفات وجوانب مختلفة، كما تم التوضيح في الإطار النظري لهذه الدراسة، وفي ضوء ذلك، تظهر نتائجنا أيضاً أن المشاركين لديهم معارف وتفسيرات مختلفة حول هذا المفهوم، (76.5%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم، يظهرون عدم معرفتهم وإلمامهم بجوانب هذا المفهوم، وأن معرفتهم تأتي في سياق مهني غير أكاديمي، وأنهم قد تعرضوا لهذا المصطلح من بعض التجارب الممارسة المهنية في الواقع العملي، أو سمعوا عن هذا المفهوم من خلال بحثهم في محركات البحث، مثل جوجل على الإنترنت، وأنه فقط (23.5%) من المشاركين عبروا عن إلمامهم بالمعرفة الأكاديمية والعلمية الجيدة حول المفهوم، ولديهم الوعي بالمفهوم من خلال الدراسة الأكاديمية العليا، كما تشير نتائج التحليل إلى أن القيادات الإدارية لوزارة الداخلية، وعلى الرغم من اختلاف وتنوع التخصصات للقيادة الإدارية التي تدير الإدارات العامة في هذه المنظمة، تعي بشكل محدود مفهوم مصطلح نموذج الأعمال بشكل عام، واتفق أغلب الذين لديهم الإلمام والمعرفة بالمفهوم على تعريفه بأنه: " إطار محدد المكونات والعناصر المتفاعلة معاً، والتي تجمع متطلبات، وموارد، ومدخلات العمل؛ لتحقيق وإنجاز الأنشطة والأهداف، من خلال تقديم مخرجات تلبي حاجات الجمهور، وتعزز له القيمة ".

فيما يتعلق بمدى أهمية النموذج في التطبيق على المؤسسة العامة، وما مدى أن تستفيد المنظمة من مكونات وأبعاد تطبيق نموذج الأعمال، فتشير نتائج التحليل إلى شدة أهمية النموذج، والاستفادة القوية منه في تحسين وإدارة المنظمة العامة، حيث بلغت نسبة من أشاد بأهمية التطبيق أكثر من (91%)، على اعتبار أن النموذج يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي قد تؤثر على تحسين جودة الأعمال والأنشطة، التي قد تخدم قدرة المنظمة العامة على تقديم الخدمات بالجودة، والسرعة، والكفاءة العالية، ويحقق التميز للمنظمة، كذلك أشار المشاركون أنهم لا يطبقون نموذج الأعمال بمفهومه العلمي والمنهجي، وأن تطبيقه يأتي بشكل جزئي، وليس في إطار منهجي، ومفاهيمي، وعلمي دقيق؛

وحول ما يتعلق بإمكانية تطبيق نموذج أعمال على المنظمة العامة، فتشير إجابات المشاركين إلى أنه يمكن تطبيق هذا المفهوم الحديث بنسبة تتجاوز (88%) على وزارة الداخلية في الشق المدني.

الموضوع الثاني: مكونات وأبعاد نموذج الأعمال

يتعلق الموضوع الثاني من نتائج التحليل النوعي بإجابة السؤال الثاني البحثي الفرعي من الدراسة: ما هي المكونات الأساسية والإضافية لـ Business Model Canvas، والتي يمكن تكيفها لتمثل العناصر الرئيسية في تغيير نموذج أعمال المؤسسة الحكومية التي تقدم الخدمات العامة؟

أظهرت النتائج المستندة إلى التحليل الناتج عن إجراء المقابلات لقيادات الصف الأول في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، من خلال برنامج التحليل النوعي NVivo، أن أكثر من ثلثي المشاركين يرون أن نموذج الأعمال Canvas الأصلي كما هو بدون تعديل أو تغيير يناسب المؤسسة العامة، بنسبة اتفاق (77.75%)، كما أن باقي المشاركين يرون أن هذا النموذج بنسبة (23.25%)، مصمم للمؤسسة الخاصة، التي تدر الأرباح، ولا يتفق مع أعمال المؤسسة العامة، كما أن أغلب المشاركين يقترحون التعديلات على مكونات النموذج، ليصبح جاهز للاستخدام في المؤسسة العامة، حيث نسبة (88%) من المشاركين، تؤيد إجراء التعديلات، والتكيفات المطلوبة.

وحول ما يتعلق بالتعديلات التي يمكن إجراؤها ليلتزم النموذج الأصلي لـ Canvas أعمال المؤسسة الحكومية، حيث اتفق المشاركون على أن (3) لبنات أساسية (مكونات) من أصل (9) لبنات للنموذج الأصلي كانت مناسبة جداً للتطبيق في المنظمة العامة، بدون تعديل، وأن (4) منها كانت مناسبة جزئياً، مع تعديل بسيط، و (2) منها كانت غير مناسبة للقطاع العام، ويتطلب إجراء تعديل كبير على هذين المكونين، ويمكن إضافة مكونين آخرين ليتناسب النموذج مع أعمال مؤسسة القطاع العام الحكومية.

الجدول الموضح أدناه يسلط الضوء على اللبنة الأساسية في النموذج الأصلي، ومدى ملاءمتها للقطاع العام، مع توضيح التكيف المطلوب، والتعديلات اللازمة لتكون مناسبة للتطبيق في النموذج الخاص بوزارة الداخلية كمؤسسة عامة، حسب ما أشارت إليه نتائج التحليل لمقابلات المشاركين.

جدول (3): تقييم ملاءمة مكونات نموذج الأعمال BMC للقطاع العام.			
كتل البناء التسعة في النموذج	مدى الملاءمة	التفسير	تكيف كتل البناء
شرائح العملاء	غير مناسب	لا يتناسب توجه العميل في هذه اللبنة الأساسية مع سياق الخدمة العامة، وربما تكون بلغة أكثر ملاءمة هي " المستفيدين " على مستوى تقديم الخدمة، ومع ذلك، كمواطنين سيكون توجه متلقي الخدمة العامة الأكثر ملاءمة.	شرائح المستفيدين، أو شرائح متلقي الخدمة.
مقترحات القيمة	مناسب جزئياً	يتم توصيف عروض القيمة في المؤسسة العامة حول المنتج المادي، أو الخدمة المقدمة، وهذا مناسب جزئياً، ولكنه ليس بشكل أساسي، كما توجد أيضاً عروض القيمة العامة، والتي تعتبر أكثر أهمية من عرض القيمة الخاصة بالمنتج المادي.	عروض القيمة الخاصة، وعروض القيمة العامة.

جدول (3): تقييم ملائمة مكونات نموذج الأعمال BMC للقطاع العام.			
كتل البناء التسعة في النموذج	مدى الملاءمة	التفسير	تكييف كتل البناء
القنوات	مناسب	تعتبر لبنة القنوات مناسبة جدًا كما هي، خاصة مع ظهور الخدمات الرقمية للحكومة الإلكترونية، يمكن أن يضيء هذا المكون طرقًا أكثر ابتكارًا لتقديم خدمة عامة، مع الحفاظ على وصول أكبر من المنتفعين إلى الخدمة.	قنوات الاتصال والتواصل.
العلاقة مع العملاء	مناسب جزئيًا	تعتبر اللبنة الأساسية للعلاقة مع العملاء مناسبة جزئيًا في معناها الأصلي، تشير إلى نوع العلاقة مع العملاء المستهدفين لتحقيق أكبر عائد، ومع ذلك، في القطاع العام، يتم تحديد المستفيدين مسبقًا، والذين من المتوقع أن يحصلوا على الخدمة، وسيكون دور بناء العلاقات أكثر تركيزًا على استمرار الوصول إلى الخدمة العامة للمستفيدين، بما في ذلك علاقات أصحاب المصالح مع المنظمة العامة أيضًا.	علاقات المستفيدين، وعلاقات أصحاب المصالح.
مصادر الدخل	غير مناسب	على مستوى الحكومة بكاملها، تعد اللبنة الأساسية لتدفق الإيرادات غير مناسبة؛ نظرًا لأن معظم نماذج الأعمال العامة في المنظمات العامة غير ربحية، ولا تهدف إلى تحقيق الإيرادات، وكونها ممولة من طرف ثالث (الحكومة)، فإن هذه اللبنة الأساسية تصبح أقل أهمية على مستوى تقديم الخدمة.	المخرجات، أو الأثر المجتمعي والبيئي.
الموارد الرئيسية	مناسب	تعتبر لبنة بناء الموارد الرئيسية مناسبة في القطاع العام، حيث يتم تخصيص الموارد الاقتصادية اللازمة للمؤسسات الحكومية، من خلال المخصصات الضريبية، وهي تتعلق بتدفقات الإيرادات على مستوى الحكومة ككل، ولكن ليس على مستوى تقديم الخدمة فقط، مع الاعتبار لأنواع الموارد الأخرى اللازمة لتشغيل أنشطة المنظمة.	الموارد الرئيسية.
الأنشطة الأساسية	مناسب	يحدد القانون الأنشطة الرئيسية لمؤسسة الخدمة العامة، ويمكن أن تكون الأنشطة الرئيسية مرادفة للمهام التنفيذية العامة الروتينية اليومية للإنتاج القيمة.	الأنشطة الأساسية.
الشركاء الرئيسيين	مناسب جزئيًا	تعد اللبنة الأساسية للشركاء الرئيسيين مناسبة بشكل جزئي في القطاع العام، لا ينبغي الخلط بين الشركاء وأصحاب المصلحة، على الرغم من ذلك، يجب التمييز بين الجهات الفاعلة المخولة والجهات الفاعلة ذات الصلة، غالبًا ما تبني منظمات الخدمة العامة تحالفات حول ولايتها العامة، بقصد تقديم قيمة أكبر لمجموعات الأشخاص الذين يخدمونهم، الشركاء هم المنظمات أو الأفراد الذين يساعدون المنظمات الحكومية على تحسين تقديم خدماتها للمواطنين، بينما أصحاب المصالح هم كل من لهم التأثير المتبادل مع المؤسسة العامة، وهو مفهوم أشمل وأعم، ويتضمن أيضًا الشركاء.	أصحاب المصالح.
هيكل التكاليف	مناسب جزئيًا	يعتبر مصطلح هيكل التكلفة مناسبًا جزئيًا في سياق الخدمة العامة، ويمكن أن يكون مصطلح هيكل الميزانية هو المصطلح الأنسب.	هيكل الميزانية.

المصدر: إعداد الباحث، بالرجوع إلى نتائج دراسة الحالة العملية.

الموضوع الثالث: القيمة في إطار نموذج الأعمال:

يتعلق الموضوع الثالث من نتائج التحليل النوعي بإجابة السؤال الثالث البحثي الفرعي من أسئلة الدراسة: كيف يمكن للمؤسسة الحكومية أن تتكيف مع هذا النموذج لإنشاء، واستحواذ، وتقديم القيمة العامة، من خلال خدماتها المقدمة لجمهور المواطنين في إطار تأثيرات التحول الرقمي؟

يتفق غالبية المشاركين في المقابلات التي أجريت على أن مؤسسة الداخلية بجميع مكوناته التنظيمية، كونها مؤسسة عامة خدمية، لا بد من أن تكون مصدر لتوليد القيمة العامة التي تعود على الفرد والجماعة في المجتمع بالنفع والأثر الإيجابي، ويمكن التعبير عن هذه القيمة المتولدة عن نموذج الأعمال في وزارة الداخلية كمؤسسة عامة، من خلال ما يلي:

- **خلق وإنشاء القيمة العامة:** ويكون ذلك عبر تعزيز العمل المؤسسي، وتميزه، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور، إضافة إلى عروض القيمة التي تتضمن تنوع تقديم الخدمات، بما يحقق المصالح العليا للمجتمع المحلي، وهنا يجدر الإشارة إلى أن خلق القيمة عملياً متوفر في نموذج أعمال الوزارة؛ لأن القيمة هي التي يبحث عنها المستفيدون من خدمات الوزارة؛ كونها تسد متطلبات، واحتياجات المستفيدين، وليس فقط القيمة لمتلقي الخدمات، وإنما تنعكس على جميع أصحاب المصالح والعلاقة بمؤسسة الحالة الدراسية من مؤسسات عامة أخرى، وشركات خاصة، وهيئات، وبلديات، ووسطاء، وشركاء، ومزودين الدعم.

- **عروض القيمة:** في نموذج أعمال الوحدة الإدارية، تتمثل في جملة الخدمات، والمنتجات، وتنوعها، لمختلف القطاعات وشرائح المجتمع، وتنوع الخدمات وعروض القيمة ما بين الملموس مثل الخدمات التي يتم تقديمها للمواطن، وغير الملموس مثل الشعور بالنقطة، والسلم الاجتماعي، وحماية البيانات الشخصية للمواطنين.

- **الحصول على القيمة:** في وزارة الداخلية والأمن الوطني، من خلال تفعيل اللوائح والسياسات، مع مراعاة المعايير المجتمعية، وحاجات المستفيدين، كذلك توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتقديم الخدمات، وإنشاء نموذج للعمليات والأنشطة لتوفير الخدمات بالوقت والدقة التي تتناسب مع مختلف شرائح المجتمع ومؤسساته، والاعتماد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات، وأن تتبع الوزارة آليات للتحول الرقمي، وتوفير قنوات اتصال، وبنية تنظيمية، تتناسب مع نموذج الأعمال؛ لضمان خلق القيمة اللازمة. وتحقيق الاستفادة اللازمة من الموارد المادية، والبشرية، والتكنولوجية المتوفرة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ من أجل تقديم منتجات مادية، وخدمات غير مادية.

- **متطلبات الاستحواذ على القيمة:** تكمن بالاهتمام بتوظيف الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والفنية، والتكنولوجية في تشغيل الأنشطة الرئيسية للمنظمة، واتباع السياسات الواضحة والهادفة، مدعومة بالأنظمة واللوائح، والتشريعات القانونية والإدارية، والمجتمعية، والثقافية، والأمنية كمصدر أساسي لاستحواذ القيمة، وتحقيق الاستدامة، والشراكة مع مكونات المجتمع والقطاع الخاص، والشركات الربحية؛ لضمان استدامة عمل المؤسسة، بالشكل الذي يوفر تدفق القيمة العامة لجميع فئات أصحاب المصالح.

- **ضمان تسليم القيمة:** من خلال قنوات اتصال مختلفة، منها ما يعتمد على الطرق التقليدية، مثل مراكز تقديم الخدمات في الوزارة، وأفرعها، ومؤسساتها، أو الطرق الحاسوبية، والأنظمة المحوسبة، ووسائل الاتصال الإلكتروني، ووسائل الاتصال الاجتماعي، التي من خلالها يمكن تسليم القيمة للجمهور.

الموضوع الرابع: إعادة تصميم النموذج:

يتعلق الموضوع الرابع من نتائج التحليل النوعي بإجابة السؤال الرابع البحثي الفرعي من أسئلة الدراسة: **كيف يمكن إعادة تصميم كتل البناء الأساسية لنموذج الأعمال Canvas، لتتناسب مع منطق عمل وزارة الداخلية والأمن الوطني / الشق المدني لتحقيق مستوى الجودة في الخدمات العامة المقدمة لجمهور المواطنين؟**

هي مرحلة تفكير عميقة على ضوء التحليل الموضوعي والنوعي لبيانات المقابلات، من أجل إعادة تصميم نموذج أعمال Canvas بما يلزم خصائص ومنطق العمل في منظمة دراسة الحالة، وحيث تشير النتائج إلى أن نسبة (88%) من المشاركين، تؤيد إجراء التعديلات والتكيفات المطلوبة على نموذج الأعمال الأصلي، ليصبح نموذج الأعمال مناسب لمتطلبات المؤسسة العامة الخدماتية، وقد جاءت التعديلات، والإضافات على النموذج الأصلي، كما يلي:

1. (87%) من المشاركين يؤيدون استخدام مصطلح المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة، أو متلقي الخدمات، كبديل عن مصطلح العملاء أو الزبائن في النموذج الأصلي.
2. نسبة (91%) من المشاركين يرون إلغاء مكون مصدر الدخل، والاستعاضة عنه بمكون الإيرادات، أو رسوم التحصيل عن المعاملات المنجزة لصالح الجمهور المتعامل مع الوزارة.
3. ما يقارب (68%) من المشاركين يرفضون مكون الشركاء، ويعتبرون أن هذا المكون هو فرع من المكون الرئيسي المسمى بأصحاب المصالح والعلاقة بالمؤسسة العامة، والذين لديهم التأثير الأكبر على أعمال ونشاط المؤسسة.
4. اقترح (13%) من المشاركين إضافة مكون ذي علاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة العامة، ويكون هذا المكون ضمن الإطار العام في النموذج، بينما رأى باقي المشاركين أن المسؤولية الاجتماعية من مهام وواجبات المؤسسة العامة، ضمن دورها في ترقية المجتمع، وليس كنشاط مطلوب تنفيذه من المنظمة.
5. اقترح العديد من المشاركين ضرورة إعادة ترتيب مكونات نموذج الأعمال، ليبدأ من حاجات الجمهور، ثم تحديد طرق وآليات التواصل مع الجمهور.
6. حوالي ثلثي المشاركين أو أكثر بقليل (67%) من المشاركين، يقرون بأهمية قنوات الاتصال والتواصل، التي تحظى بأهمية كبيرة في نموذج الأعمال، أو إطار عمل الوزارة، سواء تلك الموجهة لجمهور المنتفعين من الخدمات، أو تلك الموجهة لأصحاب المصالح والعلاقة مع المؤسسة العامة.
7. يرى (55%) من المشاركين أنه لا بد من إضافة مكون يتعلق بالقوانين، والأنظمة، والتشريعات، ويمكن اعتمادها كمرجعيات، أو مصادر تستمد الأنشطة منها الشرعية لعملها، باتجاه الخدمة الموجهة نحو الجمهور.

8. تقر الأغلبية الساحقة من المشاركين بما لا يقل عن 95%، بأنه لا مجال لمكون البعد المالي المتعلق بتحقيق الأرباح أو الخسائر؛ وذلك كون المؤسسة العامة خدماتية، وتزيد تكاليف إنتاج الخدمات فيها عن الإيرادات المحصلة من تلك الخدمات، على الرغم من أهمية الإيرادات لضمان استدامة تقديم الخدمات، واستمرارية أنشطة الوزارة، لكن الوزارة لا تعتمد على مبدأ الخسارة والربح، فهي تجمع الرسوم، ولا تنتظر إلى تحقيق الأرباح، ويمكن استبدال ما يتعلق بالنتائج للأرباح بمكون الأثر الاجتماعي، أو المجتمعي، والبيئي الحاصل كنتيجة عن مخرجات العمل في المؤسسة العامة.
9. عدد قليل من المشاركين أشاروا إلى ضرورة أن يتضمن نموذج الأعمال العناصر والمكونات ذات العلاقة بالبعد الأمني، والتي لها تأثير على الاستقرار السياسي والأمني، والبعد المتعلق بأثر الأعمال والمخرجات، وليس التعبير عنها فقط، والبعد الاستراتيجي لعلاقات وقيمة المؤسسة، والبعد الخاص بإدارة الأزمات والطوارئ؛ كون البيئة الحاضنة للأعمال في مجتمعنا تتصف بالبيئة المضطربة، وغير المستقرة.
10. إعادة ترتيب مكونات النموذج، بشكل تكون القيمة الناتجة عن النموذج في نهاية النموذج، وليس بمنصفه، وتعتبر المهمة الرئيسية عن أعمال المنظمة كمكون مستقل في قلب مركز النموذج، وتكون الرافد لجميع المكونات الأخرى في النموذج.
11. أشارت أغلبية المشاركين إلى ضرورة التوضيح للعلاقات المتبادلة بين مكونات النموذج وعناصره، من خلال شبكة الأسهم التي توضح علاقة كل مكون بالآخر، وتحديد الاتجاهات للأسهم، بما يوضح اتجاه العلاقة، وأين تبدأ، وعند من تنتهي.

خلاصة النتائج:

خلاصة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول:

يمكن تلخيص المفهوم الذي اقترحه المستجيبون لنموذج أعمال وزارة الداخلية - الشق المدني على النحو التالي: "إطار محدد المكونات والعناصر المتفاعلة معاً، والتي تجمع متطلبات، وموارد، ومدخلات العمل؛ لتحقيق وإنجاز الأنشطة والأهداف، من خلال تقديم مخرجات تلبي حاجات الجمهور، وتعزز له القيمة"، ويمكن تطبيق نموذج الأعمال في وزارة الداخلية - الشق المدني بعد إجراء بعض التعديلات على مكونات وأبعاد النموذج، بما يناسب خصوصية المؤسسة الحالية في الدراسة؛ لما له من أهمية في التطبيق، من حيث: الجودة، والكفاءة، والفاعلية، والتميز، وتحسين الأداء، والمخرجات.

خلاصة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني:

يعد نموذج الأعمال BMC الأصلي مفيداً كإطار عمل لوصف منطق تقديم الخدمة في القطاع العام، ولكنه ليس بنفس مستوى الفائدة، كما هو الحال في منظمات القطاع الخاص، التي صمم من أجلها، كونها منظمات هادفة لتحقيق الأرباح، ومن أجل فهم أفضل لمنطق خلق القيمة العامة، يمكن لـ BMC المساعدة في توضيح منطق الواجهة الأمامية (واجهة العملاء)، والواجهة الخلفية (البنية التحتية) للمؤسسة، وكيف يتم تنظيم هذه الأنشطة الداخلية للحصول على قيمة للمنظمة، ومع ذلك، لم يتم تصميم BMC لتوضيح المنطق الخارجي (العام) للمؤسسة، وفي حال تم إمكانية تحديد القيمة العامة التي أنشأها هذا النموذج المتعلق بالخدمة، لمساعدة أكبر عدد من جمهور المنظمة العامة، فلم يتم النقاط هذه القيمة العامة بواسطة كتل البناء الحالية الموجودة في

النموذج الأصلي، وأن هذه القيمة الرئيسية التي يجب أن يلتقطها إطار عمل النموذج، بإضافة كتل جديدة تساعد في خلق القيمة لقطاع المستفيدين من المنظمة العامة.

خلاصة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث:

يمكن للمؤسسة الحكومية العامة ذات الطابع الخدماتي، أن تتكيف مع المتغيرات، والمستجدات البيئية حولها؛ لإنشاء نموذج الأعمال الخاص بها، بغرض التوظيف لمكونات هذا النموذج في عمليات وأنشطة خلق القيمة، وضمان توفير المتطلبات، والموارد، والمصادر للاستحواذ على القيمة، واستغلال جميع القنوات، والآليات للتواصل مع الفئات المستهدفة، لتقديم القيمة العامة عبر خدماتها المقدمة لجمهور المواطنين، في إطار تأثيرات التحول الرقمي؛ لتحقيق المستويات المرتفعة من جودة الخدمات المقدمة.

خلاصة النتيجة المتعلقة بالسؤال الرابع:

يمكن إعادة تصميم كتل البناء الأساسية لنموذج الأعمال الأصلي Canvas، لتناسب مع منطق عمل وزارة الداخلية والأمن الوطني / الشق المدني لتحقيق مستوى الجودة في الخدمات العامة المقدمة لجمهور المواطنين، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوصيات الواردة أعلاه حسب آراء المشاركين في الدراسة العملية لتصبح مكونات نموذج الأعمال المقترح لمؤسسات الخدمة العامة يتكون من 11 مكون أساسي ترتبط وتتفاعل فيما بينها لإنشاء واستحواذ وتسليم القيمة العامة. كما هو موضح في الشكل ملحق رقم (4).

ثانيًا: بناء النموذج المقترح بالمكونات الأساسية لنموذج أعمال المؤسسة العامة:

النتائج السابقة عن الموضوعات الرئيسية الناتجة عن التحليل النوعي تشير إلى إمكانية تطوير نموذج أعمال المؤسسة العامة القائم على منطق الخدمة للمؤسسة الحكومية (وزارة الداخلية)، وبالأستعانة بـ اللبنات الأساسية (المكونات)، والأسئلة الأصلية لـ Business Model Canvas، مع دمجها بأساسيات ومفاهيم منطق الخدمة المهيمنة، مع الأخذ بالاعتبار الخصائص المحددة لمنظمات القطاع العام، يمكن تطوير نموذج الأعمال لوزارة الداخلية بالمكونات الحالية، وتلك المعدلة حسب الحالة الدراسية، واستعراضها في المحاور التالية: انظر ملحق رقم (5)

1. بنية قطاع المستفيدين ومتلقي الخدمة العامة، الذي يتكون من المكونات التالية:

(أ) شرائح المستفيدين / متلقي الخدمة، (ب) قنوات التواصل والعلاقات، (ت) المخرجات والمنتجات.

2. البنية التحتية لإنشاء القيمة، والذي يتكون مما يلي:

(ث) شبكة أصحاب المصالح. (ج) الموارد الرئيسية والمصادر. (ح) الأنشطة الرئيسية.

3. بنية الجدوى المالية في بناء النموذج المقترح، ويتكون مما يلي:

(خ) هيكل التكاليف. (د) تدفقات الإيرادات. (ذ) الآثار والنتائج

4. بنية تدفق القيمة العامة لنموذج الأعمال المقترح، ويتكون مما يلي:

(ر) القيمة العامة. (ز) مهمة المنظمة.

الشكل التالي رقم (3) يعبر عن الشكل النهائي لنموذج أعمال وزارة الداخلية بجميع المكونات الأساسية، بناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من جلسات المجموعات البؤرية، التي تم خلالها تقييم النموذج، وتم اشتقاق الآثار المترتبة على تطوير الخدمات من تمثيل نموذج الأعمال في وزارة الداخلية، وحيث النموذج المقترح ملائم جدًا للتطبيق العملي على وزارة الداخلية بشكل مثير للاهتمام، ويصلح كأساس لترتيب أعمال وأنشطة الوزارة في حالات استقرار البيئة، وحالات الطوارئ التي تتعرض لها بيئة العمل، حسب نتائج الدراسة العملية، وتم اختيار اسم "نموذج أعمال مؤسسات الخدمة العامة"، كتسمية متفق عليها، للدلالة على النموذج المختار لأعمال وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، كواحد من النماذج المهمة للعمل.

ما سبق عرضه من نتائج حول النموذج المقترح، وحسب ورشة عمل العصف الذهني لمنتسبي الوزارة من قيادات، و فرق الجودة، والتخطيط في الإدارات العامة المركزية، والوحدات التنظيمية تظهر أن نموذج الأعمال المقترح قابل للتطبيق والاستخدام في وزارة الداخلية؛ كونها منظمة تعمل في القطاع العام الخدماتي، لأنه يلبي الأهداف، والمتطلبات المنصوص عليها في استراتيجية المنظمة وخططها التشغيلية، ويساهم في تحديد منطق خلق، وإنشاء، وتقديم، والاستحواذ على القيمة، كما يوفر النموذج المقترح إمكانية عرض منطق الأعمال للخدمة العامة، وهذا مهم بسبب الخصائص الخاصة بالخدمة العامة، كالإنشاء المشترك، وتكامل الموارد، والنشاط المتبادل بين أصحاب المصالح والمنظمة، والطابع الفريد والظاهري للقيمة باختلاف أنواعها.

شكل (3): نموذج أعمال وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني



المصدر: إعداد الباحث، بناءً على مخرجات التحليل للنتائج، ودمجها بالأدبيات السابقة

تعد لوحة نموذج أعمال مؤسسات الخدمة العامة البديل الأفضل عن لوحة نموذج الأعمال الأصلية لـ Canvas، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمات القطاع العام؛ لأنها تحتوي على جميع اللبانات والمكونات الأساسية، التي تعبر عن خصوصية منظمات الخدمة العامة في القطاع العام، وبالتالي فهي أكثر تمثيلاً لآليات خلق القيمة الفعلية الموجودة داخل المنظمات العامة، والتي توفر الطريقة لانتقاط المنطق للقيمة التشغيلية، وقيمة المستفيد، وقيمة أصحاب المصالح، أو منطق القيمة العامة لتقديم الخدمة العامة، وهو ما يميز المنظمات العامة عن المنظمات الخاصة.

هذا يعطي الإجابة الوافية عن السؤال البحثي الرئيس في الدراسة :كيف يمكن لنموذج الاعمال Canvas أن يساهم في بناء إطار عمل مقترح لتطوير نموذج أعمال وزارة الداخلية للتكيف مع التحول الرقمي بغرض تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة؟

التوصيات والمقترحات:

- 1- تبني التطبيق الفعلي للإطار المقترح لنموذج أعمال المؤسسات العامة في وزارة الداخلية من قبل قياداتها الإدارية العليا، لكي يساعد رواد الأعمال العاملين في تطوير مفهوم القيمة العامة للخدمات المقدمة للجمهور.
- 2- تبني توظيف استخدام منهجية نموذج الأعمال، كأداة ريادية تحليلية تخطيطية مصممة لرواد الأعمال، والاستراتيجيين العاملين في القطاع العام، لتنظيم جهود التغيير المتعمدة لاستغلال الفرص الكامنة داخل بيئة المنظمة وخارجها لإيجاد أفضل الطرق لتحقيق مهام منظماتهم، في إطار رؤيتهم الاستراتيجية.
- 3- نوصي بتطبيق النموذج المقترح على المستوى السياسي الحكومي، الأمر الذي يساعد في توضيح دور نمذجة الأعمال على مستوى صنع السياسات، وليس فقط على مستوى تقديم الخدمة.
- 4- اعتبار النموذج المقترح كأحد أهداف التطوير التنظيمي المهمة في المؤسسات القطاع العام، يجب على المنظمات العامة أن تعيد التفكير في النهج المؤسسي، وتسعى لتفعيل النهج المحتكم إلى منطق الخدمة المهيمنة، والمنطق المهيمن على العميل، وفي ظل وجود نماذج للأعمال، لإنشاء القيمة بشكل مشترك بالتعاون مع جميع أصحاب المصالح.
- 5- لا بد من إشراك عدد كبير من أصحاب المصالح في تشكيل، وتنفيذ أعمال النموذج في المنظمات العامة، كونهم لاعبون أساسيون في بيئة العمل لأي نموذج أعمال لمنظمة عامة ويقع على عاتق رواد الأعمال العاملين مسؤولية خلق البيئة التفويضية، لبناء شبكة تحالفات من أصحاب تلك المصالح.
- 6- من الضروري تكرار هذه التجربة، وإجراء بحوث معمقة حول تقييم الأنطولوجيا لنموذج أعمال المؤسسة العامة، على مؤسسات أخرى عامة كالتعليم، والصحة، والخدمات البريدية، والزراعة، والتحقق من صحتها في تجارب إضافية.
- 7- نوصي بأن يتم عمل أبحاث تجريبية لفهم الآليات، وتحديد المبادئ التوجيهية المتعلقة بتطبيق نموذج الأعمال للمؤسسات العامة، وتحديد الطرق وآليات التنفيذ اللازمة لتلك النماذج على البيئة الواقعية.

قائمة المصادر والمراجع

- Abdelkafi, N., Hilbig, R., & Laudien, S. M. (2018). Business models of entrepreneurial universities in the area of vocational education - an exploratory analysis. *International Journal of Technology Management*, 77(1/2/3), 86. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2018.091716>
- Abubakar, N., & Shrestha, R. (2020). Impact of Digitalization on the Public Sector Organizations' Business Model: A case study of Ljungby Municipality. (Master Thesis)
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). A model of the Internet as creative destroyer. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 50(4), 395-402.
- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, p41-49
- Andersson, P., & Mattsson, L-G. (2018). Digital Transformation Supporting Public Service Innovation: Business Model Challenges & Sustainable Development Opportunities, (Chapter 11) in: Andersson, P. et al (eds), *Managing Digital Transformation*
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature & practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2012). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art & steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89(1/2), 100-107
- CBM (Collaborative Business Model) Processes between Regional Entrepreneurs
- Costa, E., Soares, A. L. & de Sousa, J. P. (2016). Situating Case Studies within the Design Science Research Paradigm: An Instantiation for Collaborative Networks. In *Working Conference on Virtual Enterprises*, pp. 531-544.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Dijkman, R., Sprenkels, B., Peeters, T., & Janssen, A. (2015). Business models for the Internet of Things. *International Journal of Information Management*, 35(6), 672-678.
- Duggan, M., & Moon, S. (2008). One-Stop Citizen-Centered Business Model
- Foss, N.J., Saebi, T., (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *J. Manag.* 43, 200-227.
- Godin, B. (2015) Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? *Social Studies of Science* 45, 570-596.
- Gordijn, J., J. M. Akkermans, et al. (2000). *Business Modelling is not Process Modelling*. ECOMO 2000, Salt Lake City, USA, Springer

- Hawkins, R. (2001). The "Business Model" as a Research Problem in Electronic Commerce, SPRU – Science and Technology Policy Research.
- Hindarsah, I., Purwanto, B. H., Priadana, S., & Fahrudin, A. (2020). The Owner Factor: An Innovation Element of Business Model Canvas by SMEs Rattan Industry in Cirebon Indonesia. *Int. J. Adv. Sci. Technol research. Academy of Management Annals* 3963-3972.
- Janssen, M., Kuk, G., & Wagenaar, R. W. (2008). A survey of Web-based business models for egovernment in the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 25(2), 202–220.
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Bringing Digital Innovation Strategies and Entrepreneurship: The Business Model Canvas in Open Data Ecosystem and Startups. *Future Internet*, 14(5), 127.
- Kouptsov, A. (2020). A configuration perspective on value proposition-driven business model design (Doctoral dissertation, University of Cambridge).
- Latifah, F. N., Wardhana, B., Retno, E. D., & Monika, L. (2021, February). Transforming the Baitul Maal Wal Tamwil business model through the patform design model. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1764, No. 1, p. 012050). IOP Publishing.
- Linder, j. Cantrell, S. (2001), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, http://www.businessmodels.eu/images/banners/Articles/Linder_Cantrell.pdf,
- Massa, L., Tucci, C. L. & Aufah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals* vol 11(1), 73-104, <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter." *Harvard Business Review* 80(5): 86-92.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D., & Goffin, K. (2012). New business models for public-sector innovation: Successful technological innovation for government. *Research-Technology Management*, 55(5): 51–57.
- Michea, Adela (2016) : *Enacting Business Models: An Ethnographic Study of an Emerging Business Model Innovation within the Frame of a Manufacturing Company*, PhD Series, No. 49.2016, ISBN 9788793483637, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg, <http://hdl.handle.net/10398/9394>
- Öhlin, J. (2019). Retail Business Model Change in the Era of Digital Transformation: A case study from the perspective of a business model canvas. (Master Thesis).6-21.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology A Propotion in A Design Science Approach*. (Docteur en Informatique de Gestion), Université de Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Parodos, L., Tsolakis, O., Tsoukos, G., Xenou, E., & Ayfantopoulou, G. (2022). Business Model Analysis of Smart City Logistics Solutions Using the Business Model Canvas: The Case of an On-Demand Warehousing E-Marketplace. *Future Transportation*, 2(2), 467-481.

- Petrov, I., Zemtsov, M., & Butyrin, A. (2019). Digital transformation method for value mapping in public management. In E3S Web of Conferences (Vol. 110, p. 02151). EDP Sciences
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505
- Queirós, A., Almeida, F., & Faria, D. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*. 3. 369-387. 10.5281/zenodo.887089.
- Quinlan, C., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2019). *Business research methods*: South Western Cengage.
- Schiavi, G. S., & Behr, A. (2018). Emerging technologies and new business models: A review on disruptive business models. *Innovation & Management Review*, 15(4), 338-355.
- Stalder, Oliver (2018) An Exploration of the Business Model Concept's Meaning and Usage in Switzerland: Towards an Application Framework. PhD thesis, University of Gloucestershire.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010) An individual business model in the making : A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43, 408- 430
- Tapscott, D., A. Lowi, et al. (2000). *Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs*. Boston, Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194. doi:10.1016/j. lrp.2009.07.003
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259-276.
- Wulandari, S., Rendra, M., Alam, P. F., Kusumasari, T. F., Dewi, A. S., & Gustyana, T. T. (2019). The development of Pantiku application business strategy using business model canvas approach. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 5(3), 231-231.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and corporations*. New York: Cambridge University Press.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth ed.). Los Angeles:
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/014920631140626>