Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 294-310
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

The impact of business model elements in enhancing the administrative decision-making process: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Mosul Municipality Directorate

Faris Fadel Afar Al-Najm*, Jad Jihad Bhamad
American University of Culture & Education

Keywords:
Business Model, Decision Making, Mosul Municipality.

A R T I C L E I N F O

Article history:
Received 22 Jun. 2023
Accepted 17 Jul. 2023
Available online 30 Sep. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Faris Fadel Afar Al-Najm
American University of Culture & Education

Abstract; The current research aims to know the impact of the elements of the business model in enhancing the administrative decision-making process in the Mosul Municipality Directorate, in addition to clarifying the appropriate entrances, forms and stages to enhance the decision-making processes in the researched directorate, and to achieve its goal, the research adopted the (descriptive-analytical) approach in its presentation. of intellectual frameworks, and its data processing, analysis, and then interpretation, after the study community was identified in a number of formations affiliated to the Directorate of Municipality of Mosul, and a random sample was selected, the size of which was (338) individuals, as a representative sample of the research community of (2320) individuals, and the researcher adopted To collect the data of the applied side, the (questionnaire) form as the main tool for the research, in addition to a set of statistical tools and methods, to analyze the response of the respondents, which included (the arithmetic mean, standard deviation, response rate, coefficients of variation and correlation, and the analysis of the two relationships of influence and correlation), through the use of With the statistical packages represented by (SPSS V.26), the research reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of a significant impact of the business model on the process of enhancing decision-making in the Directorate of Al Wasl Municipality. It can be used in various sectors, as well as training on it to reach an approved work mechanism that reduces errors resulting from random and ill-conceived decisions, and to examine the impact of improving decision-making on achieving job satisfaction for all workers, in addition to holding intensive workshops for administrative leaders in the municipality of Mosul on research variables due to their importance and its role in improving the services provided to its beneficiaries.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 294-310
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

أثر عناصر أنموذج الاعمال في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الموصل

فارس فاضل عفر النجم **جاد جهاد بحمد**
الجامعة الامريكية للثقافة والتعليم

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة أثر عناصر أنموذج الأعمال في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الادارية في مديرية بلدية الموصل، إضافة إلى إيضاح المداخل والأشكال والمراحل الملائمة لتعزيز عمليات اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة، ولتحقيق ما هدف إليه تبنى البحث المنهج (الوصفي التحليلي) في تقديمه للأطر الفكرية، ومعالجته للبيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها، بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة في عدد من التشكيلات التابعة لمديرية بلدية الموصل، واختيار عينة عشوائية، بلغ حجمها (338) فرداً، بوصفها عينة ممثلة لمجتمع البحث البالغ (2320) فرداً، كما واعتمد الباحث لجمع بيانات الجانب التطبيقي استمارة (الاستبانة) بوصفها الأداة الرئيسة للبحث، إلى جانب مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، لتحليل إجابة الأفراد المبحوثين إشتملت على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة، معاملي الاختلاف والارتباط، وتحليل علاقتي التأثير والارتباط)، من خلال الاستعانة بالحزم الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS V.26)، ليتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بوجود أثر معنوي لأنموذج الأعمال على عملية تعزيز اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الوصل، ليختتم البحث بمجموعة من المقترحات تمثل أهمها بضرورة وضع منهج علمي وواضح في اتخاذ القرارات يمكن استخدامه في شتى القطاعات، وكذلك التدريب عليه للوصول إلى آلية عمل معتمدة تقلل من الأخطاء الناتجة عن القرارات العشوائية غير المدروسة، وبحث أثر تحسين اتخاذ القرارات على تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين، فضلا عن إقامة ورش مكثفة للقيادات الإدارية في بلدية الموصل حول متغيرات البحث لأهميتها ودورها في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

الكلمات المفتاحية: أنموذج الأعمال، اتخاذ القرارات، مديرية بلدية الموصل.

المقدمة

لقد أدت التطورات الهائلة في وسائل الاتصالات وتقنيات المعلومات إلى ظهور تحديات عديدة, تتمثل في جملة من التطورات والتغيرات على مختلف الأصعدة والمحاور التكنولوجية, وكذلك الاقتصادية والاجتماعية، والعمل في بيئة تتسم بالديناميكية والتشابك والتعقيد، وعولمة عمليات الأعمال والأسواق، وزيادة تنوع حاجات المستهلكين، فضلا عن زيادة الوعي والإدراك لمزايا وخصائص الخدمات التي تُقدم لهم، مما يفرض على منظمات الأعمال الاستجابة السريعة لهذه التحديات، ويتطلب جرأة ودقة في اتخاذ القرارات المبنية بشكل علمي ومنهجي رصِين ومستندة على أساس معرفي معلوماتي يعزز من دور صانعي القرار، وكذلك توفير أنظمة دعم قرار وذكاء أعمال وأساليب حديثة للتعامل مع المعارف والمعلومات لإتاحتها بالنوع والكم المطلوب (الملكاوي، 2014).

وعلى عدّ نماذج الأعمال واحدة من الضروريات الهامة للمنظمات بمختلف أنواعها، فهي بمثابة المُرشد الذي يمكن الاستناد عليه في وضع القواعد اللازمة لتحقيق الريادة والنجاح، من خلال تقديمها الأطر التي تصف كيفية تنظيم وتشغيل المنظمات بغية الوصول إلى أهدافها، كما ويعد أنموذج

الأعمال أداة حيوية لأي منظمة، ويسهم بشكل فاعل في تحديد اتجاه المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويساعد في تحليل احتياجات المستفيدين، وتقديم الحلول التي من شأنها تلبية تلك الاحتياجات.

كما إن الاهتمام باتخاذ وصنع القرارات يعتمد عليه نجاح المنظمات بشكلٍ كبيرٍ، لضمان ثباتها واستمراريتها في الظروف البيئية المختلفة سواءً أكانت فرص أم تهديدات، وفي ظل سعي المنظمات لتفوقها وتحقيق مميّزات تنافسية عالية، فهي تسعى إلى اتخاذ قرارات رشيدة تحقق استخدامًا أمثل للموارد. (السريتي وآخرون، 2016)، ومن منطلق مدى أهمية اتخاذ القرارات في قطاع الأعمال وكافة القطاعات المختلفة، وما لها من أثر بالغ على المستقبل، فإنه لا بد من العمل على تعزيز عملية اتخاذ القرارات، من خلال الموازنة بين إيجابيات وسلبيات تلك القرارات، وذلك لضمان اتخاذ أفضل قرار ممكن.

في ضوء ذلك، ابتدأ البحث الحالي مشروعه البحثي بالسؤال عن أثر عناصر أنموذج الأعمال في تعزيز عملية اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الموصل، يأتي ذلك في محاولة توظيف كلٌ من أبعاد أنموذج الأعمال، وبيان تأثيره في تعزيز عملية اتخاذ القرارات، لتبرز أهمية البحث من خلال تقديمه لخارطة طريق تساعد القيادات الإدارية في المديرية المبحوثة من اتخاذ أو صناعة القرارات والمزج الرئيسي الذي يتمثل في قدرة المديرية على تشكيل الهيكلية المناسبة لمواجهة التحديات التنظيمية التي قد تواجهها.

وفي سياق ذلك، ركز البحث الحالي على بناء إطار نظري وتطبيقي، عبر ثلاثة مباحث رئيسة، حيث جاء المبحث الأول من البحث بعنوان منهجية البحث، اشتمل المبحث الأول على استعراض منهجية البحث، عبر مجموعة من الفقرات الموضحة لها، يليه المبحث الثاني والذي جاء بعنوان الإطار النظري للبحث، والمتضمن بعض من الفقرات الموضحة لماهية متغيرات البحث، يليه المبحث الثالث، والذي جاء بعنوان تحليل فقرات متغيرات البحث، والمتضمن وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، وأخيراً يختتم البحث بمبحثه الرابع والذي جاء بعنوان استنتاجات الدراسة وتوصياتها، والمتضمن مبحثين رئيسين، تضمن الأول عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يليه المبحث الثاني والمشتمل على توصيات الدراسة المقدمة للمنظمة المبحوثة ومقترحاتها بما يتعلق بالدراسات المستقبلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعتمد نجاح المنظمات على معدل كفاءة إدارتها في عملية اتخاذ القرار الناجح، وعلى مدى قدرتها على تحسين عملية صنع القرار لديها، وتعد الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال من أهم العوامل، وحجر الأساس لتحسين عملية صنع، وبقدر الشمول والدقة وحسب السرعة في اتباع الطرق والأساليب المساهمة تتحسن الإجراءات في عملية اتخاذ القرارات (القصراوي، 2016).

تنبع مشكلة البحث الحالي من ضعف القدرة على تحسين إجراءات اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة، نتيجة لاتخاذ قادة المديرية قرارات بالنيابة عن موظفيها، وغالباً ما تعجز عن التقدير السليم لإمكانات موظفيها وما يلائمهم، وجميع هذه العوامل تعمل على عدم اكتساب الموظفين للمهارات الهامة لمجابهة التغيرات، فضلاً عن مجمل التقلبات التي يؤثر على أدائهم الوظيفي لذلك ستواجه المديرية صعوبة كبيرة وتحديًا في قدرتها على اتخاذ القرارات.

عليه تستكشف مشكلة البحث تأثير أنموذج الأعمال المعتمد على قدرة المديرية المبحوثة في تعزيز عملية اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في قطاع الخدمات البلدية، وتحليل كيفية تأثير نموذج الأعمال على عملية اتخاذ القرارات والتحقق مما إذا كانت المنظمات التي تعتمد نماذج أعمال مختلفة تتمتع بمزايا تنافسية أو تواجه تحديات محددة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة والموجهة نحو تحقيق الأهداف.

وبشكل محدد، يسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الآتي:

❖ كيف يمكن أن تؤثر عناصر أنموذج الأعمال في تعزيز عملية اتخاذ القرارات في بلدية الموصل؟

ثانياً. أهمية البحث: غالباً ما تستمد البحوث أهميتها من المتغيرات التي تتعامل معها، لتبرز أهمية البحث الحالي من خلال مناقشته الفكرية لموضوعات غاية في الأهمية، لما لها من دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات الخدمية على وجه الخصوص، وبالإمكان تحديد أهمية الدراسة الحالية ِعبر محورين رئيسين يستعرضهما الباحث بالآتي:

أ. **الأهمية الفكرية**: تكمن أهمية البحث الفكرية في استعراض الموضوعات الهامة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وماهيتها، وبيان دورها في ترجمة أهداف المنظمات والارتقاء بمستوى عملية اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة.

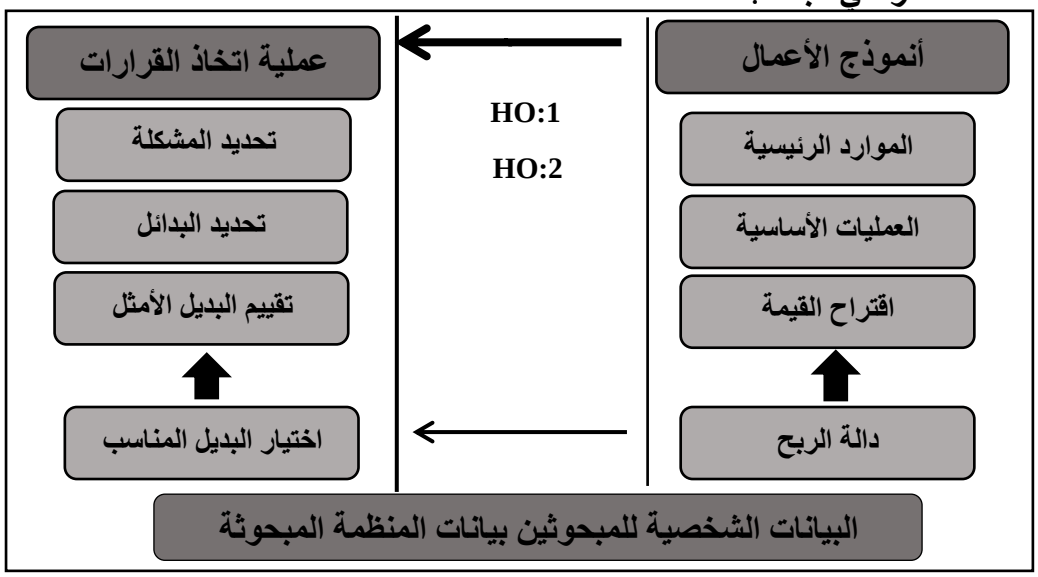
ب. **الأهمية التطبيقية**: تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال تطبيقها على أحد أهم القطاعات الحكومية (قطاع الخدمات البلدية)، والمعني بصورة مباشرة بتقديم جملة من الخدمات التي يتلمسها المواطن بشكل يومي إضافة إلى تقديم خارطة طريق تمكن المديرية المبحوثة من اتخاذ أو صناعة القرار والمزج الرئيسي الذي يتمثل في قدرتها على تشكيل الهيكلية المناسبة لعوامل حرجة تمكنها من تحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف البحث: اتساقاً مع مشكلة البحث يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

1. التعرف على أهم المرتكزات الفلسفية والمساهمات الأدبية وما توصل إليه الباحثين حول متغيرات البحث، وإمكاناتها في مواجهة التحديات التي تعاني منها المديرية المبحوثة.
2. الكشف عن مدى توافر عناصر أنموذج الأعمال، وانعكاس تلك العناصر على تحسين إجراءات اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة.
3. توضيح المداخل والأشكال والمراحل المناسبة لتحسين عملية اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة.
4. التوصل إلى جملة من الاستنتاجات، وتقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز عملية اتخاذ القرارات في المديرية المبحوثة.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 294-310
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث: انطلاقًا من مشكلة البحث وبما ينسجم مع المخطط الفرضي المقترح تم صياغة الفروض الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لأبعاد أنموذج الأعمال (مجتمعة) في أبعاد عملية اتخاذ القرارات (منفردة) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المديرية المبحوثة.

لتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في تحديد المشكلة.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في تحديد البدائل.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في تقييم البديل الأمثل.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في اختيار البديل المناسب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لأبعاد أنموذج الأعمال (منفردة) في أبعاد عملية اتخاذ القرارات (مجتمعة) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر العاملين في المديرية المبحوثة.

لتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ لا يوجد تأثير معنوي للموارد الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي للعمليات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لاقتراح القيمة في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ لا يوجد تأثير معنوي لدالة الربح في عملية اتخاذ القرارات.

سادساً: منهج البحث: توجهت استراتيجية البحث الحالية إلى المنهج (الوصفي التحليلي)، إذ يمنح الباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التدقيق والتحليل العميق للظواهر داخل المنظمة، وبحسب مقتضياته، جمعت بيانات البحث، وحللت، فظهرت بشكل معلومات أولية، ساعدت على

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 294-310
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

بلورة المشكلة وتشخيصها بدقة، فوظفت لها فرضيات للتعرف على الأسباب المباشرة التي أدت لحدوثها، وانتشارها، فضلا عن الرصد والمتابعة وتوثيق الملاحظة، بأسلوب كمي وكيفي.

سابعاً: مصادر جمع بيانات البحث:

1. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في تغطيته للجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية والتي اشتملت على الأطاريح، والرسائل الجامعية، والدوريات، والكتب ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عما أتيح له من معلومات على الشبكة المعلوماتية الدولية (الإنترنت) والمتعلقة بمتغيرات البحث.
2. **الجانب العملي:** اعتمد الباحث في جمع بيانات الجانب العملي للدراسة على استمارة الاستبانة بوصفها المصدر الرئيس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث الميدانية، والتي تم إعدادها وصياغة فقراتها على النحو الذي يضمن ملاءمتها للغرض الذي اعدت من أجله، وذلك بالاستناد على ما تم عرضه في الجانب النظري من البحث، فضلاً على استنادها إلى بعض من المقاييس المتوافرة في الأدبيات ذات الصلة، وضمان ملائمتها للميدان المبحوث. وكما موضح في الجدول رقم (1).

الجدول (1): متغيرات الاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها ومصادرها

ت	المتغير المبحوث	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	المصدر
.1	أنموذج الأعمال	الموارد الرئيسية	X1–X10	بالاستناد إلى دراسة Waghmare & Golhar, 2017
		العمليات الأساسية		
		اقتراح القيمة		
		دالة الربح		
.2	عملية اتخاذ القرارات	تحديد المشكلة	Y1–Y6	بالاستناد إلى دراسة (الدويك، 2014)
		تحديد البدائل	Y7–Y12	
		تقييم البديل الأمثل	Y13–Y19	
		اختيار البديل المناسب	Y20–Y25	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة ضِمناً.

ومن أجل اختبار وقياس فرضيات البحث، والتحقق من مدى دقة مخططه الفرضي، وإيجاد قيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي، استعان البحث بمجموعة من الوسائل الإحصائية عبر الحزمة البرمجية (SPSS V.26)، متضمنةً (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والانحدار الخطي البسيط، واختبار T)

ثامناً. حدود البحث:

1. **الحدود المعرفية:** اقتصرت حدود البحث المعرفية على متغيراته (أنموذج الأعمال، عملية اتخاذ القرارات)، وجميع ما ورد في أهمية البحث وأهدافه، والجانب النظري، والجانب العملي، والاستنتاجات والمقترحات.

2. **الحدود المكانية:** الحدود المكانية للبحث الحالي اشتملت على قطاعات وأقسام مديرية بلدية الموصل، ضمن الحدود الإدارية لمدينة الموصل في العراق.
3. **الحدود الزمانية:** ابتدأ البحث الحالية مشروعه بتاريخ 2023/1/3 وانتهى بتاريخ 2023/6/6.
4. **الحدود البشرية:** اشتملت الحدود البشرية للبحث على الأفراد عينة البحث، والذين تم توزيع الإستبانة عليهم، وهم عينة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية لمديرية بلدية الموصل.

تاسعاً. المصطلحات الإجرائية للبحث:

1. **أنموذج الأعمال:**

اصطلاحًا: وهو الأسلوب الذي سوف تستخدمه الشركة أو المنظمة الحديثة من أجل خلق قيمة ما، وتحقيق تلك القيمة على بشكل فعلي على أرض الواقع، والاستفادة منها (العملة، 2019: 23).

إجرائياً: وهو النمط أو الأسلوب الذي تستخدمه جهة محددة من أجل خلق قيمة فعلية لهدف ما يتم تطبقيها على أرض الواقع والحصول على نتائج يمكن تعميمها على المجتمع.

2. **اتحاذ القرار:**

اصطلاحاً: عملية الاختيار المعروف والمدرك بين عدد من الحلول المتاحة في موقف محدد، أو التفضيل بين عدد من البدائل المقترحة؛ وذلك لمجابهة إشكالية محددة، واختيار الحل المناسب والأمثل من بينها (العزاوي، 2006: 21).

إجرائيًا: هو عملية معرفية الهدف منها اختيار بديل من بين عدد من البدائل المتاحة والمناسبة؛ لأجل تحقيق الهدف وإنهاء عملية التفكير في تلك المشكلة.

عاشراً. مجتمع البحث وعينته: قبل البدء في أي بحث لابد من تحديد حجم العينة المناسبة لتحليل البيانات بشكل دقيق، عليه، وبعد تحديد حجم المجتمع والبالغ (2320) فرداً، تم استخراج حجم العينة المناسبة بالنسبة لمجتمعها، بالاستناد إلى الجدول المصمم من قبل (Morgan & Krejcie, 1970), والتي بلغت (330) فرداً، مبينة في الجدول رقم (2).

الجدول (2): تحديد حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع

حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331

المصدر: بتصرف الباحث استناداً إلى:

Krejcie، R. V.، & Morgan، D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement. Vol. (30). No. (3). 607-610

عليه، وبعد التحديد الملائم لحجم العينة، تم توزيع (370) استمارة استبانة بصورة مباشرة على الأفراد المبحوثين، بغية استحصال إجاباتهم، ليسترد منها عدد من الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت (338) استمارة، بنسبة استرداد بلغت (91.3%) من مجمل عدد الاستمارات الموزعة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم أنموذج الأعمال: يُعْرف أنموذج الأعمال على أنه: الآلية التي تحقق المنظمة من خلالها الربح، بوصف موقع المؤسسة وتنظيم علاقاتها مع مورديها وعملائها وشركائها حتى تستطيع توليد الربح (عقل، 2022: 45).

كما ويعرفه (Li, 2010: 25) على أنه: بنية المنتج وتدفق المعلومات بما في ذلك وصف الأعمال المختلفة ووصف الفوائد المحتملة لمختلف الجهات الفاعلة في الأعمال، وهو وصف لمصادر الإيرادات.

في حين عَرّف (Al-Debei & Avison, 2010: 359) أنموذج الأعمال على أنه: الإمكانية التقنية المحققة للقيمة الاقتصادية.

ويرى (Applegate, 2010: 6) أنه: مجموعة من انعكاسات المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية المسيطرة.

ثانياً. أهمية أنموذج الأعمال تكمن أهمية أنموذج الأعمال في كونها أداة تحقق للمنظمة العديد من الفوائد التي ترتبط بالنطاق المهني وفوائد تتعلق بالجانب الشخصي، فلا يمكن للمنظمة أن تثبت جدارتها ونجاحها دون توفير نموذج عمل جيد وواضح، والتي بدورها تُكَرّس للخبراء وأصحاب المنظمات والشركات المتفوقة الكثير من الجهد، والتي تتكيف بشكل خاص مع أهدافهم والأثر المطلوب لأعمالهم، ويمكن تلخيص أهمية أنموذج الأعمال من خلال النقاط الآتية (Attour, 2010: 11-25)، (عقل، 2022: 64):

1. توضح القيمة التي يتم إنشاؤها للمستخدمين من خلال العرض القائم على الإبداع في العمليات الإنتاجية.
2. تحديد شريحة الزبائن أي المستخدمين الذين تفيدهم التكنولوجية المستخدمة مفيدة.
3. تحديد آليات توليد الإيرادات للشركة.
4. تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل المنظمة المحددة لإنشائها وتحديد الأصول اللازمة لدعم موقف الشركة في سلسلة القيمة.
5. تقدير هيكل التكلفة والأرباح المحتملة لإنتاج العرض مع مراعاة قيمة هيكل الاختيار وقيمة السلسلة المختارة.
6. صياغة الاستراتيجية المتمثلة بالتنافسية التي ستُكسب المنظمة المبتكرة خاصية التنافس مع المنظمات الأخرى.
7. وصف موقف المنظمة وفق شبكة القيمة التي تربط بين الموردين والزبائن، بما في ذلك تحديد المكملين والمنافسين المحتملين.

كما وتتعدد الأمثلة المتعلقة بنماذج الأعمال، نستعرض بعضًا منها: الإنتاج، الإعلان، العمولة، الاشتراك، المجانية، الإضافات (الملحقات).

ثالثاً. أبعاد أنموذج الأعمال:

تتحدد أبعاد أنموذج الأعمال بالأبعاد الآتية: (Waghmare & Goihar, 2017: 78)، (Chase et al., 2004: 122):

- **الموارد الرئيسية:** تُحدد الموارد الرئيسية في نطاق أنموذج الأعمال كونها تمتلك كوادر بشرية ذو خبرة في نطاق الأعمال، والتقنيات التي تستوردها المنظمة وستخدمها كخاصية تنافس وتنعكس ببراءة الاختراع، والمعدات والمكن الحديثة، والأجهزة الحديثة المتخصصة في الإنتاج وتلبية رغبات الزبائن، فضلا عن الموارد ذات الندرة والفاعلية وبما يتوافق مع المتطلبات الإنتاجية للزبائن.
- **العمليات الأساسية:** تُدرج العمليات الأساسية في إطار أنموذج الأعمال وفق مفهوم استراتيجية الإنتاج، وكذلك العمليات التي تقوم بإعداد وتجهيز عدد من المخططات والسياسات من أجل تحقيق

الاستخدام المناسب للموارد الأساسية في المنظمة، وتوفير الدعم الكبير لكافة عمليات الإنتاج من أجل خلق التنافس، حيث أن المنظمة تستند على الاختيار بين علمية التنويع أو التركيز، وكذلك تحديد الأبعاد التي تتصف بها المنظمة من حيث بناء وحدة أعمال المنظمة.

- **اقتراح القيمة:** لقد قام (Ahmed, et al., 2011: 66) باقتراح القيمة للزبائن: بأنها عدد من مؤشرات السوق التي من الممكن أن تقوم بتحقيق رضا الزبائن، ومن ناحية الموثوقية، حيث يتوجب على المنظمة أن تقوم بتوفيرها للعملاء، وأن تكون ذو جودة من حيث الشكل والتصميم وفق رغبات الزبائن دون أية مخاطر مع ضمان التحسن في عمليات الإنتاج بما يتلائم مع رغبات وأفكار الزبائن من أجل تحقيق الرضا لكافة الزبائن.
- **دالة الربح:** تشتمل دالة الربح على الأساليب المختلفة التي تعتمدها المنظمة في خلق الإيرادات، فافترض (Boterdaele & Van de Luijster, 2014: 47) بأنها أبعاد عدة وفق دالة الربح ترتبط بالأرباح والتركيز عليها في وصف الأداء الذي يمكن المنظمة من خاصية التنافس, وكلما زاد الربح كلما زاد مؤشر قدرة المؤسسة على المنافسة والتميز، ويجب على المنظمة بحث طرق دفع القيمة الحقيقية للسلع، وكذلك بحث القيمة المتوقعة للمنظمة التي تقبل القيم المالية نتيجة لذلك الفائدة المحققة للعميل، وتخضع القيمة المتوقعة لاعتبارات الجودة واحتكار القيمة، حيث يجب أن تكون القيمة المتوقعة حقيقية وواقعية وتتعلق بنماذج واضحة ومحددة, ويتم قياسها إحصائيًا بطريقة واضحة ودقيقة.

رابعاً. مفهوم اتخاذ القرار: تعد عملية صنع القرار واحدة من العديد من العمليات المعقدة، حيث إن جميع القرارات واضحة وسهلة، عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب في الوقت المناسب والمثالي تشغل وما زالت تشغل فكر وعقل وعمل الإدارة العليا وكذلك الأفراد في أي منظمة أو وزارة أو مؤسسة، وتعد هذه العملية مهمة كونها حجر الزاوية في عملية التخطيط، وكذلك لأنها مرتبطة ارتباطًا وثيقًا وواضحًا بأهداف المنظمة التي تعمل الإدارة العليا من أجل الوصول إليها (قطامي، 2010: 11).

ويعرف (الزهراني، 2008: 7) اتخاذ القرار بأنه: " التفضيل بين الحلول الموجودة والبديلة، واختيار البديل الاكثر من هذه البدائل المناسبة من أجل تحقيق أهداف تلك المشكلة"

ويعرف (القصبي، 2006: 127) اتخاذ القرار بأنه: "أسلوب معرفي وفكري من أجل معالجة المواقف والمشكلات، وذلك من خلال طرق متعددة؛ لتوفير عدد من البيانات المناسبة، لاختيار البديل والحل الأنسب من بين عدد من البدائل والحلول المتوفرة من أجل الوصول لذلك الهدف.

ويُعرفها (جلدة، 2009: 14) بأنها: " مفاضلة بين بديل ملائم من بين عدد من البدائل المتاحة، ومن ثم يقوم صاحب الرأي متخذ القرار بتحديد الإشكالية وتحديد بدائلها وحلها".

ويرى الباحث أنَّ اتخاذ القرار ما هو إلا عملية ذهنية معرفية من أجل حل المشكلات والمواقف المختلفة؛ من خلال اتباع عدة طرق ومصادر توفير البيانات.

خامساً. أهمية عملية اتخاذ القرارات: تكمن أهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال الآتي (عليوات وشلوش، 2016: 137). (الخطيب ومعايطة، 2009: 205):

- تعد اتخاذ القرارات حجر الأساس لعمليات التخطيط، ويرجع ذلك لارتباطها ارتباطًا وثيقًا متسقًا بالأغراض والأهداف التي تعمل المنظمات على الوصول إليها.
- تتضح أهمية اتخاذ القرار في الفصل بين أمران متضادان، الأمر الذي يجعل القرار على درجة من الصعوبة أو الخطورة.

- ❖ يأتي حجم النجاح الذي تحققه أي منظمة في الدرجة الأولى على كفاءة وقدرة الإدارة العليا وفهمهم واستيعابهم للقرارات المتعلقة بالإدارة وأساليب اتخاذها، وكذلك ما يمتلكون من مفاهيم وأفكار تضمن صحة القرارات المنوطة بهم، وكذلك فاعليتها، وإدراك أهميتها، وكذلك وضوحها ووقت تنفيذها، وتعمل على المتابعة والإشراف على تنفيذها، وكذلك تقويمها.
- ❖ تبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات عند قيام الإدارة العليا بوضع الخطط الملائمة والمناسبة لنشاطاتها ومهماها المختلفة, فإنها تقوم باتخاذ قرارات تتعلق بالهيكلية التنظيمية وحجمها ونوعها وطرق تقسيم الأقسام والإدارات والأشخاص الذين قد يحتاجون إليها من أجل القيام بالأعمال المتعددة والمختلفة، فضلا عن نطاق الإشراف الملائم وخطوط الإدارة العليا في التنفيذ، فعندما يتخذ القائد أو المدير أو صاحب السلطة العليا العديد من القرارات سواء في عملية التوجيه أو التنسيق على أو تقديم المساعدة في حل المشكلات التي قد تواجههم.
- ❖ عندما تقوم الإدارة بالوظيفة الرقابية على الموظفين، فإنها تقوم باتخاذ قرارات تتعلق بتحديد المعايير والضوابط الملائمة لقياس ومعرفة كافة النتائج المتعلقة بالأعمال، فضلا عن التعديل الذي ستقوم به وتُجريه على خطة العمل، وكذلك تصويب الإخفاقات إن كانت، وبهذا يكون اتخاذ القرار كعملية مستمرة في وجود العمل المتعلق بالنواحي الإدارية.

سادساً. أبعاد عملية اتخاذ القرارات (الدويك، 2014: 32)

1. **تحديد المشكلة:** وذلك بالتعرف عليها، وعلى مسبباتها، وبحث أعراضها، وجمع البيانات عنها، ومن ثم التحليل لتلك المشكلة' وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها.
2. **البحث عن بدائل**: تتمثل بمعالجة المشاكل التي قد تعيق الإداري، وهنا لا بد من تحصيل المعلومات والبيانات الكاملة لكل البدائل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المحدد للمنظمة وبحث البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معه.
3. **مقارنة البدائل**: وذلك بواسطة بذل جهدٍ كبيرٍ من الإدارة عند مقارنة الحلول والبدائل بعضها ببعض، فلابد من التعرف على مميزات وإيجابيات وسلبيات وعيوب كل حل أو بديل على انفراد، ومن ثم العمل على مقارنة هذه الميزات مع إمكانية تحقيقها لتلك الأهداف.
4. **اختيار البديل المناسب**: إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أحد أصعب الخطوات في القرار الإداري، حيث إن تحديد الأصلح والأفضل من البدائل واستبعاد غير الصالح من هذه البدائل يتأثر كثيرًا بسلوكيات متخذ القرار، وبخبرته ومهارته هذه تتفاوت من شخص لآخر.

المبحث الثالث: تحليل فقرات متغيرات البحث

أولاً. تحليل فقرات وأبعاد محور أنموذج الأعمال: تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة الاختبار، والقيمة الاحتمالية، ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات محور (أنموذج الأعمال). يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أنموذج الأعمال قد تراوحت ما بين (3.52-4.19)، حيث جاءت جميع الاستجابات بتقدير (موافق/كبيرة)، وجاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يساعد أنموذج الأعمال في تحقيق أهداف بلدية الموصل" بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وجاءت في المرتبة الأولى، بينما كان العبارة (10) ونصها "يتسم أنموذج أعمال بلدية الموصل بالروتينية والقواعد الحديثة" بمتوسط حسابي (3.52) وجاءت بالمرتبة الأخيرة، كما بلغت الدرجة الكلية للبُعد (3.94 من أصل من 5) وبدرجة موافقة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنموذج الأعمال يعد مهمًا لكافة الأعمال الناشئة والقائمة، فيساعد بذلك المنظمات والشركات الجديدة النامية على جذب الاستثمار وتوظيف كافة المواهب وتحفيز الموظفين, وكذلك العاملين بالإدارة، وتُمَكّن خطط الأعمال من تقييم المنظمات التي تهمه، وبالتالي فإنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمات، حيث يجب على المنظمات القائمة تحديث خطط كافة الأعمال الخاصة بها بشكل منتظم، حيث ظهر أنه هناك اختلاف مع نتيجة بحث (Syakir & Achmad, 2016: 136) التي أظهرت أن هناك تأثيرًا كبيرًا في تحسين اتخاذ القرار الوظيفي للمتعلمين, وذلك بعد تطبيق النموذج المتعلق بالبحث.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار والقيمة الاحتمالية لفقرات محور (أنموذج الأعمال)

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
X1	هناك تأثير للمصادر والموارد الرئيسية في أنموذج الأعمال على القيمة من خلال الأداء العالي لبلدية الموصل.	4.05	0.62	16.37	0.000	كبيرة
X2	أنموذج الأعمال الفعال لبلدية الموصل يسمح بخلق قيمة مضافة.	4.01	0.58	16.62	0.000	كبيرة
X3	يحدد أنموذج الأعمال شريحة الزبائن أي المستخدمين المستفيدين من التكنولوجيا في بلدية الموصل.	3.79	0.73	10.36	0.000	كبيرة
X4	يوضح أنموذج الأعمال مدارات تدفق الإيرادات داخل بلدية الموصل والوسائل التي تجلب لها الأموال.	4.04	0.59	16.92	0.000	كبيرة
X5	يعتمد بنيان التكلفة على تصميم أنموذج الأعمال الخاص ببلدية الموصل.	3.76	0.65	11.19	0.000	كبيرة
X6	يتوقع من أنموذج الأعمال تحسين القدرات الإدارية ببلدية الموصل.	4.15	0.65	17.13	0.000	كبيرة
X7	يساعد أنموذج الأعمال في تحقيق أهداف بلدية الموصل.	4.19	0.66	17.66	0.000	كبيرة

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	درجة الموافقة
X8	يساهم أنموذج الأعمال في الوصول إلى الرضا عن الخدمات المقدمة من قبل بلدية الموصل.	4.05	0.69	14.76	0.000	كبيرة
X9	يربط أنموذج الأعمال العملاء بالمعاملات الجديدة في بلدية الموصل.	3.75	0.75	9.77	0.000	كبيرة
X10	يتسم أنموذج أعمال بلدية الموصل بالروتينية والقواعد الحديثة.	3.52	0.83	6.02	0.000	كبيرة
الدرجة الكلية لمحور أنموذج الأعمال		**3.94**	**0.36**	**24.71**	**0.000**	**كبيرة**

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26).

ثانياً. تحليل فقرات وأبعاد محور اتخاذ القرار: تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة الاختبار، والقيمة الاحتمالية، ودرجة الموافقة لكل بُعد من أبعاد محور (اتخاذ القرار)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة الاختبار والقيمة الاحتمالية لفقرات محور (اتخاذ القرار)

رمز الفقرة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	القيمة الاحتمالية	الرتبة	درجة الموافقة
Y1-Y6	البُعد الأول: تحديد المشكلة	4.10	0.55	19.05	0.000	1	كبيرة
Y7-Y12	البُعد الثاني: تحديد البدائل	3.85	0.44	18.70	0.000	4	كبيرة
Y13-Y19	البُعد الثالث: تقييم البديل الأمثل	3.86	0.46	17.99	0.000	3	كبيرة
Y20-Y25	البُعد الرابع: اختيار البديل المناسب	4.09	0.52	20.30	0.000	2	كبيرة
الدرجة الكلية لمحور (اتخاذ القرار)		**3.97**	**0.37**	**25.40**	**0.000**	**-**	**كبيرة**

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26).

يشير الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي لمحور (اتخاذ القرار) هو (3.97) ويُعَد ذو درجة عالية من الموافقة، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي لبُعد تحديد المشكلة بمقدار (4.10 من أصل 5) وهو يُعَد ذو درجة عالية من الموافقة على فقراته، وجاء بُعد اختيار البديل المناسب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وهو يُعَد ذو درجة عالية من الموافقة على فقراته، حيث جاء بُعد تقييم البديل الأمثل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وهو يُعَد ذو درجة عالية من الموافقة على فقراته، كما جاء بُعد تحديد البدائل في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو يُعَدّ ذو درجة عالية من الموافقة على فقراته.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اتخاذ القرار: هو عملية لا يمكن الاستغناء عنها، حيث أنه من غير الممكن القيام بأداء الأنشطة إذا لم يصدر قرار بذلك، فاتخاذ القرار هو جوهر أعمال الرئيس أو المدير، والتي بواسطتها يتم إنجاز كافة نشاطات المنظمة، وكذلك تحديد ورسم مستقبلها، وبالتالي من غير الممكن القيام بأداء أية وظائف في المنظمة لم يصدر بها قرار يحدد من يقوم بشغلها أو القيام بها.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

1. تم التحقق من الفرضية الأولى من خلال أسلوب الانحدار الخطي، والجدول رقم (5) يوضح نتائج الفرضية.

الجدول (5): نتائج الفرضية الأولى باستخدام اختبار الانحدار الخطي

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المعتمد	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	معامل التحديد % (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
					F	مستوى الدلالة	النتيجة
أنموذج الأعمال	تحديد المشكلة	**0.739	0.000	23.5%	27.631	0.000	معنوي
	تحديد البدائل	**0.683	0.000	32.1%	42.573	0.000	معنوي
	تقييم البديل الأمثل	**0.702	0.000	31.1%	40.553	0.000	معنوي
	اختيار البديل المناسب	**0.530	0.000	13.9%	14.528	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن هناك تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في أبعاد عملية اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الوصل، ونتائج الاختبار المتعلقة بمعنوية النموذج (F-Test) تؤكد إمكانية الارتكاز على نتائج الانحدار الخطي، وتؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأنموذج الأعمال في أبعاد عملية اتخاذ القرار في مديرية بلدية الموصل.

2. تم التحقق من الفرضية الثانية من خلال أسلوب الانحدار الخطي، والجدول رقم (6) يوضح نتائج الفرضية.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 63, Part (1): 294-310
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

الجدول (6): نتائج الفرضية الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي.

أبعاد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة	معامل التحديد % (R^2)	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
					F	مستوى الدلالة	النتيجة
الموارد الرئيسية	عملية اتخاذ القرارات	**0.631	0.000	24.5%	38.245	0.000	معنوي
العمليات الأساسية		**0.773	0.000	24.1%	37.250	0.000	معنوي
اقتراح القيمة		**0.652	0.000	21.1%	32.365	0.000	معنوي
دالة الربح		**0.691	0.000	30.3%	44.258	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V(26).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن هناك تأثير معنوي لأبعاد أنموذج الأعمال في عملية اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الوصل، ونتائج الاختبار المتعلقة بمعنوية النموذج (F-Test) تؤكد إمكانية الارتكاز على نتائج الانحدار الخطي، وتؤكد هذه النتيجة قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد أنموذج الأعمال في عملية اتخاذ القرار في مديرية بلدية الموصل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنموذج الأعمال يساهم في صناعة القرار كونه أحد الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات بعناية وفاعلية وفي الوقت المناسب، وبوصفه الأداة التي تحقق للمنظمة العديد من الفوائد المتعلقة بالنطاق المهني والمستوى الشخصي، وبالتالي يسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات

1. توافر عناصر وأبعاد أنموذج الأعمال في المديرية المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، إذ أشارت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود اتفاق على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يؤكد أن القيادة في مديرية بلدية الموصل تتبنى أنموذج أعمال فاعل، بوصفه أداة تحقق للمنظمة العديد من الفوائد التي ترتبط بالنطاق المهني وفوائد تتعلق بالجوانب التنظيمية، ويتم ذلك بواسطة فهم النشاطات المطلوبة لجعل أنموذج الأعمال أكثر فاعلية، فيتم تحديد النشاطات الاقتصادية والخدمية الرئيسة عبر التعرف على كافة الجوانب الأساسية من هدف تلك النشاطات مع تقديم كافة الاستشارات اللازمة.
2. توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة، من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود اتفاق على إجمالي الفقرات المعبرة عن تلك الأبعاد، مما يعكس إدراك قيادة المنظمة المبحوثة إلى أن الآراء والقرارات المتخذة بشكل جماعي أنجح من القرارات والآراء المتخذة بشكل فردي خاصةً إذا كانت المشكلات بحاجة إلى حلولاً صعبةٍ ومعقدةٍ، حيث يعني أن كثرة الآراء العديدة في الموقف لها القدرة على المساعدة وحل المشكلات واتخاذ القرار المناسب، وهذا ما يساعد على الوصول للغرض والهدف المنشود.
3. كشفت نتائج تحليل علاقات التأثير بين (أنموذج الأعمال وأبعاد عملية اتخاذ القرارات)، عن وجود تأثير طردي ومعنوي لأنموذج الأعمال في كل من بُعد (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البديل الأمثل، واختيار البديل المناسب) في المنظمة، مما يثبت أن اعتماد قيادة المنظمة لأنموذج أعمال

فاعل ومناسب سيسهم بشكل كبير في تعزيز عملية أتخاذ القرارات، ومن خلال سعي قيادة المنظمة إلى تأمين مناخ من الثقة والتعاون، فضلاً عن توفير بيئة عمل فعالة، فهي بذلك تساعد على النمو السليم والمستقر للعاملين لديها، وتحفزهم باتجاه التشاركية في اتخاذ القرارات.

4. كشفت نتائج تحليل علاقات التأثير بين (أبعاد أنموذج الأعمال وعملية اتخاذ القرارات)، عن وجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد أنموذج الأعمال في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، مما يؤكد أن استجابة قيادة المنظمة لمختلف المواقف التي تعترضها على نحو عاجل، والتصرف بشكل مناسب من خلال تبني أنموذج عمل ايجابي، له التأثير الكبير في تعزيز عملية اتخاذ القرارات، ومن خلال التشاركية الهادفة تؤدي قيادة المنظمة دوراً جوهريا في ضمان نجاحها، إذ يرتبط بناء رؤية مشتركة في العمل بالإحساس المشترك بالهدف لصياغة صورة للمستقبل، لذا تسعى قيادة المنظمة إلى غرس ثقافات تعمل على تمكين الأشخاص وإشراكهم وتشجعهم على مواءمة نماذجهم الأخلاقية وإتقانهم الشخصي، مع رؤية مشتركة حول المستقبل المستدام للمنظمة في بيئة ديناميكية، ومعرفة كيفية جمع الأفراد العاملين معاً، وحملهم على العمل، والتوليف بين المعرفة وجهود الجميع في السعي الجاد لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً. المقترحات:

1. تأمين مناخ عمل إيجابي داخل المنظمة، والتشجيع على العمل الجماعي، وتعزيز دور فرق العمل التي من شأنها أن تضمن عملية تشارك وانتقال المعرفة من الأفراد ذوي الخبرة إلى الأفراد الأقل خبرة، وإتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة وإبداء الرأي في القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتقبل الآراء المختلفة والأفكار الجديدة وتحفيزهم على الابتكار من خلال تفعيل دور فرق العمل، وإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من العاملين للمشاركة في عضوية اللجان المشكلة بموجب مقتضيات مصلحة العمل، وتحفيز الأفراد من ذوي الخبرة والمهارة على وجه الخصوص الأفراد المقبلون على التقاعد من العمل، لمشاركة معرفتهم وتعليم مهاراتهم للفئات الشابة مقابل مكافآت مالية ومعنوية تتلاءم وجهودهم المبذولة.
2. ضرورة اعتماد البرامج التدريبة والتطويرية الحديثة، وبما يضمن تحقيق أعلى درجات الاستفادة منها، لأجل تنمية الأفراد العاملين والرفع من مستوى مهاراتهم، وزيادة الثقة بأنفسهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، والاهتمام بمستوى جدارتهم ومستوى الأداء الذي يحققونه للمنظمة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات من خلال تصميم برامج تدريبة فاعلة، تستند إلى القواعد العلمية والأساليب العملية المتطورة، ومتابعة مخرجات تلك البرامج وتقييمها بشكل دقيق، وتطويرها باستمرار بناءً على المعلومات المرتدة من التغذية الراجعة.
3. تعزيز قدرة القيادة على تبني السياقات المشتركة في العمل، من أجل بناء بيئة فاعلة لتبادل المعرفة من شأنها أن تعزز الثقة الشخصية بين جميع العاملين، ومواءمة وتنسيق وتوجيه النشاط لتحقيق الأهداف، ومنح الأفراد العاملين الموارد اللازمة والسلطة التقديرية، للقيام بأعمالهم.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الأسطل، فادي خليل، (2011)، بطاقة الأداء وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. الخشبية، محمد، (2008)، نظم المعلومات: مفاهيم وتكنولوجيا، ط1, دار الكتب القومية.
3. الخطيب، أحمد ومعايطة، عادل، (2009)، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
4. الخولي، منال على محمد، (2012)، أثر برنامج تدريبي قائم على تحسين التفكير الإيجابي في مهارات اتخاذ القرار ومستوى الطموح الأكاديمي لدى طالبات الجامعة المتأخرات دراسيا .دراسات عربية في التربية وعلم النفس..144-101 ,(3)26
5. الدويك، عبد الغفار عفيفي، (2014)، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الزهراني، عبد الرحمن، (2008)، أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
7. السريتي, المهدى مفتاح، التير، أحمد محمد، الطويل، وسرور بشير، (2014)، أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية (دارسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة.
8. العزاوي، خليل أحمد، (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر.
9. العملة، فادي، (2019)، ما هو نموذج العمل التجاري؟، للاطلاع https://www.alefstartup.com/
10. القصبي، عبد السلام، (2006)، أسس إدارة الموارد البشرية، ط1, دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. القصراوي، غدير، (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
12. جلدة، سليم، (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط2 عمان، دار الراية.
13. حسن، هدى، (2019)، معوقات اتخاذ القرار الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع141.
14. شبير، محمد (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
15. عقل، حكمت، (2022)، ما هو نموذج العمل؟ وما علاقته بخطة العمل؟، للاطلاع https://www.alefstartup.com/
16. قطامي، يوسف، (2010)، علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.63.1.15

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, M. & AkhtarN. &Awan, M.H.A & Murtaza, G., (2011), Ethical Evaluation of Pharmaceutical Marketing in Pakistan; 17 (2).
2. Al-Debei, M.M. and Avison, D., (2010), Developing a unified framework of the business model concept. European Journal of Information Systems, Vol. 19 (3).
3. Applegate, (2010), E-business models: Making sense of the internet business landscape, Information technology and the new enterprise: Future models for managers. USA: Prentice Hall.
4. Attour, Amel ET Burger-Helmchen Thierry, (2010), Écosystèmes ET modèles d'affaires: introduction. Revue d'économie industrielle, no 146.
5. Boterdaele, M., van de Luijster, T., & Verrue, J., (2014), Influence of operational excellence on the business model: A case study.
6. Chase, R. B. & Jacobs, F. R. &Aquilano, N. J., (2004), Operations Management for Competitve Advantage, 10th ed., Irwin McGraw Hill, New Yurok, United States of America.
7. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M., (2020), Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation, IEEE Transactions on Engineering Management.
8. Lenssen, Gilbert, et al., (2013), A value-mapping tool for sustainable business modelling. Corporate Governance.
9. Li, F., (2010), What Is E-Business? How the Internet Transforms Organizations. Blackwell Publishing, Oxford.
10. Syakir, M., Mahmud, A., & Achmad, A., (2016), The Model of ICT-Based Career Information Services and Decision-Making Ability of Learners. International Journal of Environmental and Science Education, 11(13).
11. Waghmare, R. B., & Golhar, D., (2017), Knowledge Creation at Incubation for Business Model Innovation: The Conceptual Understanding. Journal of Commerce and Management Thought, 8(4), 673 - Weill, P., & Vitale, M. R. (2).
12. Walsh, Philip R., (2011), Creating a values‖ chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. Environment, Development and Sustainability.