Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research
Vol.10, Issue 54 (2026), 158797- 158828
USRIJ Pvt. Ltd

# المنصة الرقمية أداة الوجهة الدينية للتحول المستدام: تحليل نوعي باستخدام نموذج العمل Canvas المستدام لشبكة الكفيل العالمية

**م.د جنان حسن الخفاجي**

**كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق**

jinanh.alkhafaji.@uokufa.edu.iq

## المستخلص

اتجهت الوجهات الدينية في العراق نحو انشاء منصات رقمية على الشبكة العنكبوتية، كمواقع رسمية لها وتكون نافذتها في تقديم الخدمات للمؤمنين في انحاء العالم. يقدم البحث الحالي دراسة حالة وصفية لشبكة الكفيل العالمية المنصة الرسمية للعتبة العباسية المقدسة باستخدام نموذج الاعمال CANVAS المستدام، توظف شيكة الكفيل احدث التقنيات الرقمية على مستوى العالم، لتوفير الخدمات الدينية وتتيح الفرصة لممارسة الشعائر عن بعد لملايين المستخدمين. أظهرت نتائج البحث النظرية التطور السريع في تقنيات المنصة مما يضع قيودا عليها لمواكبة هذا التطور. تطبيقيا وجدت الباحثة تكاملا رأسيا وافقيا لمنصة الكفيل ضمن سلسلة قيمتها. يوصي البحث الحالي بالتدرج في تطبيق بنود الاستدامة للمنصة مما يتيح فرصا امام القائمين عليها لمتابعة نتائج التقدم في تبني ابعاد الاستدامة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

الكلمات الأساسية: شبكة الكفيل العالمية، العتبة العباسية المقدسة، نموذج الاعمال CANVASالمستدام.

# The digital platform is a religious destination tool for sustainable transformation: Qualitative analysis using the sustainable Canvas business model for the Al-Kafeel Global Network

Jinan Hassan Alkhafaji
,College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq

## Abstract

Religious organizations in Iraq have been increasingly resorting to opening up digital platforms on the internet as official websites and access points to rendering services to believers around the world. The study is a descriptive case study of the Al-Kafeel Global Network, which is the official site of the Al-Abbas (p) Holy Shrine, based on the sustainable CANVAS business model. The Al-Kafeel Network uses the up-to-date digital technologies across the world to deliver religious services and allow millions of users to conduct rituals remotely. The study results indicated the swift technological changes of the platform that pose difficulties in coping with the changes. In reality, the researcher identified vertical and horizontal integration in the value chain of Al-Kafeel platform. This study suggests a gradual process of introducing sustainability to the platform, as its managers can track the improvements in incorporating the principles of sustainability into the platform.

Key Words; Al-Kafeel Global Network , Al-Abbas's (p) Holy Shrine, sustainable

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

CANVAS business model.

**المقدمة**

شهدت هيكلة نماذج الأعمال للمنصات الرقمية تحولات عملاقة نحو الاستدامة، إذ لم تعد نماذج الأعمال أداة لفهم آلية خلق القيمة فحسب بل وسيلة تعكس المؤسسة بها أنشطتها الموجهة والتي تمثل أولوية استراتيجية لتشكيل العلاقات بين المؤسسة وعملائها ومنافسيها ومواردها (Dahlan et al., 2020)، وتتزايد الضغوط على المؤسسات لدمج الاستدامة إلى جانب الرقمنة لبناء نماذج اعمالها. إذ أن الاستدامة لم تعد مطلبا مترفا بقدر كونها هدفا رئيسيا للمستخدمين والمسوقين والمستثمرين بشكل متماثل (Bocken, 2023)، وأظهرت الدراسات بأن المنظمات الآن أصبحت مطالبة بإعادة تصميم نماذج أعمالها لتحقيق الموازنة بين أبعاد الاستدامة وانظمتها التشغيلية(Maassen, 2013; Kwak et al., 2021) .

المنصات الرقمية في سعيها لخلق القيمة، نجد بروز مصطلح الاستدامة كإطار مفاهيمي، إذ تعد التقنيات الرقمية عامل تمكين لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .(Hidiroğlu, 2022; Palmié et al., 2024) وقد بينت الأدبيات أن التقارب ما بين العالم الرقمي والاستدامة يعد أحد التحديات بالإضافة إلى كونه الفرص للمنظمات المعاصرة، مما يتطلب توفير منهجية تستوعب التقارب المعقد هذا في ظل التحولات الرقمية المتسارعة (Mack, 2023; Brenner, 2018).

تُعد لوحة نموذج الأعمال (Business Model Canvas - BMC) التي طورها Osterwalder (2010) احد اهم لأدوات في الوسط الأكاديمي والمهني لتصميم وتحليل نماذج الأعمال. و قد جادل باحثين بشأن القصور المفاهيمي والتطبيقي في هذه الأداة لدمج أبعاد الاستدامة على نحو كافٍ-Maldonado) في نموذج العمل هذا .(Carranza & Otegi-Olaso, 2022) وذهب بعض النقاد إلى اراء مفادها بأن الاعتماد على BMC التقليدية في اطار الاستدامة يبالغ في تجريد التحديات المعقدة، مما ينتج حلولا سطحية مكان التغيير المخطط العميق (Stork et al., 2023) .

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

بالنظر إلى ما تقدم يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن آلية دمج الاستدامة ضمن أطار BMC في المنصة الرقمية لوجهة سياحية دينية، من خلال مراجعة الأطر المفاهيمية بشكل منهجي ، وتحليل الدور الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تفعيل هذا الدمج في قطاعات الأعمال ذات التوجه غير الربح، وباستخدام منهج دراسة الحالة الوصفية الذي يتيح للباحث الوصف الواقعي، وتحديد متغيرات دراسته وفقا لخصوصيات الظاهرة قيد البحث، وبما لا ينحرف به المسار عن اهداف الدراسة نفسها(Yin,2018).

## أهمية البحث

شهدت المنصات الرقمية تبنيا غير مسبوق في السنوات الأخيرة من قبل الوجهات السياحية الدينية من أجل تعزيز تأثيرها الاجتماعي على المستخدمين في العالم الرقمي، وكذلك لتوسيع نطاق الخدمات المقدمة، وتعزيز التفاعل مع المستخدمين والجهات الداعمة. على الرغم من ذلك، فإن جهود إدارة هذه المنصات تستلزم تبني نموذج عمل مستدام يوضح كيف يتم خلق القيمة البيئية والاجتماعية لمختلف الشركاء.

ورغم أهمية BMC كأداة تستخدم لتحليل اعمال المنصة، إلا أن تنفيذه وتطبيقه في نطاق المنظمات غير الربحية ما زال يعد تحدياً، بالنظر إلى اختلاف أهداف هذه المنظمات عن المنظمات الربحية، إذ تركز اهدافها الأساسية بتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية مكان الأرباح المالية ومن هنا، تظهر الحاجة إلى معرفة كيف يتم دمج BMC لتحليل بنية عمل المنصات الرقمية مع الأهداف المستدامة للمنصة.

يُعدّ نموذج العمل التجاري (BMC) أداةً بالغة الأهمية للشركات، سواءً كانت صغيرةً أم كبيرة، وذلك لتعزيز الانضباط والتنظيم في بناء المؤسسة. يُستخدم نموذج العمل التجاري (BMC) لتعريف رجل الأعمال بالمشاكل التي تواجه منصته وكيفية ليجاد الحلول لها بفعالية. كما يساهم هذا النموذج في اكتساب رؤى لتحسين العمل الان وفي المستقبل، ويفتح الآراء على التفكير النقدي لتحسين العمليات التقنية وتسويقها ظلّ المنافسة القائمة، يوفر BMC فرص عديدة امام المنظمات لرسم سياساتها من خلال وضع تفاصيل عملياتها في مخطط واحد واضح .

## مشكلة البحث وأسئلته

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

تواجه الوجهات السياحية تحدياً مزدوجا، الاول يتجسد في الحاجة الملحة للتحول الرقمي هذا من جانب، وانتهاج الاستدامة من جانب آخر(Mack, 2023). إلا أن السياقات الحالية لنماذج الأعمال في المنصات الرقمية، ولا سيما BMC التقليدية، تنقصها قدرة دمج أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية في عناصرها ; (Müller et al., 2025)تشير الأدبيات إلى وجود فجوة معرفية تتمثل في بساطة الاطار التطبيقي لأبعاد الاستدامة على BMC بصورتها التقليدية، وعليه فأنه يحقق اهداف سطحية لا تلبي مستوى التغيير الممنهج المطلوب(Perillo & Gauthier, 2024) ، بالإضافة إلى تناول ابعاد الاستدامة بمعزل عن بعضها البعض .(Mack, 2023) ، الدراسات السابقة تناولت BMC المستدام بشكل مجزأ بين سياقات متعددة من دون بيان نقاط القوة والضعف لكل منها .(Ariesty et al., 2025) .

تتزايد اعتماد الوجهات الدينية على استحداث المنصات الرقمية من اجل تعزيز التأثير الاجتماعي وتوسعة نطاق الخدمات، لذلك أصبح البحث في نماذج العمل لهذه المنصات أمراً لابد منه لفهم آليات الخاصة بخلق القيمة المستدامة. وفي هذا الاطار نجد منصة شبكة الكفيل العالمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة كواحد من ابرز المنصات المؤثرة في المجال، وبالغم من انتشارها الواسع وتأثيرها الكبير، لكن نجد أن تحليل نموذج الاعمال الخاص بها ما يزال محدوداً في الأدبيات الاكاديمية، مما تبرز الحاجة إلى تناول هذه المنصة بالبحث باستخدام إطارSBMC لفهم مكوناته وآلية خلق القيمة فيه. لذلك تجسد الباحثة مشكلة بحثها بـ**((ما هي الكيفية التي يتم بها دمج الاستدامة بشكل فعال في إطار نموذج الأعمال (Canvas) لتحقيق قيمة مضافة لمنصة الوجهة الدينية؟))**. وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم المنصات الرقمية في ترسيخ الاستدامة ضمن لبنات BMC المختلفة؟
- كيف يتم تطبيق BMC المستدام في منصات الوجهات السياحية الدينية، وما هي القيم المضافة التي يخلقها هذا النموذج؟
- كيف يشكل مخطط نموذج الأعمال CANVAS المستدام العلاقات بين عناصره في منصة الوجهة الدينية؟

## أهداف البحث

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

استنادا إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، تتمثل اهداف البحث في الآتي:

1. تسليط الضوء على الأدبيات المتوفرة التي تبين عملية دمج الاستدامة في BMC التقليدي.
2. تقديم السياقات المفاهيمية التي تفسر دمج الاستدامة فيBMC ، بتحديد مكوناتها الأساسية وأطر تطبيقها.
3. تفسير العلاقة بين المنصات الرقمية والاستدامة ضمن نماذج الأعمال، عبر الكشف عن مساهمة هذه التقنيات في تنمية الدور البيئي والاجتماعي والاقتصادي ضمن مكونات نموذج الأعمال.
4. تحليل الأطر الحالية لـ BMC المستدامة للاستفادة منها في الوجهات السياحية الدينية.
5. طرح رؤية معاصرة لتطويرBMC يدمج ابعاد الاستدامة مع الاخذ بنظر الاعتبار خصوصية منصة الكفيل العالمية.

## استراتيجية البحث

يتخذ هذا البحث من المنهج النوعي اداته التحليلية من اجل بناء اطار مفاهيمي للظاهرة قيد البحث و محاولة تحليلها ، إذ يعتبر المنهج النوعي من افضل المناهج لبحث الظواهر التنظيمية المعقدة، خاصة في الوجهات السياحية الدينية ذات الخصائص الفريدة ومنصاتها الرقمية المرتبطة بها. ويتبنى البحث الفلسفة البنائية التي تفسر أن الواقع الاجتماعي لأي ظاهرة يتم بناؤه من مجموع تفاعلات، استنادا إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تؤطر البحث الحالي نظريا (Gill-Badesha, 2023) ، ومن اجل فهم دور المنصة لوجهة دينية ما، يتطلب الامر اجراء تحليلا دقيقا لتجارب أصحاب المصلحة من خلال علاقتهم بالمنصة ظاهرة البحث الحالي (Ponterotto,2005).

يوظف البحث الحالي منهج دراسة الحالة الوصفية لأجراء هذا البحث لكونها أحد اهم الاستراتيجيات المناسبة لتفسير الظواهر المعقدة في اطارها الفعلي، وبما ينسجم مع اهداف الباحث في عرض تلك الظاهرة(Yin,2018)، وبالأخص عندما يلاحظ أن هذه الظاهرة معقدة وغير واضحة( Mills et al,.2017). وتتيح دراسة الحالة انتهاج تحليل عميق لمنظمة محددة، مما يساهم في فهم العمليات والتفاعلات البيئية والاجتماعية المتعلقة بها. البحث الحالي إشارة إلى (Stanley,2021) اعتمد دراسة حالة واحدة لمنصة الكفيل العالمية التابعة للعتبة العباسية المقدسة ، لكونها تعكس نموذجاً ناجحا للمنصات غير الهادفة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

للربح ذات الخواص الفريدة، والتي تساعد في استكشاف، الاستراتيجيات الرقمية للوجهة الدينية المتمثلة بالعتبة العباسية ، ومدى مساهمة المنصة في تحقيق استدامة للوجهة.

## بيانات البحث

تعتمد الباحثة في جمع البيانات للبحث الحالي على بعض أدوات البحوث النوعية مثل أسلوب الملاحظة المباشرة عن طريق تصفح منصة شبكة الكفيل العالمية، تحليل محتوى الوثائق والتقارير الرسمية، وتحليل محتواها الرقمي، بالإضافة إلى محتوى المنصات والأقسام المرتبطة بهذه المنصة، ومعلومات الشركاء والمؤسسات التابعة للعتبة العباسية المقدسة، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة. ويساهم هذا التنوع في جمع مصادر البيانات بما يعرف بـالمثلثية المنهجية(Fusch et al,.2018) ، والتي تساهم تعزيز مصداقية نتائج البحث ودقتها وتقليل تحيز الباحثين لأنه يسمح برؤية المشكلة قيد البحث من منظورات متعددة. وهذه المنهجية تساعد في تحقيق فائدة من البيانات التي تم جمعها من اجل فهم الظاهرة قيد البحث، وتم توظيف أساليب التحليل الموضوعي للمساعدة في استخلاص المفاهيم الرئيسة والعلاقات المحورية بين عناصر SBMC الخاص بعمل منصة شبكة الكفيل العالمية.

## الدراسات السابقة

تعد دراسة (Joyce & Paquin,2016) من الادبيات المؤسسة لـ BMC المستدام، إذ أضافت بعدين بيئي واجتماعي إلى الاقتصادي، لرؤية شاملة لتأثيرات الاستدامة، قدم (Maldonado-Carranza & Otegi-Olaso,2022) لوحة الاستدامة الرقمية كأداة لتقييم مشاريع التحول الرقمي في التعليم، مع التركيز على تأثيرات الاستدامة البيئية والاجتماعية. كما عمل (Faust & Lotter,2018) على تطوير SBMC بدمج مفاهيم القيمة المشتركة مع التأكيد على إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية التصميم.

أما دراسة (Aini,2025) فقد ركزت على البعد البيئي حصراً من خلال تطويرGreen BMC، التي تدمج الاستدامة البيئية في العمليات التجارية. أما دراسة (Gregori et al., 2023) فقد ركزت على ريادة الأعمال المستدامة على المنصات الرقمية، مبينة كيف تعيد التقنيات الرقمية تشكيل نماذج الأعمال المستدامة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

كما تناول (Khan et al.,2024) دور الذكاء الاصطناعي والأتمتة في تعزيز الاستدامة، مشيراً إلى كيف يمكن للتحليلات التنبؤية تحسين كفاءة الموارد وتقليل الآثار البيئية. تطبيقيا استخدم (Ramdhana et al., 2024)منهج BMC لتحليل منصة TemplateKuy الرقمية، مسلطاً الضوء على أهمية نماذج الأعمال في العصر الرقمي ودور الابتكار المستمر في الحفاظ على الاستدامة .

قدم (Dahlan et al.,2020) نموذجاً لإعادة تصميم نماذج أعمال منظمات التعليم العالي باستخدام أدوات BMC، كحل لتحديات الثورة الصناعية الرابعة. كما طبق (Maldonado-Carranza & Otegi-Olaso,2022) لوحة الاستدامة الرقمية على مشاريع التحول الرقمي في التعليم العالي.أما في قطاع الشركات الناشئة، فقد حلل (Müller et al.,2025) قيود BMC التقليدية في فهم علاقات السبب والنتيجة، مقدماً إطاراً قائماً على التفكير النظمي يناسب التحديات الديناميكية للشركات الناشئة.

أما (Perillo & Gauthier,2024) فقد ركزا على دور النظم البيئية في تعزيز نماذج الأعمال المستدامة، من خلال النظم البيئية بين الرقمنة والاستدامة. وفي قطاع الخدمات، طبق (Kwak et al., 2021) لوحة نموذج الأعمال المستدامة على خدمات الرسائل للهاتف المحمول، مؤكداً على أهمية النمو المستدام، اما الباحثون (Palmié et al.,2024) جمعوا الرؤى من الأدبيات الموجودة حول نماذج الأعمال الرقمية المستدامة، مقترحين أجندة بحثية مستقبلية. كما تناول (Stork et al.,2023) الحاجة إلى نماذج أعمال مصممة خصيصاً للاستدامة، مطبقاً إطاراً شاملاً على الحلول القائمة على الطبيعة في مختبرات المعيشة الأوروبية. وأخيراً، ناقش (Ugiwal & Jha,2025) تطور نماذج الأعمال المستدامة، مع التركيز على التحديات المتعلقة بالإنصاف الرقمي وخصوصية البيانات وتأثيرات البنى التحتية.

## المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

### أولاً: مفهوم نموذج الأعمالBMC

يتم تعريف نموذج الأعمال على أنه المنطق الذي تتبعه المؤسسة لخلق القيمة وتقديمها والحصول عليها (Osterwalder & Pigneur, 2010). وقد قدم Osterwalder لوحة نموذج الأعمال (Business

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

(Model Canvas كوسيلة بصرية استراتيجية من تسع لبنات أساسية تشير إلى أربعة مجالات أساسية هي الزبائن، والعرض، والجدوى المالية، والبنى التحتية. وهي شرائح المستخدمين، والقيمة، والقنوات، وعلاقات المستخدمين ، وتدفق الإيراد، والموارد والأنشطة الرئيسية، والشراكات الرئيسية، وأخيرا هيكل التكاليف .(Lukas, 2017)، يُعدّ نموذج العمل BMC إطارًا يوضح كيفية ممارسة الشركة لأعمالها وهو أداة شائعة جدًا بين رواد الأعمال لما يوفره من فهم لكيفية عمل نموذج العمل (Ramdhana et al., 2024)

يتميز BMC ببساطته ومرونته وقدرته بتوفير رؤية متكاملة لنموذج الأعمال في صفحة واحدة فقط، مما جعله واحد من الأدوات المفضلة لدى منظمات الأعمال (Schlimbach & Asghari, 2020) إلا أن هذه السهولة في تطبيقه ساهمت في نشوء قيود تتعلق بقضايا الاستدامة المعقدة ، لكونها تركز على المنطق الاقتصادي دون الإشارة الى الجوانب البيئية والاجتماعية (Müller et al., 2025; Sampaio & Martins, 2018).

## الإطار المفاهيمي للاستدامة في BMC

يعود مفهوم الاستدامة في الأعمال إلى إطار الأساس الثلاثي الذي طرحه (Elkington,1997)، والذي يقسم أداء مؤسسة ما إلى ثلاثة أبعاد، فالبعد الاقتصادي يتعلق بالنمو والإدارة المالية، وهو بعد تقليدي يركز عليه نموذج العمل، والبعد البيئي فهو يشتمل على تأثير المنصة على البيئة المحيطة، مثل البصمة الكربونية، واستهلاك الموارد.(Aini, 2025; Teo et al., 2025)، والبعد الاجتماعي يتناول حجم التأثير على المجتمع والعاملين وظروف العمل(Theodoraki, 2025) ، وقد أكدت دراسات عدة على أن تحقيق الاستدامة يتطلب موازنة هذه الأبعاد الثلاثة، وليس التركيز على البعد الاقتصادي فقط (Böttcher et al., 2023)وقد دفع هذا الإدراك الباحثين (Kwak et al., 2021) إلى تطوير أطر لنمذجة الأعمال تستوعب الأبعاد البيئية والاجتماعية بشكل صريح. ويبين جدول رقم(1) اسهامات الباحثين في دمج الاستدامة في BMC :

ISSN: 2707-7675

| ت | اسم النموذج | العناصر | المصدر |
|---|---|---|---|
| .1 | نموذج العمل التجاري المستدام الديناميكي | عرض القيمة، تطوير عرض القيمة، عرض القيمة الفعلي، المنافسون المشرعون، والمجتمعات | (Maresova et al., 2022) |
| .2 | إطار العمل المفاهيمي لخلق القيمة المستدامة | المشاركة: الموظفون، والشركاء، والزبائن | (Gjosaeter et al., 2021) |
| .3 | إطار العمل الدائري | الزبائن، وحالة القيمة، والموارد غير الملموسة، والنظام البيئي غير الملموس. والبيئة. والعمليات الداخلية. والموارد الملموسة، والنظام البيئي الملموس | (Lauten-Weiss & Ramesohl,2021) |
| .4 | نموذج العمل التجاري الدائري والمستدام | القيمة التعليمية/البحثية، والقيمة التنظيمية، و البيانات المولدة، و قيمة الزبون، و قيمة المعلومات | (Okorie et al., 2021) |
| .5 | نموذج العمل التجاري لتحقيق الاستدامة | تم التوسيع ليشمل أبعاد الاستدامة الثلاثة | (Cardeal et al., 2020) |
| .6 | النمذجة الديناميكية للأعمال من أجل الاستدامة | محركات الأداء، والمخرجات، والنتائج | (Cosenz et al., 2020) |
| .7 | نموذج العمل التجاري للخط الأساسي الثلاثي | التكاليف الاجتماعية والبيئية لنموذج العمل، الفوائد الاجتماعية والبيئية لنموذج العمل | (Wit & Pylak, 2020) |
| .8 | نموذج العمل التجاري لمثلث القيمة | المجتمع، والمنتجات، و رأس المال. | (Biloslavo et al., 2018) |
| .9 | نموذج العمل التجاري المستدام | الربح، والافراد، والكوكب | (Bocken et al., 2018) |
| .10 | إطار عمل ابتكار نموذج العمل التجاري الدائري المستدام | الاتجاهات والمحركات، و مشاركة أصحاب المصلحة، و متطلبات الاستدامة، فوائد الاستدامة | (Antikainen & Valkokari, 2016) |

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر في الجدول

طور الباحثان (Faust & Lotter, 2018) لوحة نموذج الأعمال المستدامة كأداة جديدة لتصميم نماذج الأعمال المستدامة، من خلال دمج مفاهيم من BMC التقليدية ونهج القيمة المشتركة. تؤكد المنهجية على إدراج جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة في عملية تطوير نموذج الأعمال، لضمان استفادة كل من الشركات والمجتمعات بشكل إيجابي. وقد أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة فعاليتها في التمثيل المرئي لنماذج الأعمال لمزيد من المناقشة وتخطيط العمل، قدم (Theodoraki, 2025) نموذج الأعمال المستدامة (SBMC) التي تدمج خلق القيمة الاجتماعية والبيئية جنباً إلى جنب مع توليد الربح، مؤكدة على أهمية تحقيق الربح مع تحقيق فوائد اجتماعية أو بيئية في آن واحد. تهدف SBMC إلى سد الفجوة في أطر نموذج الأعمال الحالية من خلال دمج جوانب الاستدامة بشكل صريح في عملية التصميم والتقييم.

اعتمدت الباحثة في بناء عناصر SBMC على عشر لبنات أساسية نظرا لطبيعة ظاهرة بحثها الحالي الفريدة وتوجهات المنصة غير الربحية (Yin,2018)، وهي: عرض القيمة، وشرائح المستخدمين، والشركاء الرئيسيون، والقنوات، وهيكل التكاليف، وتدفق الإيرادات، والأنشطة الرئيسية، و الموارد الرئيسية، وعلاقات المستخدمين، وأخير الفوائد البيئية والاجتماعية.

## 1- عرض القيمة

يقوم SBMCعلى عرض قيمة ذات أبعاد متعددة تتجاوز البعد الاقتصادي لتدمج البعد البيئي والاجتماعي في قلب عملياتها. فوفقًا لـ (Böttcher et al .,2023) ، لا تعد قيمة هذه المنصات مقتصرة على تحسين سلاسل التوريد الرقمية أو التمكين اعن بُعد فحسب، بل تساهم في دمج الاستدامة بشكل كبير في عملياتها التجارية، مما ينتج عنها أنظمةً الحلول المستدامة للبرمجيات أو المنصات الذكية. وتُعزز المنصة هذه القيمة ببنية المنصة الرقمية نفسها، حيث يذكر (Soto, 2023) أن هيكلية المنصات متعددة الطبقات تُسهل خلق القيمة وتسليمها والاستحواذ عليها بتوظيف اتصالات مبتكرة وقنوات شبكية، مما يساهم في دعم الأهداف البيئية والاقتصادية بعيدة المدى. ويعتبر تصنيف المنصات وفق قيمتها المقدمة أمرًا ذو أهمية بالغة، إذ تذكر الأدبيات المنهجية ذات الصلة إلى أهمية مواءمة هيكلية المنصة مع أهداف الاستدامة لتقديم قيمة فريدة من نوعها للمستخدمين ( Valcozzena et al.,2023).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

**2- شرائح المستخدمين**

تسمح القدرات التحليلية التنبؤية لتقنيات البيانات الضخمة تحديد المستخدمين المهتمين بالبيئة الذين ينتهجون سلوكيات استخدام مستدامة، مما يسمح للمنصات من تخصيص خدماتها بشكل أفضل ( Khan et al., 2024) ، ان التقسيم الديناميكي للمستخدمين يسمح لأنظمة إدارة علاقات الزبائن المدعومة بالذكاء الاصطناعي بتقسيم المستخدمين ديناميكيا وفقا لتفضيلاتهم البيئية ذات الطبيعة المتغيرة، مما يمكن المنصات من استهداف المستخدمين اللذين يعطون الأولوية للاستدامة في تفضيلاتهم ( Maldonado-Carranza & Otegi-Olaso, 2022).. المنصات تساهم في بناء مجتمعات مستدامة إذ توفر فضاءات لخلق مجتمعات تستهلك وفق قضايا الاستدامة، مما يساعد في الوصول إلى تصنيف المستخدمين الواعين بيئياً ( Gregori et al., 2023).

**3- تدفقات الإيرادات**

الأدوات الرقمية المستدامة للمنصة تتيح تقديم خدمات مستندة على الاشتراك مدعومة بكفاءة الموارد، مثل مشاركة وتقديم الخدمات الرقمية التي تقلل الحاجة إلى التواجد المادي. تقنيات إنترنت الأشياء والتتبع تمكن من تحويل المبيعات التقليدية إلى عقود خدمات شاملة، حيث يدفع العملاء مقابل الاستخدام وليس التملك، مما يحفز المصنعين على تصميم منتجات أكثر متانة وقابلة للإصلاح (Teo et al., 2025)، ويتم استثمار البيانات كأصل للاستدامة، إذ يمكن للمنصات كسب إيرادات من بيع البيانات المجمعة الخاصة بأنماط الاستخدام للمنظمات المهتمة بالاستدامة (Bencsik et al., 2023). و تستطيع منصات البلوك تشين من تتبع استهلاك الطاقة بشفافية، مما يساهم في انشاء أسواق للشركات التي تقلل من استهلاك الطاقة ( Ugiwal & Jha, 2025).

**4- الأنشطة الرئيسية**

يشهد التحول إلى الخدمات السحابية واستخدام الطاقة المتجددة اهتماما رئيسياً للمنصات مما يقلل من الأثار البيئية للبنى التحتية الرقمية (Ramdhana et al., 2024) ، وكذلك التحول نحو الصيانة التي يتم التنبؤ بها من قبل بالذكاء الاصطناعي، حيث يتم تدريب أنظمة الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء من

التنبؤ بالخلل الذي يصيب المعدات التقنية قبل حدوثه، ويؤدي هذا الاجراء إلى تمديد عمر الأصول التقنية ويخفض النفايات الإلكترونية (Perillo & Gauthier, 2024) ، و يحسن سلاسل الامدادات من خلال تحليلات البيانات الضخمة وتحسين قدرات الشبكات ، مما يخفض الانبعاثات الكربونية المرتبطة باللوجستيات ( Satyani & Febriyantoro, 2024).

## 5- الموارد الرئيسية

تتيح التقنية الحديثة دمج الموارد المادية الذكية مع معدات الاستشعار لمراقبة الاداء البيئي وبما يحصن من استخدامها (Kwak et al., 2021).، وكذلك تطوير برمجيات وخوارزميات مصممة خصيصاً لتحسين الاستدامة تعد كموارد فكرية رقمية ، مثل الأنظمة الخاصة بإدارة الطاقة الذكية ( Hernández-Chea et al., 2020) ، وتعد الموارد البشرية ذات الأداء الرقمي العالي المدربة على استخدام الأدوات الرقمية التي تعزز لاستدامة ضمن مهامهم اليومية احد اهم الموارد الرئيسية للمنصة (Shouraki et al., 2024).، ويتم اعتبار البيانات كمورد استراتيجي، إذ يمثل جمعها وتحليلها بيئيا و اجتماعيا لترشيد عملية اتخاذ قرارات استراتيجية موجهة نحو المزيد من الاستدامة (Brenner, 2018).

## 6- الشراكات الرئيسية

المنصات التعاونية الرقمية إذ تمكن الحوسبة السحابية الشركاء من تشارك وتبادل البيانات حول أداء كل منهم في مجال حماية البيئة وتعاونهم اتجاه المبادرات المستدامة (Perillo & Gauthier, 2024).، ونجد كذلك ان التقنيات الرقمية تساعد الشركات في مجال التعاون مع مزودي خدمات الطاقة من اجل تحسين استهلاكها ودمج تقنيات المصادر المتجددة (Aini, 2025).، وبإمكان المنصات الرقمية الاستفادة من سلاسل التوريد المقترنة بتقنيات البلوك تشين لضمان الشفافية والتتبع لتطبيق اهداف الاستدامة، مما يعزز أواصر الثقة ما بين الشركاء (Ugiwal & Jha, 2025).، وتعد المنصات الرقمية واجهة الابتكار المفتوح للمطورين من خلال التعاون معهم في إيجاد وتطوير الحلول البيئية المستدامة (Böttcher et al., 2023).

## 7- علاقات المستخدمين

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

تمتلك المنصات الرقمية تطبيقات تفاعلية للتمكين المستخدمين من المشاركة في الاستدامة بتتبع أثرهم البيئي والمساهمة في تبني مبادرات الاستدامة (Gregori et al., 2023)، ومن خصائص المنصات الرقمية الأساسية الشفافية الرقمية، إذ توفر معلومات تمتاز بكونها شفافة تعكس الممارسات المستدامة للمنظمة التي تنتمي اليها المنصة، مما يقوي ثقة المستخدمين بها (Böttcher et al., 2023)، وتساعد ثقافة المنصة المستدامة المجتمعات الافتراضية عبر الإنترنت الى المشاركة في أفضل الممارسات المستدامة وتشجعهم على تبنيها (Setiyowati et al., 2025).

## 8- القنوات

القنوات الرقمية في العالم الافتراضي تعد بديلة للقنوات المادية، ويقلل من الحاجة إلى فروع منظمة المنصة التي تحتم التواجد المادي، مما يخفض استهلاك الطاقة والازدحام (Dahlan et al., 2020)، وتتيح أنظمة التوصيل الذكي المعزز بالخوارزميات استخدام المسارات المحسنة في توصيل المنتجات لتقليل الانبعاثات الكربونية (Mack, 2023)، ويعد الواقع الافتراضي والمعزز لتجربة الخدمات فرصة لتقليل الحاجة إلى السفر وعينات المنتجات المادية من خلال تجربة تقنيات الواقع الافتراضي التي تعكس توجهات المنصة نحو الاستدامة (Theodoraki, 2025).

## 9- هيكل التكاليف

لقد ساهمت التقنيات الرقمية بخفض كلفة الطاقة عبر الأتمتة الذكية في مختلف المجالات، إذ تساهم أنظمة الطاقة الذكية في خفض فواتير الطاقة بشكل كبير (Khan et al., 2024). ، و يمكن للمنصة ان تخفض تكاليف النفايات الالكترونية من خلال تبني التحليلات التنبؤية إذ تساعد في تقليل الفاقد في عمليات الإنتاج، مما يخفض تكاليف التقنية (Bencsik et al., 2023)، وتساعد منصة المنظمة الرقمية بتقنياتها من تقليل تكاليف الامتثال البيئي، وتتبع الامتثال التنظيمي بكفاءة اكبر، مما يساهم في تقليل تكاليف المخالفات (Hidiroğlu, 2022).

## 10- الفوائد البيئية والاجتماعية

يتسع أثر SBMC ليشمل للمنصات

منافع بيئية واجتماعية، تدعمها التقنية الرقمية والمشاركة الكفوءة في البيئة المحيطة. فالبعد البيئي، تتشارك هذه النماذج في بناء كفاءة الموارد والتقليل من التأثير السلبي لعملياتها، مثل تبني أنظمة الخدمات الموجهة نحو الاستخدام التي تساهم في تعزيز كفاءة البنى التحتية مثل الخدمات اللوجستية العكسية ( Nyvall et al., 2022). كما يذكر Kwaket al.,2021)) حول إمكانية ان يؤثر الابتكار التكنولوجي الرقمي بالإيجاب على أداء الشركات البيئي بالإضافة الى الأداء الاقتصادي. أما على صعيد البعد الاجتماعي، تطفو أهمية بناء القيمة من قبل أصحاب المصلحة؛ حيث يذكر الباحثان (Perillo, Gauthier.2024) على أن مساهمة الأنظمة البيئية تُعزز الشراكات التي تعزز الاستدامة الاجتماعية بالإضافة الى المساهمة البيئية والاقتصادية. ويرى ذلك جليا في الأعمال الريادية المستدامة على المنصة الرقمية، التي تبني مساحة للقيمة الاجتماعية والبيئية عن طريق تفعيل التواصل الرقمي و السماح للجهات الفاعلة المشاركة في آن واحد ( Gregori et al., 2023).

## المبحث الثاني: الجانب العملي للبحث

## تطبيق نموذج الأعمال Canvas على منصة شبكة الكفيل العالمية

### 1- شبكة الكفيل العالمية: النشأة والتطور

تأسست شبكة الكفيل العالمية عام 2005 كموقع رسمي للعتبة العباسية المقدسة في الشبكة العنكبوتية، وفي عام 2009 أصبحت هذه المنصة تعرف باسم شبكة الكفيل العالمية، وهي بذلك تتميز بهذا الاسم خلافا لكل الوجهات الدينية، إذ تدعي كل منصة باسم الوجهة التي تمثلها (https://alkafeel.net/ ).

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

واجهة شبكة الكفيل العالمية: الوصول بتاريخ 2026/3/8

تظهر صورة المنصة الواجهة الخاصة بموقع العتبة العباسية المقدسة بتصميم إسلامي متميز وبألوان داكنة، ونرى في المنتصف قبة المرقد الشريف لأبي الفضل العباس (عليه السلام) الذهبية تحيط بها المئذنتين. وتستخدم المنصة الخط العربي، كما يظهر في أعلى المنصة شريط التنقل الذي يحتوي على الأخبار الخاصة بالعتبة، التواصل الاجتماعي المرتبطة بشبكة الكفيل العالمية مثل الفيسبوك ومنصة اكس وتليكرام وغيرها

وتحتوي المنصة على 45 موقعا الكترونيا تابعا لها منها:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المشاريع الهندسية للعتبة العباسية المقدسة | مكتبة العتبة العباسية المقدسة | مستشفى الكفيل التخصصي | شبكة المعارف للتراث الاسلامي | المرجع الرقمي للتراث المخطوط | جامعة ام البنين الالكترونية النسوية |
| معهد القرآن الكريم | مركز الكفيل لتقنية المعلومات | مركز الدراسات الافريقية | شركة نور الكفيل | دار الرسول الأعظم | المركز العراقي لتوثيق جرائم التطرف |
| متحف الكفيل | مشتل الكفيل | المرجع الالكتروني للمعلوماتية | المستودع الرقمي العراقي | مركز الشيخ الطوسي | البث المباشر |
| شركة الكفيل | المركز الاسلامي للدراسات الاستراتيجية | جامعة العميد | البوابة العراقية للمعرفة | تراث الأنبياء | اذاعة الكفيل |
| اذاعة الكفيل | جامعة الكفيل | قسم السياحة الدينية | الملف الاستنادي للمؤلفين العراقيين | مركز القمر للاعلام الرقمي | أوقات الصلاة |
| موقع الاربعين | قسم الشؤون الدينية | شركة الجود لتكنولوجيا الصناعة والزراعة | مركز الكفيل الاسري | مركز العميد الدولي للبحوث والدراسات | اتصل بنا |
| البقيع الغرقد | قناة العقيدة | مكتبة السيّدة أمّ البنين النسويّة | مركز الكفيل للانتاج الفني | جمعية العميد العلمية والفكرية | دليل الزائر |

## اهداف شبكة الكفيل العالمية

معلنة ضمن المواقع والمنصات المرتبطة بالمنصة الام، ولكن نجد الكثير من الأهداف ضمنية نابعة من سياسة المنصة في توجهاتها نحو مسؤوليتها في خدمة المجتمع المحلي والدولي. استخلصت الباحثة بعض الأهداف بأسلوب الملاحظ من المواقع التابعة لشبكة الكفيل وهي:

1. بناء منصة على مستوى عالمي متطورة تقنيا بالشكل الذي يولد قيمة لكل شرائح المستخدمين.
2. نشر العلوم والثقافة المستمدة من التراث المقدس لأهل البيت (عليهم السلام) وبلغات متعددة.
3. التوثيق المرئي والرقمي لإبراز منجزات العتبة العمرانية، والفكرية، والخدمية.
4. توفير الخدمات التفاعلية للمستخدمين من انحاء العالم (الزيارة بالإنابة والبث المباشر).
5. تأسيس مجتمع افتراضي متماسك رقميا، مما يساهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية.

## نموذج العمل CANVASالمستدام لشبكة الكفيل العالمية

تناقش الباحثة في هذا القسم عناصر SBMC الخاص بشبكة الكفيل العالمية من خلال التصفح الدقيق للمنصة ومكوناتها، وإذ حددت عشرة عناصر لنموذج SBMC وهي: عرض القيمة، وشرائح المستخدمين، والشركاء الرئيسيون، والقنوات، وهيكل التكاليف، وتدفق الإيرادات، والأنشطة الرئيسية، و الموارد الرئيسية، وعلاقات المستخدمين، وأخير الفوائد البيئية والاجتماعية.

### 1 .شرائح المستخدمين

- المستخدم الديني المحلي والدولي: مثل المجتمع المحلي المتابع لأخبار العتبة، وموعد الاحداث القادمة، والمغتربون اللذين يرون في المنصة وسيلة لتخطي الحدود من خلال الزيارة بالإنابة والبث المباشر.
- شريحة الباحثين، والأكاديميين، وطلاب العلم: لامتلاك المنصة أرشيف عملاق من الإصدارات والمخطوطات والكتب والمجلات والصور، وتمتاز هذه المصادر بالموثوقية والرصانة العلمية.
- شريحة الإعلاميين والقنوات الإخبارية: تعمل المنصة مثل وكالة اخبار متكاملة، وهذا الامر يساعد الصحفيين الباحثين عن الأخبار لتغطية فعالياتهم، ة صانعو المحتوى اذ توفر لهم المنصة وسائط عالية الجودة بدون حقوق الطبع والنشر لاستخدامها في محتواهم.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- المؤسسات والقطاع الحكومي :(B2B & B2G) الوزارات العراقية والجامعات، شركات البرمجيات والمستثمرين.

**2 .القيمة المقدمة**

- القيمة العقائدية والروحية: الربط الروحي عن بعد عبر الزيارة بالإنابة والواقع الافتراضي، وتوفير قناة للتواصل الخاص (رسالة إلى الضريح).
- القيمة المعرفية والموثوقية والجودة الاقتصادية: استقرار أسعار وخدمات الاتصالات، وكفاءة توفير المحتوى الرقمي بجودة عالية وتكلفة أقل.
- السيادة الرقمية والأمن المعلوماتي: إذ يتم توطين البيانات والمعلومات داخل العراق، وتوفير خدمات حماية متقدمة للمؤسسات .
- القيمة الإعلامية والتوثيقية: مثل توفير الحلول الشاملة للزائر، خدمة المفقودات، وتطبيقات الهواتف الذكية المرافقة للزائر في جميع مراحل الزيارة.
- قيمة اجتماعية مستدامة: الثقة المجتمعية جراء توثيق المشاريع بالأرقام والصور، توفير محتوى خاص بالأسرة، والطفل، وشريحة الشباب.

**3 .القنوات**

- المنصة الرئيسية: شبكة الكفيل العالمية متعددة اللغات والاقسام والقنوات الفرعية المتخصصة بشكل يتمكن المستخدم منه التنقل بين هذه الأقسام .
- منصات التواصل الاجتماعي: مثل قنوات البث المباشر (YouTube)، المواقع على ( Facebook, X, Telegram, Instagram) لنشر الأخبار والاحداث.
- تطبيقات الهواتف الذكية (حقيبة المؤمن، الكفيل أمنية، إعلامي، المرجع الالكتروني للمعلوماتية)، المزودة بخاصية الإشعارات التي تصل للمستخدم مباشرة .
- قنوات الخدمات والتفاعل: خدمات التبرع الإلكتروني لتقديم تبرعات المؤمنين لدغم مشاريع العتبة بيسر، نوافذ التسجيل في الزيارة بالإنابة، أو المسابقات الثقافية والدورات التعليمية.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- قنوات

الإعلام المرتبط بالمنصة: إذاعة الكفيل، مركز الكفيل للإنتاج الفني الإنتاج المرئي والوثائقي، وكذلك تزويد القنوات والفضائيات بالأخبار والتغطية للمناسبات والاحداث المليونية.

**4 .العلاقات مع المستفيدين**

- بناء المجتمعات الافتراضية المتفاعلة بشكل يتجاوز الحدود الجغرافية ويظهر ذلك في تعليقات البث المباشر، إذ يتشارك المستخدمين الاهتمامات والقيم نفسها.
- المشاركة التفاعلية القائمة على الاحترام: التخصيص الروحي مثل ذكر اسماء المستفيدين من زيارة الإنابة، بناء المجتمع التفاعلي عبر تعليقات مواقع التواصل الاجتماعي.
- الخدمة الذاتية للمستخدم وأتمتة المنصة: إدارة الخدمات والطقوس العبادية عبر تطبيقات شبكة الكفيل من دون التدخل البشري، مساعدة الزوار والدعم مثل تطبيق دليل الزائر اثناء الاحداث المليونية والدعم المقدم لمستخدمي الاستضافة وكذلك للشركات.
- تأسيس الشفافية وبناء الثقة: مثل النشر المستمر، والموثق بالبيانات والمدعم بالأرقام التي تخص نسب الإنجاز للمشاريع ، واعتماد المنصة كمصدر رسمي للأخبار، مما يساعد في تعزيز المصداقية والرصانة.

**5 .مصادر الإيرادات**

- الموازنة التشغيلية: وتشمل التمويل من الحكومة الاتحادية المخصص للعتبة لتغطية الرواتب والاجور، وتحديثات الخوادم، وصيانة معداتها.
- الإيرادات التجارية والاستثمارية: مثل الاستثمار في قطاع الاتصالات، وخدمات الإنترنت، خدمات تكنولوجيا المعلومات، وفي مجال الصناعات والمشاريع المتنوعة ذات المردود المالي.
- إيرادات استثمارات ومشاريع العتبة: المشاريع الصناعية والزراعية والطبية والتعليمية ومكاتب السياحة الدينية، والتي تعد من المشاريع الناجحة على ارض الواقع.
- الإيرادات الوقفية: تدفقات النذور والتبرعات من المؤمنين وهداياهم والتي غلبا ما تستخدم في صيانة الوجهة الدينية وخدمة زوارها.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- مكاسب الأثر: مثل تعزيز هوية الوجهة الدينية وقيمها، المساهمة في بناء رأسمال الفكري، تعزيز الاكتفاء الذاتي للمنصة وتقليل الاعتماد على التبرعات في تشغيل المنصة.

**6 .الموارد الرئيسية**

- الموارد التقنية والمادية: بنية تحتية تقنية متطورة مثل مراكز البيانات الخاصة، شبكات الاتصالات الوطنية، معدات البث المباشر وأدوات التصوير، وغيرها.
- الموارد البشرية المتخصصة: الأيد العاملة الوطنية والمتخصصة في تقنيات المعلومات والبرمجيات وإدارة الاعمال والمشاريع، وتراكم خبراتهم لأكثر من 20 عامًا.
- الموارد الفكرية: مثل أرشيف العتبة الرقمي وبياناتها الضخمة، مخزونها المرئي والصوتي، سمعة المنصة وموثوقيتها.
- العلامة التجارية: اسم العتبة العباسية والكفيل كعلامة تجارية فريدة تمتلك الثقة وتمنح المصداقية.

**7 .الأنشطة الرئيسية**

- إدارة انظمة المعلومات وأرشفة البيانات: مثل التوثيق وفهرسة الصور الخاصة بكل الوجهات الدينية، رقمنة إصدارات الكتب، وحفظ التراث المادي والمعماري للعتبات بشكل معارض رقمية.
- إدارة عمليات التشغيل التقنية المستمرة و الخاصة بالبث المباشر، صناعة المحتوى بلغات متعددة، والاخبار، والتقارير لضمان إيصال الرسائل الإعلامية للمستخدمين المتباينين جغرافياً و ثقافياً.
- تطوير وصيانة تقنيات البنى التحتية: التحديث والتطوير المستمر لتحسين واجهات المستخدم للمنصة وتطبيقات المحمول، وقضايا الأمن السيبراني وتوفير الحماية للبيانات ومراقبة الخوادم، وبروتوكولات حماية المنصة من الهجمات الإلكترونية، وحماية قواعد البيانات.
- إدارة خدمات التواصل والتفاعل مع المجتمع: مثل الزيارة بالإنابة، التنسيق لادارة الفعاليات والمراسيم، والتسويق الالكتروني لانشطة العتبة المختلفة.

**8 .الشراكات الرئيسية**

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- شراكات تقنية واتصالات: شركات تزويد الخدمات السحابية واستضافة البيانات، مزودي خدمات الانترنيت و موصلي المحتوى CDN ، شركات الاتصالات المحلية .
- الشراكات المؤسسية والحكومية: الجامعات والمركز البحثية لتبادل المعلومات والحصول على البيانات، المكتبات ودور الوثائق للمساهمة في نشر المعرفة.
- الشراكات مع الإعلام والموزعين: مثل شبكة الإعلام العراقي للتغطية الاعلامية الموحدة، نقابة الصحفيين العراقيين.، وكالات الانباء والصحافة.
- الشركات الرسمية الحكومية والمجتمعية: مثل التنسيق مع الوزارت المعنية بأنشطة المنصة، إذ تقوم المنصة بدورها الإعلامي والتوثيقي لنقل الاحداث الى أرض الواقع,

**9 .هيكل التكاليف**

- التكاليف الثابتة والمتغيرة للبنى التحية التقنية: مثل أرشفة البيانات وتخزينها، والامن السيبراني، وكذلك كلف البث الترددي المباشر.
- كلف الموارد البشرية العاملة في الشبكة: أجور كوادر المنصة من التقنيين والمحللين والمترجمين والمطورين ومهندسي الشبكات والإعلاميين والمحررين والباحثين وامناء المكتبات الرقمية .
- تكاليف صناعة المحتوى والإنتاج الوثائقي والفني: المعدات التقنية وكلف تحديثها، البرمجيات وتراخيصها، وكلف الاخبار ومتابعة الاحداث.
- تكاليف البحث والتطوير المستدامة: التحديث المستمر للبيانات والتطبيقات المرتبطة بالمنصة والاستثمار في أدوات التحول الرقمي التي تبحث في سلوك المستخدم وانماط تفاعله.

**10, الفوائد البيئية الاجتماعية**

- الحد من آثار البصمة الكربونية: توفير الزيارة بالإنابة والبث المباشر لملايين الزائرين حول العالم.، ويساعد هذا بصورة غير مباشرة في خفض غازات الانبعاثات الناتجة من النقل الجوي والبري والتي من الممكن اعتمادها في الوصول إلى العتبة المقدسة.
- التحول الرقمي: رقمنة ملايين المخطوطات، والكتب، وإصدارات العتبة الثقافية والدينية في مكتبات شبكة الكفيل الرقمية، يقلل بشكل كبير من الاعتماد على الطباعة الورقية وخفض النفايات.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

- المساهمة في نشر المعرفة المجانية: إذ تتيح المنصة الوصول لمصادر المعرفة المتنوعة مثل الفكرية، والدينية، علمية، والتاريخية. مما يدعم تكافؤ الفرص ويساهم في تعزيز الثقافة العامة.
- المساعدة في تمكين الباحثين علميا: تزود الشبكة الباحثين بمصادر غنية من البيانات الأكاديمية والمصادر الموثوقة، مما يساعد الأكاديميين في مجالات البحث كافة.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

شكل (1) نموذج العمل canvas المستدام

**الشركاء الرئيسيون**

شراكات تقنية واتصالات مثل شركات تزويد الخدمات السحابية والانترنيت و موصلي المحتوى

الشراكات المؤسسية والحكومية كالجامعات والمركز البحثية

الشراكات مع الإعلام والموزعين مثل شبكة الإعلام العراقي

الشركات الرسمية الحكومية والمجتمعية مثل التنسيق مع الوزارت المعنية بأنشطة المنصة

**شرائح المستخدمين**

المستخدم الديني المحلي والدولي
شريحة الباحثين، والأكاديميين
شريحة الإعلاميين
الوزارات والمؤسسات والجامعات
شركات البرمجيات والمستثمرين

**القنوات**

المنصة الرئيسية شبكة الكفيل العالمية
منصات (YouTube ,Facebook, X, Telegram, Instagram)
تطبيقات الهواتف الذكية
قنوات الخدمات والتفاعل
قنوات الإعلام المرتبط بالمنصة

**القيمة المقدمة**

القيمة العقائدية والروحية كالواقع الافتراضي، وتوفير قناة للتواصل الخاص

القيمة المعرفية والموثوقية والجودة الاقتصادية، توفير المحتوى الرقمي

السيادة الرقمية والأمن المعلوماتي، وتوفير خدمات حماية متقدمة .

القيمة الإعلامية والتوثيقية، توفير تطبيقات الهواتف الذكية.

قيمة اجتماعية مستدامة توفير محتوى خاص بالأسرة، والطفل، والشباب.

**الموارد الرئيسية**

.
الموارد التقنية والمادية
الموارد البشرية المتخصصة والخبيرة
الموارد الفكرية كالأرشيف الرقمي
العلامة التجارية كأسم العتبة العباسية والكفيل

**مصادر الإيرادات**

الموازنة العامة التشغيلية
إيرادات استثمارات ومشاريع العتبة
الإيرادات الوقفية والتبرعات
مكاسب الأثر: مثل تعزيز هوية الوجهة

**الأنشطة الرئيسية**

إدارة انظمة المعلومات وأرشفة البيانات والتوثيق والفهرسة

إدارة عمليات التشغيل التقنية، صناعة المحتوى بلغات متعددة

تطوير وصيانة تقنيات البنى التحتية والتحديث المستمر لواجهات المستخدم وتطبيقات المحمول

حماية للبيانات، وبروتوكولات حماية المنصة، وحماية قواعد البيانات.

إدارة التواصل مع المجتمع، التنسيق لإدارة الفعاليات والمراسيم

**الفوائد البيئية والاجتماعية**

خفض البصمة الكربونية: الزيارة بالإنابة والبث المباشر
التحول الرقمي لملايين المخطوطات، وإصدارات العتبة
نشر المعرفة المجانية عبر الوصول للمصادر المتنوعة مما يدعم تكافؤ الفرص
تمكين الباحثين علميا: توفير البيانات الأكاديمية والمصادر الموثوقة

**العلاقات مع المستفيدين**

بناء المجتمعات الافتراضية العابرة للحدود الجغرافية.
بناء المجتمع التفاعلي عبر تعليقات مواقع التواصل الاجتماعي.
الخدمة الذاتية عبر تطبيقات شبكة الكفيل، مساعدة الزوار والدعم
تأسيس الشفافية وبناء الثقة ونشر البيانات بالأرقام

**هيكل التكاليف**

التكاليف الثابتة والمتغيرة للتقنيات، والامن السيبراني
كلف الموارد البشرية من التقنيين والمحللين والمترجمين والمطورين والإعلاميين والمحررين.
تكاليف انتاج المحتوى والمعدات التقنية.
تكاليف التطوير والتحديث المستمر للبيانات والتطبيقات

المصدر: من اعداد الباحثة

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

يظهر الشكل (1) جليا التكامل بين الخدمات الدينية والثقافية وبين التقنيات الحديثة على مستور عالمي، مما ينشئ نظام مستدام يمتلك القدرة للوصول إلى الجمهور المؤمن العالمي المنشود، يقدم عرض القيمة خدمات المنصة في توفير الوصول الرقمي للمحتوى الديني والمعرفي والثقافي ل شرائح المستخدمين مثل الزوار المحليين والمؤمنين في انحاء العالم، والباحثين والأكاديميين، والمستخدمين الباحثين عن محتوى رقمي آمن وخالي من المخاطر.

تعتمد منصة الكفيل على العديد من القنوات لإيصال القيمة للمستخدمين، مثل قنوات على يوتيوب، وتطبيقات الهواتف الذكية لتساعد المستخدم بشكل يومي، ما يضمن بناء علاقات المستخدمين المستدامة، المعتمدة على التفاعل بتقديم خدمات متخصصة مثل الزيارة بالإنابة، والاجابة على استفتاءات المستخدمين، مما يساهم في تعزيز ولاءهم. وتعتمد المنصة على مواردها الرئيسية مثل البنى التحتية والتقنيات والمكتبات الرقمية والمحتوى السمع بصري، بالإضافة إلى اليد العاملة الكفؤة، لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنصة، مثل إدارة المنصة والمواقع المرتبطة بها، إنتاج البث المباشر وتوفير المحتوى السمعي والمرئي، وتشغيل وحماية قواعد البيانات الضخمة للمستخدمين. ومن خلال الشركاء الرئيسيين، مثل شركات تزويد خدمات التكنولوجيا، والمطورين لضمان استقرار المنصة وتطورها.

ويتمثل الجانب المالي للمنصة في هيكل تكاليفها المخصصة لتغطية تكاليف الصيانة والتطوير المستمر للبرمجيات وتطبيقات الهواتف الذكية، التي تستوعب الزيارات المليونية، و نفقات الخدمات الإعلامية ورواتب الكوادر الفنية والمتخصصة. ونجد في شكل(1) الإيرادات المتحققة للمنصة من العتبة العباسية المقدسة، و التبرعات والنذورمن حول العالم لاستدامة الخدمات الافتراضية المقدمة، وتقدم الفوائد البيئية والاجتماعية الجانب المستدام من SBMC الذي يساهم في بناء التماسك المجتمعي عالمياً، وتوفير الخدمات المدعومة معرفياً ، وتمثل المشاركة عن بعد، الأثر الذي تنشئه المنصة في خفض بصمتها الكربونية من خلال تقليل الحاجة للسفر الفعلي، كذلك خدمات رقمنة المحتوى الديني الذي يحتاجه المؤمن في حياته اليومية مما يقلل الحاجة الى المحتوى ذاته ورقيا، معززا توجه المنصة المستدام.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

### الاستنتاجات النظرية

1. اعتمد هذا البحث بشكل رئيسي على المراجعة المنهجية للأدبيات، وجمع البيانات والمعلومات من منصة الكفل العالمية نفسها ومن اقسامها وشركاؤها.
2. ركزت الباحثة في اجراء هذا البحث على تحليل السياق النظري لـ SBMC لتحليل شبكة الكفيل العالمية، وذلك لعدد الادبيات المحدود التي تتناول منصة وجهة دينية غير هادفة للربح.
3. اعتمدت الباحثة في مراجعة المنهجية لـ SBMC على الدراسات المنشورة بين 2005 و2025، مما يضع قيودا على البحث في تناول الإسهامات المبكرة لهذه التطورات.
4. تركزت الدراسات السابقة للبحث الحالي باللغة الإنجليزية، مما قد يسبب تعميم نتائج السياقات النظرية الغربية، على الواقع الفعلي لمنصة شبكة الكفيل العالمية ذات الخصوصية الفريدة والطابع الإسلامي.
5. يجب الاخذ بنظر الاعتبار التطور السريع في تقنيات المنصات الرقمية المصاحبة للاستدامة، مما يؤدي بتجاوز بعض النتائج، مما يتطلب بالباحثين التحديث المستمر لمراجعة الادبيات.

### الاستنتاجات العملية

1. تمتلك الشبكة محتوى رقمي هائل، مدعوماً بموارد مالية ذاتية وتمويل استثماري، انتقل بها من الدور التقليدي الى الأدوار العالمية، مما يخلق حاجز منافسة قوي جداً مع نظيراتها.
2. بدأت مشاريع شبكة الكفيل التقنية في التوسع في اقتصاد المعرفة، والدخول في مجال الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لإدارة الحشود المليونية .
3. التكامل العمودي لسلسة القيمة الخاصة بشبكة الكفيل مثل إنتاج المحتوى وتوزيعه ، بذات الوقت يبدو التكامل الافقي جليا في تنوع قطاعات الخدمات المقدمة من قبل المنصة.
4. استثمار العنصر البشري داخل العراق بتوفير فرص عمل للشباب والأكاديميين، بمختلف التخصصات مثل الطبية والتقنية وغيرها.

Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

القومي المعلوماتي وامتلاك تقنيات السيطرة على حركة تدفق الملايين من الزوار أيام المناسبات والزيارات الدينية من خلال تطبيقات الهواتف الذكية.

## التوصيات

1. محاولة تطبيق مخرجات SBMC بشكل تدريجي وبمكونات محدودة ومن ثم توسيع العناصر بالاستناد إلى التعلم من التجربة لتلافي مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح والشركاء والمستخدمين .
2. البدء باستخدام ورش العمل وبالتعاون مع أصحاب المصالح والشركاء مما يضمن ويساعد على تفاعل كل الأطراف لتبني الاستدامة في اعمال المنصة بشكل أساسي.
3. الاستمرار في استثمار القابليات الرقمية، سواء كانت بنى تحتية مثل الحوسبة السحابية والبلوك شين والذكاء الاصطناعي أو في المهارات البشرية مثل تحليلات البيانات مما يساهم في استدامة خلق القيمة.
4. الاستمرار في بناء الشراكات والتعاون مع الأنظمة البيئية لمنصة شبكة الكفيل العالمية لتحقيق الاستدامة على سبيل المثال الموردين والمستخدمين وكذلك المنافسين من اجل تبادل الموارد و المعرفة مما يعزز مبادرات الاستدامة.
5. التحديث الدوري وتبني التحسينات المستمرة لنموذج الأعمال الخاص بمنصة شبكة الكفيل العالمية مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات البيئية مثل التغيرات التكنولوجية، والتنظيمية، اوالاجتماعية، واجراء التغذية العكسية من خلال التطبيق والتنفيذ العملي.

## مصادر البحث

1. Aini, N. (2025). Green business model canvas: a framework for sustainable business practice. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 1441(1), 012029. DOI: 10.1088/1755-1315/1441/1/012029
2. Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. Technology Innovation Management Review, 6(7).

3. Ariesty, W., Hamsal, M., Gunadi, W., et al. (2025). Mapping the Intellectual Core of Sustainable Digital Business Model Innovation. IC CIT 2025.
4. Bencsik, B., Palmié, M., Parida, V., et al. (2023). Business models for digital sustainability: Framework, microfoundations of value capture, and empirical evidence from 130 smart city services. Journal of Business Research.
5. Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. Journal of Cleaner Production, 174, 746-762.
6. Bocken, N. (2023). Business Models for Sustainability. Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science.
7. Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. Environmental Innovation and Societal Transitions, 28, 79-95.
8. Böttcher, T. P., Petry, J., Weking, J., et al. (2023). Balancing on the Triple-Bottom-Line: Tensions in the Success Factors of Digital Business Models for Sustainability. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences.
9. Böttcher, T. P., Weking, J., Heinz, A., et al. (2023). Digital sustainable business models: Using digital technology to integrate ecological sustainability into the core of business models. Information Systems Journal, 31.
10. Brenner, B. (2018). Transformative Sustainable Business Models in the Light of the Digital Imperative—A Global Business Economics Perspective. Sustainability, 10(12), 4428.
11. Cardeal, G., Hose, K., Ribeiro, I., & Götze, U. (2020). Sustainable Business Models-Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. Sustainability, 12(21).
12. Cosenz, F., Rodrigues, V. P., & Rosati, F. (2020). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. Business Strategy and the Environment, 29(2), 651-664.
13. Dahlan, A. R. A., Ibrahim, J., Jalaldeen, M. R. M., et al. (2020). Redesign business model options for "University of the Future" and staying relevant in the fourth industrial revolution age.
14. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone

15. Faust, M., & Lotter, D. (2018). Mit dem Sustainable Business Model Canvas Geschäftsmodelle nachhaltig gestalten. In Book Chapter.
16. Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. Journal of Sustainable Social Change, 10(1), 2.
17. Gill-Badesha, D. K. (2023). What's at stake and what's at play: a case study of government and non-profit stakeholders and their experiences of power in the early stages of collaboration (Doctoral dissertation, University of British Columbia)
18. Gregori, P., Holzmann, P., & Audretsch, D. B. (2023). Sustainable entrepreneurship on digital platforms and the enactment of digital connectivity through business models. *Business Strategy and The Environment*. https://doi.org/10.1002/bse.3551
19. Hernández-Chea, R., Vimalnath, P., Bocken, N., et al. (2020). Integrating Intellectual Property and Sustainable Business Models: The SBM-IP Canvas. Sustainability, 12(21), 8871.
20. Hidiroğlu, D. (2022). Digital Sustainability in Businesses. In Book Chapter.
21. Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production, 135, 1474-1486.
22. Khan, M. S., Syed, M. M., & Kadhum, M. M. (2024). Digital Transformation and Sustainable Business Models in the Era of AI and Automation.
23. Kwak, H. Y., Kim, M. H., Lee, S. T., et al. (2021). The Triple Layered Business Model Canvas for Sustainability in Mobile Messenger Service. In Software Engineering in IoT, Big Data, Cloud and Mobile Computing.
24. Lauten-Weiss, J., & Ramesohl, S. (2021). The Circular Business Framework for Building, Developing and Steering Businesses in the Circular Economy. Sustainability, 13(2).
25. Lukas, T. (2017). Business model canvas–Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen (pp. 143-159). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
26. Maassen, M. A. (2013). Sustainable Business Models: An Imperative in the Strategic Management of Companies and Organizations. Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal, 6(2), 09.
27. Mack, O. (2023). Die integrierte Entwicklung und Gestaltung digital-nachhaltiger Geschäftsmodelle. In Mit Digitalisierung und Nachhaltigkeit zum klimaneutralen

Unternehmen: Strategische Frameworks und Best-Practice-Beispiele (pp. 293-304). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

28. Maldonado-Carranza, J., & Otegi-Olaso, J. R. (2022, March). Digital Sustainability Canvas as an assessment tool for digital transformation projects in education. In 2022 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS) (pp. 12-17). IEEE.
29. Maresova, P., Javanmardi, E., Maskuriy, R., Selamat, A., & Kuca, K. (2022). Dynamic sustainable business modelling: exploring the dynamics of business model components considering the product development framework. Applied Economics, 54(51), 5904-5931.
30. Mills, J., Harrison, H., Franklin, R., & Birks, M. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. In Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research (Vol. 18, No. 1, p. 17). DEU
31. Müller, D. P., Holzner, M., & Zürn, S. (2025). A Systems Thinking based Sustainable Business Model Framework – An Appropriate Approach for the Design of Sustainable Business Models in Start-Up Consulting. International Business Research, 18(1).
32. Nyvall, M., Zobel, T., & Mark-Herbert, C. (2022). Use-oriented business model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.2421
33. Okorie, O., Charnley, F., Russell, J., Tiwari, A., & Moreno, M. (2021). Circular business models in high value manufacturing: Five industry cases to bridge theory and practice. Business Strategy and the Environment, 30(4), 1780-1802.
34. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
35. Palmié, M., Aebersold, A., Oghazi, P., et al. (2024). Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda. International Journal of Management Reviews.
36. Perillo, F., & Gauthier, C. (2024). Business Model for Sustainability and Digitalization: the empirical case of an ecosystem participation. Journal of Business Models, 1.
37. Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. Journal of counseling psychology, 52(2), 126

38. Ramdhana, M. F., Maryadi, M. R., Aji, W. M., et al. (2024). Penerapan Business Model Canvas untuk Pengembangan Bisnis TemplateKuy dalam Penyediaan Template Notion dan Spreadsheet. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, 3(4).
39. Sampaio, C. P., & Martins, S. B. (2018). Business model canvas and sustainable product-service system design: proposal for a convergent approach for designing sustainable and innovative business models. Mix Sustentável, 4(2), 43-50.
40. Satyani, F., & Febriyantoro, M. T. (2024). Digital Technology's Role in Sustainable Business Models and Performance Enhancement. The Winners, 25(2).
41. Schlimbach, R., & Asghari, R. (2020). Das Digital Canvas: Ein Instrument zur Konzeption digitaler Geschäftsmodelle. Praxis Der Wirtschaftsinformatik, 10.
42. Setiyowati, H., Harriz, M. A., Junaedi, E., et al. (2025). Digitalizing Pindang Industry with Business Model Canvas for Sustainable Blue Economy. Aptisi Transactions on Technopreneurship, 7(2).
43. Shouraki, M. K., Vares, H., Yazdi, N., et al. (2024). Digital Sustainability for Human Resource Management Canvas Meta-Synthesis Approach. Journal of Management and Sustainability, 14(1), 105.
44. Soto, A. C. (2023). Digital Platforms That Do Well and Do Good. Platform Architecture for Sustainability. *Preprint*. https://doi.org/10.20944/preprints202308.0467.v1
45. Stanley, R. A. (2021). Expanding capacity in nonprofit organizations using the Baldrige excellence framework (a single case study). Open Journal of Business and Management, 9(02), 701-730
46. Stork, S., Morgenstern, R., Pölling, B., et al. (2023). Holistic Business Model Conceptualisation—Capturing Sustainability Contributions Illustrated by Nature-Based Solutions. Sustainability, 15(19), 14091.
47. Teo, T. C., Zhang, A., & Ho, R. C. (2025). Integrating Ecological Sustainability into the Fundamental Framework of Business Strategies through the Utilization of Digital Technology.
48. Theodoraki, C. (2025). Sustainable Business Model Canvas (SBMC). In Developing Entrepreneurial Mindsets, Ideas, and Opportunities (pp. 388-397). Edward Elgar Publishing.

49. Ugiwal, R., & Jha, B. (2025). Evolution of Sustainable Business Models: A Study of Past, Present, and Future. In Transforming Business Through Digital Sustainability Models (pp. 453-476). IGI Global Scientific Publishing.
50. Valcozzena, S., Attanasio, G., Battistella, C., & Cantele, S. (2023). Exploring The Sustainable Business Model Of Digital Platforms: A Systematic Literature Review. Building Partnerships for more sustainable, resilient and regenerative business models, 1-8.
51. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.