

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

العنوان

دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية
للمؤسسات الاقتصادية في عصر التجارة الإلكترونية
-دراسة حالة شركة وول مارت WALMART-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصادي دولي

إشراف الأستاذة

عياشي منال

إعداد الطالبين:

❖ بوشفيرات أحمد

❖ سامي بلعاب

السنة الجامعية: 2024-2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

العنوان

دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية
للمؤسسات الاقتصادية في عصر التجارة الإلكترونية
-دراسة حالة شركة وول مارت walmart-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد دولي

إشراف الأستاذة

عياشي منال

إعداد الطالبين:

❖ بوشفيرات أحمد

❖ سامي بلعايب

السنة الجامعية: 2024-2025

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

الحمد لله الذي وفقنا لبلوغ هاته المرحلة العلمية والمعرفية بداية من الخطوات الأولى للمدرسة الابتدائية وانتهاءها بإنجاز هذه المذكرة وما تخللها من سنوات دراسية رائعة ملؤها التربية والأخلاق والتحصيل العلمي نحسبه نافع لنا ولجتمعتنا إن شاء الله.

الشكر لوالدينا الكرام اللذين تعبوا وسهروا وضحوا علينا بالغالي والتنفيس في سبيل الوصول إلى ما وصلنا إليه اليوم ولا جزاء لهم إلا جنة الفردوس الأعلى.

الشكر أيضا لجميع الأساتذة الذين درسونا في كل سنواتنا الدراسية لكل الأطوار وأستاذتي المشرفة "عياشي منال" بارك الله فيها على المجهودات التي بذلتها لأجل مساعدتي في إنجاز هذه المذكرة.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في ختام عملنا العلمي.

أحمد

سامي

قال تعالى بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ
الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ"

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن ولاة الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام "وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين".

لقد كانت طريقاً طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق طموحاتنا،

ولقد ضننت أنني لا أستطيع ولكن ها أنا اليوم أختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط فالحمد لله، اللهم لا تجعله آخر عهدي من العلم واجعلها خير بداية لطريق أعظم، اللهم بارك لنا في عملنا وانفعنا بما علمتنا.

أهدي ثواب هذا البحث إلى من تربيت على يديه ومن علمني المبادئ والأخلاق والقيم، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، فخري لطالما عاهدته بهذا النجاح وها أنا أتمت وعدي وأهديته إليك والذي العزيز حفظك ورعاك الله. وأهدي ثمرة جهدي وفرحتي المنتظرة إلى حبيبتي وهج حياتي وقرّة عيني، إلى القلب النابض التي ظلت دعواتها تضم إسمي دائماً، إلى والدتي نور حياتي العزيزة والغالية حفظك الله ورعاك.

إلى أفراد عائلتي أخي وأختي، وإلى كل أصدقائي بدون إستثناء، إلى الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع هذا.

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله رب العالمين.

فجزاكم الله خيراً وأثابكم خير الجزاء.

أحمد.

إهداء

إلى من انخني لها العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها وزهرة شبابها حبا وتصميا ودافعا لمستقبل أجمل إلى الغالية التي لا نرى الحب والحنان إلا في عينيها أُمي الغالية إلى أعلى من في الكون إلى أبي الغالي سندي وذراعي الأيمن أهدي ثمرة جهدي هذه، إلى من كان دعائهم سر نجاحي وفلاحِي إلى من كانوا لي نعم السند والعون في مواصلة تعليمي إلى إخوتي

إلى من يتجدد بهم العطاء والأمل “زملائي” الذين تظل صورهم وأصواتهم من أجمل اللحظات والأيام التي عشتها معهم جميعا، إلى جميع الاصدقاء الحقيقيين الذين ساعدوني في تحطيم الشوك للزهور وإلى “مدرسينا ومعلمينا الكرام”، من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وإلى من صاغوا لنا العلم حروفاً ومن فكروهم منارة تشير لنا في الوجهة الصحيحة للعلم والنجاح.

ماذا عساني أن أقول لكم في مثل هذا الحدث الجليل الذي تتعطل فيه الحروف وتتجمد الكلمات هل يسعني أن أشكركم جميعا؟ هل يسعني أن أقول لكم شكر؟ فشكرا لكم من أعماق قلبي، كل الكلمات اليوم تعجز عن شكركم وقلمي اليوم متعثر أمامكم ولا أدري كيف أوفيكم قدر كرمكم فلا أنسى أن أهدي تخرجي هذا إلى من إحتضنتني في جنبتها إلى جامعتي جامعة “محمد الصديق بن يحيى” العزيزة نحن بالنسبة لك دفعه ومرت و أنتي بالنسبة لنا منارة شامخة وخلدت للأبد في ذاكرتنا.

سامي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	إهداء.....
-	إهداء.....
II	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
أز	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي.....
08	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.....
11	المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي.....
12	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول الرقمي.....
14	المبحث الثاني: أدوات واستراتيجيات التحول الرقمي.....
14	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التحول الرقمي.....
18	المطلب الثاني: التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي وسبل مواجهتها.....
22	المطلب الثالث: أدوات التحول الرقمي.....
25	المبحث الثالث: مكونات التحول الرقمي.....
25	المطلب الأول: الناس والبيانات.....
27	المطلب الثاني: الرؤى والإجراءات.....
28	المطلب الثالث: التكنولوجيا والنتائج.....
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية	
33	تمهيد:.....
34	المبحث الأول: مدخل نظري للميزة التنافسية.....
34	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
37	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية وأنواعها.....

40	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها.....
43	المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية.....
43	المطلب الأول: التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية.....
44	المطلب الثاني: التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء.....
47	المطلب الثالث: التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات.....
50	المطلب الرابع: تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.....
53	المبحث الثالث: تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وسبل تجاوزها.....
53	المطلب الأول: تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية.....
55	المطلب الثاني: سبل مواجهة تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية..
58	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت WALMART	
84	تمهيد.....
85	المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة وول مارت WALMART.....
85	المطلب الأول: شركة وول مارت WALMART، تعريفها، نشأتها وتطورها.....
93	المطلب الثاني: نموذج أعمال شركة وول مارت WALMART، واستراتيجيتها.....
113	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه شركة وول مارت WALMART في سوق التجزئة العالمي.....
114	المبحث الثاني: التحول الرقمي في شركة وول مارت WALMART.....
115	المطلب الأول: الإطار الزمني للتحول الرقمي لشركة وول مارت.....
116	المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي لشركة وول مارت.....
118	المطلب الثالث: الإستراتيجيات والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في التحول الرقمي لشركة وول مارت.....
122	المبحث الثالث دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة وول مارت وول مارت WALMART.....
123	المطلب الأول: تعزيز ميزة التكلفة المنخفضة.....
124	المطلب الثاني: تحسين تجربة العملاء.....
125	المطلب الثالث: التسليم السريع والخدمات اللوجيستية الرقمية.....

فهرس المحتويات

127	المطلب الرابع: زيادة الكفاءة التشغيلية.....
134	خلاصة الفصل.....
136	خاتمة.....
152	ملخص.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
92	تاريخ وتطور شركة وول مارت	01
97	تطور استراتيجية تقسيم العملاء لدى شركة وول مارت عبر الفترات الزمنية	02
99	مقارنة القيم المقترحة الأساسية مع فئة العملاء	03
129	تطور المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة وول مارت (2010-2023)	04

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
46	عوامل العمل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي	01
93	تاريخ وتطور شركة وول مارت WALMART	02
95	نموذج أعمال شركة وول مارت WALMART	03
130	تطور إيرادات شركة وول مارت (2010-2023)	04
131	تطور صافي الدخل لشركة وول مارت (1990-2010)	05
132	تطور عدد المتاجر لشركة وول مارت (2010-2023)	06
133	تطور عدد الموظفين لشركة وول مارت (2010-2023)	07

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة موجة غير مسبوقة من التغيرات العميقة، قادتها الثورة الرقمية التي أحدثت قطيعة مع أنماط الإنتاج والاستهلاك التقليدية، وجعلت من الرقمنة محوراً أساسياً لإعادة هيكلة المؤسسات وإعادة صياغة قواعد التنافس في السوق. فلم يعد النجاح الاقتصادي رهيناً بتوافر الموارد الطبيعية أو الإمكانيات المالية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة الشركة على استغلال التكنولوجيا الرقمية بذكاء وابتكار لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هنا برز التحول الرقمي باعتباره أداة استراتيجية لا غنى عنها، تتجاوز كونه تحديثاً تقنياً إلى كونه رؤية شاملة تعيد بناء أساليب العمل وتفتح آفاقاً جديدة للنمو والتطور.

في ظل هذا السياق، تزايدت أهمية الميزة التنافسية بوصفها ركيزة بقاء المؤسسات واستدامتها، فهي تمثل القدرة على خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها أو مجاراتها من طرف المنافسين، سواء من خلال تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، أو تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تواكب تطلعات العملاء. لقد أصبح التفوق في السوق اليوم رهيناً بقدرة الشركة على الجمع بين مواردها التقليدية وقدراتها الرقمية، بحيث يكون التحول الرقمي بمثابة المحرك الأساسي لتعزيز ميزتها التنافسية وتحويلها إلى تفوق مستدام.

ويزداد هذا الترابط وضوحاً مع صعود التجارة الإلكترونية كإحدى أهم تجليات الاقتصاد الرقمي، والتي فتحت أمام المؤسسات الاقتصادية آفاقاً واسعة للتوسع نحو أسواق جديدة، والوصول إلى عملاء عبر الحدود الجغرافية والزمانية، وتطوير قنوات متعددة للتوزيع والتسويق. فقد أعادت التجارة الإلكترونية تعريف العلاقة بين الشركة وعملائها، وأوجدت أشكالاً جديدة من التنافس، حيث لم يعد التفوق قائماً على حجم الشركة أو موقعها الجغرافي، وإنما على مدى قدرتها على استثمار التقنيات الرقمية لتقديم تجربة عميل متميزة وسلسة. وعليه، فإن دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في عصر التجارة الإلكترونية تمثل مدخلاً لفهم التحولات العميقة التي يشهدها عالم الأعمال، وإبراز كيف يمكن للتكنولوجيا أن تتحول من مجرد أداة تشغيلية إلى قوة استراتيجية تعيد صياغة نموذج الأعمال وتمنح الشركة موقعاً ريادياً في سوق يتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة. كما تتيح هذه الدراسة فرصة لاستكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في رحلتها نحو الرقمنة، والبحث في السبل الكفيلة بتحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والابتكار، بما يجعل من التحول الرقمي ليس خياراً تقنياً عابراً، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التنافسية المستدامة في الاقتصاد الحديث.

إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، قمنا بتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وأثره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات العميقة التي فرضها عصر التجارة الإلكترونية، ونظراً لأهمية الجانب التطبيقي في دعم التحليل النظري، ارتأينا دراسة تجربة شركة **WALMART** باعتبارها نموذجاً عالمياً استطاع توظيف التحول الرقمي في استراتيجياته التنافسية، ولذلك فإن الإشكالية الرئيسية لبحثنا تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف ساهم التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة WALMART في عصر التجارة الإلكترونية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي وما أبرز أهدافه ومتطلباته داخل المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي الميزة التنافسية، وما هي أنواعها واستراتيجيات تحقيقها؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء داخل المؤسسات؟
- ما دور التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني التحول الرقمي، وما السبل الممكنة لتجاوزها؟
- كيف يمكن للتحول الرقمي أن يُعيد تشكيل موقع المؤسسات الاقتصادية في السوق الرقمي العالمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية السابقة نطرح الفرضيات التالية:

- من المتوقع أن يكون للتحول الرقمي دور محوري في تحديث أساليب عمل المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- يفترض أن الميزة التنافسية تعد نتاجاً لتكامل عدة عوامل أهمها الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والقدرة على الابتكار؛
- يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء؛
- التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات تمثلان ركيزة أساسية لدعم الميزة التنافسية؛
- تواجه المؤسسات تحديات عدة عند تبني استراتيجيات التحول الرقمي؛
- اعتماد التحول الرقمي بشكل مستدام يمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول للأهداف التالية:

- الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة؛
- توضيح الإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي، أهدافه، ومتطلباته في المؤسسات الاقتصادية؛
- تحليل مفهوم الميزة التنافسية، استراتيجياتها والعوامل المؤثرة على نشأتها؛
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير تجربة العملاء؛
- دراسة أثر التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- تعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي وسبل تجاوزها؛
- محاولة الوقوف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع التطبيق على حالة شركة WALMART.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط نلخصها فيما يلي:

- تبرز الدور الحيوي للتحول الرقمي كخيار استراتيجي لتمكين المؤسسات الاقتصادية من التكيف مع متغيرات عصر التجارة الإلكترونية؛
- توضح العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، مما يساهم في بناء ميزة مستدامة للمؤسسات؛
- تقدم إطاراً علمياً يساعد الباحثين والمهنيين على فهم التحديات والفرص المرتبطة بالرقمنة في بيئة الأعمال الحديثة؛
- تسلط الضوء على التجارب التطبيقية للمؤسسات العالمية، مثل WALMART، بما يوفر نموذجاً يمكن الاستفادة منه في الواقع المحلي.

منهج الدراسة:

لمعالجة وفهم مختلف جوانب موضوعنا وبهدف الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي ذكرناها سابقاً سنعتمد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء أدبيات سابقة ودراسات أكاديمية. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الحالة، حيث تم تخصيصه لتحليل تجربة شركة وول مارت WALMART كنموذج تطبيقي رائد في مجال البيع بالتجزئة والتجارة الإلكترونية. وانصب التركيز في هذا الفصل على الجانب النظري المتعلق بالشركة، من خلال عرض

مسارها التاريخي، واستراتيجياتها الرقمية، وكيفية توظيفها للتحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة، بالاعتماد على التحليل النظري والاستنتاج المنهجي من خلال ما ورد في الدراسات والتقارير السابقة.

حدود الدراسة:

قمنا بإعداد بحثنا هذا بالاعتماد على الأبعاد التالية:

- **البعد الزمني:** شملت الدراسة من الاحية التطبيقية على شركة وولمارل للفترة الزمنية من 2010 إلى 2025 وذلك لأهمية الموضوع الحديث وتبعاً للتطور التكنولوجي الحاصل في هذه السنوات؛
 - **البعد المكاني:** وقفت الدراسة في فصلها التطبيقي على شركة وول مارت WALMART.
 - **مؤشرات الدراسة:** تناولنا في هذه الدراسة مؤشرين إقتصاديّين هما التحول الرقمي والميزة التنافسية.
- الدراسات السابقة:**

من خلال البحث حول موضوع دراستنا تمكنا من الإطلاع على مجموعة من دراسات تمس جانب من موضوعنا سنتطرق إلى بعضها كما يلي:

✓ **بن قارة سيرين، زيغم إبتهاال:** بعنوان التحول الرقمي في جامعة 7 ماي 1945-قالمة-كخيّار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تناولت الباحثتين في دراستهما مدى مساهمة التحول الرقمي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 8 ماي 1945 لولاية قالمة بمختلف أبعاده المتمثلة في البعد التقني والبعد البشري والبعد، وقد توصلت الباحثتين إلى أن التحول الرقمي في هذه الكلية له أثر على جودة الإدارة الجامعية وأكثر بعد لأثر هو البعد البشري.

✓ **فاطمة الزهراء قوادري، سندس عبيدي سعد:** تحت عنوان تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي في الشركة الإقتصادية-دراسة حالة شركة " المديرية الجهوية لموبيليس"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في الطور الثاني مالية شركة في العلوم المالية والمحاسبة، حيث هدفت هذه الدراسة توضيح تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للشركة الإقتصادية ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين و محاولة تقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة خلال الفترة (2015_2019) حيث أجريت هذه الدراسة في قطاع الاتصالات وبالتحديد بالمديرية الجهوية لموبيليس -ورقلة.

- ✓ **نوردين لعمايرية:** بعنوان دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، شعبة علوم التسيير، فقد تطرقت هذه الدراسة إلى مكانة الغاز الطبيعي ودور صادراته في الإقتصاد الجزائري كما تطرق إلى واقع تطوير الطاقة البديلة ومصادرها وقد لخصت هذه الدراسة إلى مكانة الغاز الطبيعي في الإقتصاد الجزائري حيث أن الجزائر تتمتع بقدرات عالية في عدة مجالات بسبب الصناعات الغازية الضخمة، وهذا ما يجعل إستحالة نفاذ الغاز الطبيعي مستقبلاً.
- ✓ **مقال خديجة قشي وفؤاد مخربش:** دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 13، العدد 1، الجزائر، وقد تناول الباحثين فكرة تبني المشرع الجزائري للتحول الرقمي خاصة في القطاع المصرفي الجزائري وكيف يمكن أن تمتد آثار الرقمنة في هذا القطاع إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمصارف، وكيف كان واقعها على المنظومة المصرفية الجزائرية.
- ✓ **مقال رشيد فرا ومريم فيهاخير، عمار جعيجع:** التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة- نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية-، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، 2021، حيث درس الباحث كيف يساهم التحول الرقمي عن طريق الإدارة الإلكترونية في تطوير المؤسسات الناشئة، وكذلك أهمية الدور الذي فرضه التحول الرقمي على المؤسسات ومساهمته في نمو هذه الأخيرة وتطورها، وهذا من خلال تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني.
- ✓ **مقال وليد كامل محمد بن كامل علام:** التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 01، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2019، حيث هدفت دراسة الباحث إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمل من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد كمتغير تابع.

هيكل الدراسة:

قمنا بإنشاء مقدمة عامة وخاتمة عامة و 3 فصول بين الجانب نظري والجانب التطبيقي خصصناها كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للتحول الرقمي، وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول حول عموميات التحول الرقمي (المفهوم، الأهداف، المتطلبات والتحديات)، والمبحث الثاني تناول أدوات واستراتيجيات التحول الرقمي، أما المبحث الثالث فقد حُصص لمكونات التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية)

الفصل الثاني: بعنوان التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية واستراتيجياتها والعوامل المؤثرة على نشأتها، أما المبحث الثاني فخصص لدور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء ودعم التجارة الإلكترونية والابتكار، بينما تناول المبحث الثالث تحديات تطبيق التحول الرقمي وسبل تجاوزها مع إبراز أثره في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة حالة شركة وول مارت WALMART، وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول نظرة عامة عن الشركة، والمبحث الثاني خصص لاستراتيجيات وأدوات التحول الرقمي المعتمدة في وول مارت، أما المبحث الثالث فقد عُنِي بدور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتخصصة في موضوع التحول الرقمي والميزة التنافسية؛
- طول الفترة الزمنية التي تغطي تجربة شركة وول مارت WALMART، في التحول الرقمي؛
- الاعتماد النسبي على المراجع الأجنبية وما يتطلبه من جهد في الترجمة والتحليل؛
- تشعب موضوع الدراسة واتساع محاوره، مما استدعى التركيز والانتقاء الدقيق للمعلومات؛
- محدودية الوقت المتاح لإنجاز البحث مقارنة بسعة الموضوع وثراء محتواه؛
- صعوبة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بما يحقق الانسجام المنهجي المطلوب.

دوافع اختيار الموضوع

أسباب اختيار موضوع البحث تكمن في عدة أمور نذكر بعضها في نقاط:

- الرغبة الشخصية للباحث؛

- موضوع الدراسة متعلق بتخصص الباحث؛
- يعتبر التحول الرقمي وأهميته في تعزيز الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي يجب دراستها كونه موضوع الساعة؛
- تزايد الاهتمام العالمي بالتحول الرقمي كخيار استراتيجي لا غنى عنه في ظل الثورة التكنولوجية والرقمية؛
- الأهمية البالغة للميزة التنافسية باعتبارها الضمان الأساسي لاستمرارية المؤسسات الاقتصادية وقدرتها على الصمود في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة، شهدت الألفية الجديدة قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد لأدوات وتكنولوجيات مختلفة، كانت أهمها التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، حيث فجرت هذه الأخيرة ثروة هائلة في نظم المعلوماتية والرقمنة، برز على أثرها ما يسمى بالتحول الرقمي الذي أصبح أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أنه أصبح محورا استراتيجيا تتنافس الدول والمؤسسات على تبنيها لضمان موقع تنافسي في المشهد العالمي الجديد، حيث أن الرقمنة ساهمت وبشكل كبير في تبادل الأفكار ونقل المعلومات،

وهدفنا من خلال هذا الفصل الذي جاء بعنوان الإطار النظري للتحول الرقمي إلى توضيح مجموعة من

العناصر من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي

المبحث الثاني: أدوات واستراتيجيات التحول الرقمي

المبحث الثالث: مكونات التحول الرقمي

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية من العالم التقليدي إلى عالم قائم على البيانات الضخمة، حيث برز كظاهرة شاملة أعادت تشكيل مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فقد ظهر التحول الرقمي كأحد المفاهيم الجوهرية التي تعبر عن هذا التغيير الجذري الذي يتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا ليشمل إعادة التفكير في النماذج التنظيمية وتطوير الكفاءات، وتحقيق قيمة مضافة عبر الاستفادة الذكية من البيانات والتقنيات الحديثة، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي وأدواته واستراتيجياته ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

1. تعريف التحول الرقمي

عرفته خيرة شاوشي وزهرة خلوف: " هو عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي ". (1)

عرفه لخضر بن سعيد على أنه: " العملية المستمرة للتكيف الذي تقوم به المؤسسات اتجاه عملائها، عبر توظيفها للقدرات الرقمية من خلال ابتكار وتطوير نماذج عمل ومنتجات وخدمات عبر جميع مستويات الشركة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة عبر توظيف جميع القدرات والتكنولوجيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ". (2)

كما عرفه وليد كامل محمددين كامل على أنه: عملية الانتقال من نظام تقليدي في المعاملات المالية والمصرفية إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل في ضوء مجموعة من الأبعاد والمتطلبات التي تتمثل في وضع استراتيجية للتحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتوافر مجموعة من المتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية. (3)

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص 19.

² لخضر بن سعيد مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وأفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2022، ص 335.

³ وليد كامل محمددين كامل، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، 2021، ص ص، 188-189.

الإطار النظري للتحول الرقمي

وهناك أيضا من عرفه: " بأنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات العمل المختلفة بهدف الإدارة الكاملة رقميا، والتخلي عن الورقيات شيئا فشيئا، بهدف تغيير كيفية عمل الشركة أو خدمة وكيفية تشغيل القيمة للعملاء وتقديمها ".⁽¹⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التحول الرقمي هو عبارة عن عمليات استراتيجية شاملة هدفها دمج التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف مجالات العمل سواء كان اقتصادي أم إداري، ويتم ذلك عن طريق الانتقال التدريجي من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية الذكية، ويتجلى هذا التحول في رقمته المعاملات والخدمات، وتحسين كفاءة التشغيل، وتطوير العمل، كما يسهم في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء وتحقيق تنمية مستدامة، ضمن إطار متكامل يشمل الأبعاد البشرية والتنموية والإجراءات التنظيمية والإدارية داخل الشركة.

2. أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في الجامعات في إثراء بيئة التعلم الافتراضية، وزيادة فرص التلم داخل الحرم الجامعي وخارجه، وفي إمتلاك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي حتى تكاد تختفي حجرة الدراسة المغلقة كما تختفي المكتبات القائمة على الكتب وحدها فتكون هناك جامعات بلا أسوار، فالتحول الرقمي هو جسر عبور نحو معرفة جديدة، لذا تتمثل أهمية التحول الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية والإدارية في الجامعات من ناحية وقدرته على تعزيز التنمية وإستدامتها في المجتمع من ناحية أخرى، وذلك في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية وتعتبر التقنيات التكنولوجية العامل المحفز ولأداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب.⁽²⁾

كما تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضا: وتأتي التقنية لتكون عاملا مساعدا ومحفزا في كل هذه الجوانب، ومن الناحية العملية، يعد تحسين تجربة

¹ زيان مديحة، زروقي إكرام، تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات-دراسة الحالة بمركز الجوّاري للضرائب مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2024/2023، ص17.

² بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة-كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023 /2022، ص6.

الإطار النظري للتحول الرقمي

العمل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال.⁽¹⁾

كما يعد التحول الرقمي امر بالغ الأهمية في مختلف القطاعات، إذ يعد ضروري لنجاح المنظمات والأفراد في العصر الحديث، وذلك لعدة أسباب رئيسية أهمها: ⁽²⁾

• إنشاء أساليب عمل مبتكرة لتعزيز تجارب العملاء، وتلبية متطلبات السوق المتزايدة والمتعددة من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع الأعمال.

• يعد التحول الرقمي أمر بالغ الأهمية لمختلف المؤسسات لتعزيز العمليات التجارية من خلال التقنيات الحالية والجديدة مثل الخدمات السحابية والتعلم الآلي، مما يضمن القدرة التنافسية لها.

• يساهم في استدامة الشركة ونجاحها من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية لابتكار نماذج الأعمال وتعزيز الكفاءة والتكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

• خلق فرص عمل جديدة: يحفز التحول الرقمي خلق فرص عمل جديدة في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، إذ تشير التقديرات إلى أن التحول الرقمي سيخلق ملايين الوظائف الجديدة في السنوات القادمة.

• تعزيز الاستدامة: يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الطاقة والموارد، بحيث يمكن استخدام أنظمة إدارة المباني الذكية لتحسين كفاءة استخدام الطاقة، بينما يمكن استخدام أدوات التعاون عبر الأنترنت لتقليل الحاجة إلى السفر.

3. خصائص التحول الرقمي

يمكن أن نلخص خصائص التحول الرقمي فيما يلي: ⁽³⁾

المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظام الرقمية عادة للتحكم من جاب برنامج Saltware بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

¹ https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/641854/mod_resource/content/ تم الإطلاع عليه يوم

2025/03/23، على الساعة 10.53.

² قربي عبد الله، مستقبل العمل اللائق في عصر التحول الرقمي، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، مجلد 23، العدد 01، جامعة بشار، 2024، ص 28.

³ عامر ياسمين، دهمشي بشري، التحول الرقمي في البنوك التجارية ودوره في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن-دراسة عينة من وبنان بنوك ولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، فرع علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعية عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2023/2022، ص ص، 4-5.

الإطار النظري للتحول الرقمي

الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصبح مسارها.

التفاعلية: حيث يتبادل القائم بالاتصال والملتقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.

اللاتزامنية: وهي إمكانية الفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسائله ويشاركها مع الآخرين.

التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها، بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الإتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية التي وفرت للملتقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق في حاجاته ودوافعه للاتصال وتتمثل في:

- التنوع في أشكال الاتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسوب الشخصي والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناء على حاجاته وظروفه الخاصة.
- التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الانترنت سواء في وظائف هذا المحتوى.

المطلب الثاني: أهداف التحول الرقمي

1. أهداف عملية التحول الرقمي

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي: (1)

- ✓ توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- ✓ تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- ✓ توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- ✓ حفظ مصدر المعلومات بتقنيات جديدة.

¹ بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة-كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص ص، 5-6

الإطار النظري للتحول الرقمي

- ✓ إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:
- ✓ أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال إلى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة إلكترونياً.
- ✓ الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحول الرقمي

1. متطلبات التحول الرقمي

- اختلفت الأدبيات السابقة في تحديد متطلبات التحول الرقمي، وربما أكثر ما اجتمعت عليه هي التالي:⁽¹⁾
- أ. بناء استراتيجية للتحول الرقمي:** يقصد بها مدى اتخاذ الشركة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، ومدى وجود خطة استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطويرها للخطة التشغيلية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، بالإضافة إلى مدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة ومدى امتلاك الشركة للأساليب الإبداعية المبتكرة في التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالرقمنة.
 - ب. المتطلبات التقنية:** يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المنظمة وعمالها على حد سواء توفر بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة تشغيل، أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، يتطلب ذلك وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية تعمل جميعها بسلاسة عبر بيئات تقنية ومراكز معلومات.
 - ت. المتطلبات الإجرائية:** تتطلب عملية التحول الرقمي وضع استراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات وضمان جودتها بسن ضوابط صارمة لمنع سرقة البيانات وانتهاك خصوصية المعلومات واستخدامها بشكل آمن، وهي متطلبات ضرورية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.
 - ث. المتطلبات البشرية لعملية الرقمنة:** يعد المورد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات والمتطلبات البشرية لعملية الرقمنة: يعد المورد البشري عنصر

¹ آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمية ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات-دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص ص، 695-696.

الإطار النظري للتحول الرقمي

أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تتمتع بمهارات رقمية متقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات وتخاذ القرارات الفاعلة، كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية بحتمية عملية التغيير نحو الرقمنة.

ج. الثقافة التنظيمية: إن توفر ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي فنشر ثقافة التحول الرقمي هو أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها المادي (استخدام التقنيات المختلفة)، والبعد الأخلاقي (الالتزام بأخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات من المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها)، وتشكل ثقافة التحول الرقمي الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسات وتميزها، كما تلعب دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين فيها تعزيزاً لمشاركة المهارات والموارد والمعرفة، التعلم والتنمية وتكليف المؤسسات ككل لممارسة جديدة.

2. تحديات التحول الرقمي:

هناك العديد من التحديات التي تقف كعائق في طريق التحول الرقمي ومنها:⁽¹⁾

✓ اتساع الفجوة الرقمية بين الدول المنتجة للتكنولوجيا المعرفية والدول المستهلكة لهذه التكنولوجيا، ففي عصر التحول الرقمي أصبحت البيانات أحد الأصول الاستراتيجية الرئيسية للقيم الاقتصادية والاجتماعية على السواء، حيث تؤثر طريقة معالجة هذه البيانات بشكل كبير على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالبيانات متعددة الأبعاد واستخداماتها لها آثار ليست فقط على التجارة والتنمية الاقتصادية، ولكن أيضاً على السلام والأمن.

✓ انخفاض الاستقلال الذاتي الاستراتيجي الرقمي للدولة، واحتكار قلة من الدول، وبعض الشركات لتكنولوجيا تحليل البيانات وامتلاك آليات (الرقمنة)، الأمر الذي يثير هاجساً حول تراجع قدرات أغلب الدول على فرض سيادتها كاملة في الفضاء السيبراني، وما يشمله من تطبيقات رقمية.

✓ تنافس الدول الكبرى على النفوذ في الفضاء الرقمي.

✓ انتشار الأمية الرقمية خاصة في مجال الشؤون المالية الرقمية مما يمثل قيداً على تحقيق التحول الرقمي في المجال الاقتصادي واعتماده كأساس في قطاع البنوك، ويزيد من حدة هذه المشكلة ظهور الجرائم الإلكترونية والتي ترجع في أحد أبعادها لانخفاض الوعي الرقمي وعدم المعرفة بالاستخدامات

¹ على أحمد جاد بدران معوقات التحول الرقمي وتأثيرها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية(IJHS)، المجلد 07، العدد 14، الدار الوطنية العراقية 2449، 2024. ص ص، 154-155.

الإطار النظري للتحول الرقمي

الإلكترونية.... ويبدو هذا التحدي أكثر خطورة في بعض المجتمعات التي مازالت تعاني من أمية القراءة والكتابة.

✓ ضعف البنية التحتية الرقمية بصفة عامة، والمالية الرقمية على وجه الخصوص مما يشكل تحدياً لكثير من الدول محدودة القدرات الاقتصادية، يضاف لعائق الاعتماد على الخبرات الخارجية في تأسيس هذه البنية الرقمية.

✓ يثير التحول الرقمي خاصة في مجال الاقتصادي التساؤل حول نطاق المسؤولية عن هذا التحول.

المبحث الثاني: أدوات واستراتيجيات التحول الرقمي

في ظل الثروة التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وليست خياراً، فهو لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير ثقافة الشركة وتعزيز الكفاءة والإبتكار في تقديم الخدمات، يعتمد هذا التحول على إستراتيجيات واضحة تضمن التنفيذ السلس والمستدام لهذا التحول وإعتماد أدوات رقمية متقدمة، والتي من خلالها تمكن المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق كفاءة تشغيلية عالية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من إستراتيجيات التحول الرقمي تحدياتها وسبل مواجهة هذه الأخيرة وكذلك أدوات التحول الرقمي.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي

1. تعريف استراتيجيات التحول الرقمي

هي جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموائمة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية، وبما يحقق أعلى كفاءة وأفضل فاعلية ويضمن التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال، ويلبي تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية، ويسهم في توليد ميزة تنافسية استراتيجية لهذه المنظمات.⁽¹⁾

2. أهمية استراتيجيات التحول الرقمي

تُعَدّ استراتيجيات التحول الرقمي من بين أهم الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسات الحديثة في سبيل تعزيز مكانتها التنافسية وتطوير أدائها الشامل، إذ لم يعد اعتماد التكنولوجيا خياراً ثانوياً أو مجرد أداة مساعدة، بل أصبح مكوناً جوهرياً في صميم النموذج التنظيمي والإداري للشركة. وتتبع أهمية هذه

¹ تبارني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر Algérie Poste، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2021، ص26.

الإطار النظري للتحويل الرقمي

الاستراتيجيات من كونها تُحقق جملة من الفوائد التي تتجاوز نطاق المستفيد الفردي أو الزبون لتشمل الشركة ككل، بما يضمن خلق قيمة مضافة مستدامة تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات، فضلاً عن توسيع نطاق الحضور في الأسواق.

تسهم استراتيجيات التحويل الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ، حيث تسمح بإعادة هندسة العمليات التنظيمية والإدارية بما يجعلها أكثر بساطة وفعالية. فإدماج الأنظمة الرقمية يتيح الاستغناء عن العديد من الإجراءات الروتينية واليدوية التي تستهلك الوقت والموارد، ويُسهّل عملية تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات، ويُقلّل من معدلات الأخطاء البشرية. هذا التحويل يؤدي إلى خفض التكلفة التشغيلية من خلال تقليص الحاجة إلى الورق والمخازن والوقت الضائع في المعاملات البيروقراطية، كما يساهم في رفع مستوى الانضباط والشفافية داخل الشركة. وبذلك فإن التحويل الرقمي لا يمثل مجرد تحسين تقني، بل يكرس ثقافة جديدة في إدارة الموارد تهدف إلى الاستغلال الأمثل للإمكانات البشرية والمادية.

كما تتيح هذه الاستراتيجيات إمكانيات واسعة للابتكار وتقديم خدمات إبداعية، إذ أن الرقمنة توفر بيئة خصبة لتجريب حلول جديدة واستحداث قنوات تواصل أكثر فعالية مع الزبائن. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات عبر المنصات الرقمية وتطبيقات الهواتف الذكية أن تطور خدمات مخصصة لكل فئة من العملاء، بما يضمن تلبية احتياجاتهم بشكل أكثر دقة وسرعة. كما أن إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يفتح المجال أمام تطوير منتجات وخدمات تتنبأ باحتياجات الزبائن المستقبلية، وتُقدّم لهم قيمة مضافة تتجاوز التوقعات التقليدية. بذلك تتحول الشركة من مجرد مقدم خدمة إلى فاعل ابتكاري يساهم في إثراء السوق وتوسيع خيارات المستهلك.⁽¹⁾

أيضاً التحويل الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات، من خلال الأتمتة والاعتماد على الأنظمة الذكية ما إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات المختلفة، وتوفير تجربة سلسلة ومبسطة. حيث يمكن للزبون أن يُنجز معاملته عبر منصات إلكترونية سهلة الاستخدام، مما يزيد من رضاه ويعزز ثقته بالشركة.

كما وأن استراتيجيات التحويل الرقمي تساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، فالمنصات الرقمية تتيح إمكانية التعامل مع مجموعة كبيرة من الزبائن على المستويين المحلي والدولي،

¹ تيباني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمائية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste، مرجع سابق الذكر، بتصرف، ص26

ما يُمكن الشركة من توسيع حصتها السوقية وتعزيز حضورها العالمي. كما أن اعتماد حلول التجارة الإلكترونية والدفع الرقمي والتسويق عبر الوسائط الاجتماعية يفتح آفاقاً جديدة للوصول إلى شرائح زبائن متنوعة، وأسواق دولية، بعضها لم يكن بالإمكان الوصول إليه في ظل النماذج التقليدية لهذا فإن التحول الرقمي يعد أداة استراتيجية لزيادة قاعدة العملاء، وتنويع مصادر الإيرادات، وتعزيز القدرة على المنافسة في أسواق مفتوحة وعابرة للحدود. (1)

3. مراحل إعداد استراتيجية للتحويل الرقمي

هناك ستة خطوات أساسية لاستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي: (2)

- ✓ **الخطوة الأولى خلق رؤية:** في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالابتكارات، يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لا بد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية عالمية في المستقبل.
- ✓ **الخطوة الثانية تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات:** في هذه الخطوة، نقوم بتقييم وضع الشركة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، تختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في استراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.
- ✓ **الخطوة الثالثة تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف:** بمجرد وضع الشركة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول، وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته، من خلال توضيح مزاياه ونتائجه.
- ✓ **الخطوة الرابعة تقييم الوضع الحالي:** وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.
- ✓ **الخطوة الخامسة إنشاء خارطة طريق للتنفيذ:** في هذه الخطوة يتم إخطار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم، ولتفادي الوقوع في الأخطار.

¹ تيباني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste، مرجع سابق الذكر، بتصرف، ص26.

² المرجع السابق، ص ص، 26-30.

✓ **الخطوة السادسة ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية:** الخطوة الأخيرة في مراحل استراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية، في البداية يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ و أخيراً، من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف الشركة وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.

1. **الممكّنات الاستراتيجية للتحول الرقمي:** تعتبر تقنيات التحول الرقمي، نتائج مجموعة من التقنيات

الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن مع العصر الرقمي، حيث أشار **Hunage**، إلى فكرة الانتشار السريع للتقنيات الجديد مثل (أنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الروبوتات الآلية....) وغيرها من التقنيات التي أدت إلى ظهور وانتشار التحول الرقمي، ولما كان تحسين كفاءة المؤسسات الخدماتية أحد المحاور الرئيسية، أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للارتقاء بمكانة المؤسسات الخدماتية أحد المحاور الرئيسية، أصبح التحول الرقمي من القوى الدافعة الأولى للارتقاء بمكانة المؤسسات الخدماتية حيث يتسم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز عناصر البناء المؤسسي وكذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستخدمين وتحسين جودة تلك الخدمات، وعليه هناك العديد من التقنيات الرقمية وهي كما يلي: (1)

✓ **أنترنت الأشياء:** تتيح إمكانية إرسال واستقبال البيانات بكفاءة أعلى وتحسين عملية جمع البيانات التحليلات.

✓ **الروبوتات الآلية:** تساعد على نشر القوة الرقمية وذلك بإنشاء إنسان بشري افتراضي (إنسان آلي) يؤثر على جميع البرمجيات والتطبيقات.

✓ **الحوسبة السحابية:** توفر الحوسبة السحابية مرونة كبيرة للقوة العاملة، إنتاجية أفضل، رؤية أبعد وكفاءة أعلى بتكلفة أقل مقارنة بالحلول الأخرى.

✓ **تقنية الجيل الخامس للاتصالات:** تقوم بتوفير تجربة أفضل للمستخدم النهائي وذلك من خلال توفير تطبيقات جديدة وبالطبع فإن تطبيق تكنولوجيا الجيل الخامس يعتمد على نجاح الشبكات المتنقلة من الأجيال السابقة والتي حولت المجتمعات وقدمت الدعم لخدمات ونماذج أعمال جديدة.

¹ تبارني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste، مرجع سابق الذكر، ص 28.

الإطار النظري للتحول الرقمي

✓ **البيانات الضخمة:** البيانات هي الركيزة الأساسية لعملية التحول الرقمي لأي مجتمع يسعى نحو التقدم والرقى من خلال تعزيز الشفافية وترسيخ مبدأ المسائلة والمساهمة في تصميم قنوات رقمية تخدم احتياجات المستفيدين وتستند على مخزون البيانات المتوفرة لديها، إضافة إلى تعزيز الابتكار وريادة الأعمال وإتاحة الحاضر مع كميات كبيرة من البيانات، ليس فقط من أجل اتخاذ قرار مهم، بل لكي يتم العامل بشكل صحيح مع هذه البيانات، كما يرى بأن الشركات تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة البيانات الضخمة لصالحها، ولمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، لم يعد ينظر إلى الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية على أنه يعطي ميزة تنافسية لشركة ما، بل يعتبر معياراً ينبغي الاعتماد عليه لنجاح الشركة في التعامل مع ضخامة بياناتها.

✓ **الأمن السيبراني:** هو مصطلح جاء من الكلمة اللاتينية ساير Cyber والتي تعني فضاء المعلومات، وبهذا فإنه معني بالأمن المرتبط بشبكات الأنترنت وكذلك شبكات الاتصالات، "إذا هو مجموعة الوسائل التقنية والتنظيمية والإدارية التي يتم استخدامها لمنع الاستخدام غير المصرح به وسوء الاستغلال واستعادة المعلومات الإلكترونية ونظم المعلومات وتعزيز حماية سرية وخصوصية البيانات الشخصية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لحماية المواطنين والمستهلكين من المخاطر في الفضاء السيبراني". يمكن القول إن الأمن السيبراني يتضمن حماية المعلومات والأجهزة الرئيسية للمؤسسات من التهديدات والهجمات السيبرانية، خاصة وأن هناك تزايد في عدد الأشخاص الذين يحاولون الوصول إلى المعلومات، وبهذا فإن الأمن السيبراني مرتبط بشكل أساسي بالمحافظة على البيانات للأفراد والمؤسسات وحمايتها من الاختراق غير المشروع.

وبالتالي يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي وسبل مواجهتها

1. التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي:

هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات استراتيجية تعيق عملية التحول الرقمي في المنظمات، إذ يرى Brunette، بأن تحديات التحول الرقمي هي (الثقافة والمهارات، والبنى التحتية والتقنيات)، أما Rissolle&Dissanayake، فقط توصلنا إلى أن التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي (النقص في البنية التحتية للاتصالات، وغياب الموظفين المؤهلين، والنقص في الوصول إلى الأنترنت، وبطاقات الائتمان)، بينما Abdulquadri، أكد بأن تحديات هذا التحول هي (إنخفاض الاهتمام بالتكنولوجيا،

الإطار النظري للتحويل الرقمي

وضعف الإتصال بالزبائن)، ويؤكد كل من على أن تحديات التحويل الرقمي تتمثل في (نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على التغيير وقيادة برامج التحويل الرقمي داخل الشركة، نقص الميزانيات المرصودة لعملية التحويل الرقمي، مخاطر أمن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية، تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية، عدم وجود إستراتيجية رقمية شاملة).⁽¹⁾

من العرض أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعة كبيرة من التحديات الاستراتيجية التي تعترض عملية التحويل الرقمي وتعيق تحقيق استراتيجية وتعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية: ⁽²⁾

- ✓ **رداءة خدمة الأنترنت وشبكات الاتصالات:** إن الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير المالية وكذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات وأن ضعف الأنترنت يؤثر على عمل المصارف والعملية التعليمية حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، وهذا يتطلب شبكات إتصالات عالية الجودة ومرنة فعالة تسهل عمليات التحويل.
- ✓ **الثقافة التنظيمية الرقمية:** تشير بشكا أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح وإيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية، وكسر مقاومة الرقمنة، وسد الفجوة بين الأجيال المختلفة، وتعتمد الثقافة الرقمية اعتمادا كليا على المعرفة بالعمل الرقمي وأدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا وياتت من ركائز العمل اليومي، ونرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية وإنخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، وعدم الوعي بأهميتها وكيفية إستخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحويل الرقمي وصعوبة تحقيقه.
- ✓ **المهارات الرقمية:** ويمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل الشركة، وتعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملما بإستخدام كافة الأدوات التقنية، ونرى أن هناك غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في إستخدام تطبيقات الرقمنة وأدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق استراتيجية ناجحة للتحويل الرقمي.

¹ تيباني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء ، مرجع سابق الذكر، ص 30.

² المرجع السابق، ص ص 31-33.

الإطار النظري للتحول الرقمي

- ✓ **شُح المخصصات المالية للتحول الرقمي:** إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات، ودعم مالي وإحتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات والتكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن شُح الإعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله.
- ✓ **مخاطر أمن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي إلى إختراقها ونرى بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس والإختراق والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف إعتماده في المنظمات.
- ✓ **الثقافة الرقمية:** في هذا العصر ليس أمام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة سوى أن تغرس الثقة في وجدان المستفيد، ولآلية الثقة تأثير حتمي على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة.
- ✓ **ضعف القوانين والتشريعات:** وتمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والإلتزامات القانونية عن العمليات الإلكترونية، وهنا نرى بأن غياب القوانين والتشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات والتي يتضمنها والأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.

2. سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي

- ما يميز سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هو أنه يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها وأن مواجهة هذه التحديات ومعالجتها ليس مستحيلا وإنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الإعتبار كل تحدي وسبل مواجهته عالميا وتنفيذ واقعي، ومن تقدم نستنتج بأن السبل الإستراتيجية لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي: (1)
- ✓ **جودة خدمات الأنترنت وشبكات الاتصالات الرقمية:** إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فعاليتها وكفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيا خاصة وأن جميع عمليات التحول الرقمي وتعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.
 - ✓ **تعزيز الثقافة الرقمية بإستمرار في المجتمع:** من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيا تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع بإستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعلها أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع إستخدام الرقمنة وتفتيت مقاومتها،

¹ تباي شيما، صخري إلهام، عقون شيما، مرجع سابق الذكر، ص ص، 33-35.

الإطار النظري للتحول الرقمي

والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع ويدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات.

✓ **تطوير المهارات الرقمية للموظفين:** لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها إستراتيجيا ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية متخصصة ومنسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.

✓ **توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية:** إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيا، لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحدثة المتطورة كلما إنعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه.

✓ **تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة:** للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من إستخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة ومع عمليات المنظمة وإجراءاتها التنافسية من جهة أخرى ومع تطلعات الزبائن وإحتياجاتهم المتغيرة بإستمرار على أن تتضمن إستخدام التقنيات الذكية وحوسبة التشغيل الذاتي وغيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

✓ **تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي:** إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية والمستلزمات اللوجستية التي تتسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، وهذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي وإستدامته.

✓ **حماية أمن المعلومات:** من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار وتطوير منصات حماية ومضادات إختراق وتطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية والإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات وأمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

✓ **ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة:** إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في إستدامة الميزة التنافسية وخلق قيمة إضافية للزبائن.

الإطار النظري للتحول الرقمي

✓ **سن وتحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي:** لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي والتشريعات التي تحمي المستفيدين، والآليات التي تضبط الخصوصية وإختراقها.

✓ **تحقيق الثقة الرقمية لدى الأفراد وضمانها:** إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة وضمان إستمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي ومواجهتها إستراتيجياً، ويتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية وتحفيز أفرادها على الثقة بالرقمنة وإستخدامها وجذب المواهب الرقمية ومكافأتها ونمذجة الخدمات المجتمعية رقمياً بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي وتسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية لأفراد المجتمع.

المطلب الثالث: أدوات التحول الرقمي

تلعب الأدوات دوراً محورياً في كل شركة تسعى إلى الاستفادة الكاملة من إمكانات التحول الرقمي. وتتولى فئات عديدة من أنظمة البرمجيات والتطبيقات عمليات مختلفة تُضيف قيمةً للمؤسسات. ويمكنها تحسين التفاعلات مع العملاء وعمليات المبيعات والتسويق بشكل ملحوظ. وفي مايلي الأنواع الثمانية الرئيسية لأدوات التحول الرقمي: (1)

1. برنامج إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM) : تُساعد برامج إدارة خدمات تكنولوجيا

المعلومات الشركات على إدارة وأتمتة عمل فرق دعم تكنولوجيا المعلومات، وتتبع أصولها التكنولوجية، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات وإدارتها بكفاءة. كما تُساعد الشركات على مواءمة عمليات دعم تكنولوجيا المعلومات مع أهدافها، مما يضمن دعم البنية التحتية التقنية للعمليات العامة وتحسينها. إضافةً إلى ذلك، تُوفر العديد من أدوات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات حلولاً أتمتةً للتعامل مع المهام المتكررة، وتُتيح لفرق تكنولوجيا المعلومات التركيز على أنشطة أكثر تعقيداً، وتُعدّ منتجات برمجيات إدارة خدمات تقنية المعلومات أساسيةً لكل شركة. وتشمل مزاياها ما يلي:

- انخفاض تكاليف عمليات تكنولوجيا المعلومات.
- تجربة أفضل للموظفين الذين يمكنهم دائماً الاعتماد على جودة عمل دعم تكنولوجيا المعلومات.
- تحسين التواصل مع أقسام تكنولوجيا المعلومات.
- دعم مُحسّن.

تم الإطلاع عليه يوم 11/05/2025، <https://www.alloysoftware.com/blog/digital-transformation-tools/#8-key-tools/>, 14:25 على الساعة 2025/04/23

- تقليل هدر الموارد لأن جميع أصول تكنولوجيا المعلومات يتم تتبعها.
- زيادة كفاءة الأعمال بشكل عام.

2. برنامج إدارة علاقات العملاء (CRM): يُساعد في إدارة تفاعلات الشركة مع العملاء الحاليين والمحتملين. فهو يستخدم تحليل البيانات لدراسة كميات هائلة من المعلومات، مما يُساعد على تحسين علاقات العملاء وزيادة الربحية. وهو الأداة الأساسية لأقسام المبيعات، إذ يُوفر ساعات من العمل المُستغرق في إدخال البيانات يدويًا وصياغة رسائل فردية لكل عميل. تُعزز العديد من أنظمة إدارة علاقات العملاء الحديثة بوظائف الذكاء الاصطناعي لأتمتة العمليات الروتينية وتسريع عمليات التحويل، مما يُتيح لمندوبي المبيعات التعامل مع الحالات التي تتطلب تدخلًا بشريًا مُتخصصًا، تشمل أدوات إدارة علاقات العملاء الشائعة Salesforce و HubSpot و Zoho CRM. يجب أن يعتمد الاختيار دائمًا على احتياجات الشركة الفردية. على الرغم من تشابه ميزات هذه الأدوات الرئيسية، إلا أنها تختلف من حيث الأسعار والتخصيص والتكامل والإضافات.

3. أدوات التعاون والتواصل: في عصر العمل عن بُعد والعمليات العالمية، تُعدّ أدوات دعم التعاون والتواصل على الأرجح أولى التطبيقات المُطبّقة داخل الشركات. فهي تُتيح تبادلًا سلسًا للرسائل والملفات، وتتيح لأعضاء الفريق وعملائهم التواصل عبر مكالمات الصوت والفيديو. وبغض النظر عن موقع كل طرف، تُسهّل هذه البرامج التواصل السريع ومناقشة آخر التغييرات أو الوضع الحالي للمشروع، من أبرز أدوات التواصل في الشركات التي تُولي اهتمامًا بالتقنيات الرقمية: سلاك، ومايكروسوفت تيمز، وجوجل ميت، وزووم. بالإضافة إلى الرسائل النصية، وتنظيم المكالمات، وإرسال الملفات، يوفر بعضها ميزات تدعم التواصل اليومي بين أصحاب المصلحة، مثل الروبوتات الآلية، ومشاركة الشاشة وتسجيلها، وبالطبع، رموز تعبيرية تفاعلية.

4. أدوات إدارة المعرفة: تُخزن أنظمة إدارة المعرفة المعرفة وتُنظّمها وتُسترجعها لمساعدة الموظفين على إيجاد المعلومات ذات الصلة بشكل أسرع، وتحسين فهم العمليات الداخلية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون داخل الأقسام وفيما بينها. في عصر تُنتج فيه البشرية ملايين التيرابايتات من البيانات يوميًا، لا شك أن الشركات مُضطرة للتعامل مع المزيد من المستندات والإجراءات والفواتير وأنواع البيانات الأخرى أكثر من أي وقت مضى. لذا، يُعدّ تخصيص مساحة واحدة لحفظها وتنظيمها أمرًا بالغ الأهمية لمواكبة العمليات وأهداف العمل، أدوات مثل Confluence و Notion و SharePoint هي تطبيقات مخصصة لهذه الحاجة تحديدًا، فهي بمثابة قاعدة معرفية مركزية، مما يُسهّل الوصول إلى المعلومات.

مع ظهور نماذج اللغات الكبيرة، أصبح من الممكن أيضاً الحصول على أداة إدارة معرفة آلية مُخصصة، مزودة بواجهة دردشة تُسهّل وتسريع عملية البحث عن المعلومات واستخراجها.

5. حلول التخزين السحابي: توفر حلول السحابة خيارات تخزين آمنة وقابلة للتوسع للشركات. فهي تُمكن من الوصول بسهولة إلى الملفات من أي مكان، وتوفر حماية قوية للبيانات. بهذه الطريقة، يمكن للفرق البعيدة التعاون في مشاريع مشتركة وتبادل الملفات الضرورية آنياً. إن الاحتفاظ بها على أجهزة كمبيوتر فردية ليس فقط أمراً مزعجاً، بل محفوفاً بالمخاطر أيضاً في حالة تعطل الأجهزة، ستُفقد جميع البيانات المخزنة عليها. يقدم مزودو خدمات السحابة حلولاً تقنية شبه محصنة ضد انقطاع الخدمة، وتوفر ميزات نسخ احتياطي متقدمة، تشمل أبسط تطبيقات التخزين السحابي وأكثرها فعالية من حيث التكلفة جوجل درايف ودروبوكس وون درايف. وللاحتياجات الأكثر تعقيداً، يمكن للشركات اللجوء إلى خدمات مثل AWS و Microsoft Azure وجوجل كلاود. فهي لا تعمل كمساحات تخزين فحسب، بل كهيكل برمجي متكامل قابل للتخصيص للتعامل مع الأنظمة الداخلية والخارجية. وبهذه الطريقة، لا تحتاج الشركات إلى الاستثمار في بنى تحتية محلية.

6. أنظمة تتبع المتقدمين (ATS): تحتاج كل شركة تسعى إلى التحول الرقمي إلى متخصصين وخبراء تقنيين جدد. يُعدّ تبسيط إجراءات التوظيف أمراً بالغ الأهمية لأقسام الموارد البشرية، التي قد تضطر أحياناً إلى معالجة مئات السير الذاتية لوظيفة واحدة. يُعدّ وجود تطبيق يُدير إعلانات الوظائف، ويخزن الطلبات، ويؤتمت جدولة المواعيد، ويُتيح التواصل مع المرشحين كافياً لإنشاء سير عمل فعّالة للموارد البشرية، وتسريع عملية العثور على المرشحين المناسبين. كما تحتوي بعض التطبيقات على ميزات ذكاء اصطناعي تُنشئ رسائل، وتُجيب على أسئلة المقابلات، وتُعرّف بالوظائف. علاوة على ذلك، تُدعم هذه التطبيقات جهود التوظيف، من أبرز الأمثلة على أنظمة تتبع المتقدمين Greenhouse و HiBob و Workable. تساعد هذه الأنظمة آلاف الشركات، بما فيها الشركات الكبرى والشركات العريقة، في العثور على الكفاءات المناسبة وتوظيفها بكفاءة.

7. أدوات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي: يُعدّ النشر المنتظم على منصات التواصل الاجتماعي المتعددة أمراً ضرورياً للعلامات التجارية التي ترغب في الوصول إلى عملاء جدد والبقاء على تواصل مع جمهورها الحالي. ومع ذلك، فإن إعداد المحتوى ونشره يدوياً يستغرق وقتاً طويلاً. لذلك، صُممت تطبيقات تسويق وسائل التواصل الاجتماعي لأتمتة إدارة التواجد على هذه المنصات. تتيح هذه الأدوات للمسوقين جدولة المنشورات، ومراقبة المجتمعات، وتحليل الأداء، كل ذلك في مكان واحد، تشمل أدوات

التسويق متعدد القنوات على وسائل التواصل الاجتماعي Hootsuite و Buffer و Sprout Social. يمكن لفرق التسويق تخصيصها لتناسب احتياجاتهم واستخدامها يوميًا للتفاعل مع العملاء المحتملين وبناء الوعي بالعلامة التجارية عبر الإنترنت.

8. منصات تحليل البيانات: ينبغي على الشركات التي ترغب في النجاح في قطاعاتها والتفوق على منافسيها الاستثمار في تحليلات البيانات. ولحسن الحظ، تتوفر العديد من الأدوات التي تدعم المحللين في جهودهم. منذ بضع سنوات، استُبدل إدخال البيانات يدويًا على نطاق واسع بخوارزميات قوية تعالج كميات هائلة من المعلومات وتستخرج الاستنتاجات ذات الصلة تلقائيًا. كما تُمكن الحلول البرمجية التي تستخدم هذه الخوارزميات خبراء البيانات من إعداد تقارير ثابتة وجذابة بصريًا، تجعل تحليلات الأعمال مفهومة لجميع أصحاب المصلحة. Tableau و Microsoft Power BI و Qlik هي مجرد أمثلة قليلة للأدوات التي تساعد الشركات على اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات وتحديد فرص النمو الجديدة. (1)

المبحث الثالث: مكونات التحويل الرقمي

لقد أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية لأي شركة تسعى للبقاء والمنافسة، حيث أصبح عملية إستراتيجية شاملة تعيد هيكلة العمليات والثقافة بشكل جذري، وإن تكامل مجموعة من المكونات الأساسية التي تعمل معًا لخلق نظام فعال ومتكامل يعتبر منبع نجاح هذا التحويل، وسنسلط الضوء في هذا المبحث على هذه العناصر الأساسية التي تشكل بنية تحتية ناجحة ومستدامة للتحويل الرقمي.

المطلب الأول: الناس والبيانات

1. الناس: يقع الإنسان في صميم أي تحول رقمي، سواءً كان مستهلكًا أو موظفًا أو عميلًا. وفهم احتياجاته وسلوكياته وتفاعلاته أمر بالغ الأهمية. فهم المصدر الرئيسي للبيانات التي تُحرك عملية التحويل بأكملها. ومن خلال إعطاء الأولوية للعنصر البشري، تضمن المؤسسات سهولة استخدام التطورات التكنولوجية وفعاليتها.

إن نجاح التحويل الرقمي يعتمد في نهاية المطاف على الأفراد وثقافة الشركة. يُعدّ تقبل التغيير وتعزيز ثقافة التحسين المستمر أمرًا أساسيًا لتحقيق النجاح على المدى الطويل. **تحسين العمليات:** تبسيط وتحسين عمليات الأعمال للحد من أوجه القصور وتحسين الإنتاجية. غالبًا ما يتضمن ذلك إعادة هندسة سير العمل واعتماد ممارسات جديدة تستفيد من الأدوات الرقمية.

تم الإطلاع عليه يوم 2025/04/23 <https://www.alloysoftware.com/blog/digital-transformation-tools/#8-key-tools>

على الساعة 14.40.

الإطار النظري للتحوّل الرقمي

الموظفون والمهارات: يُعدّ الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين أمرًا بالغ الأهمية. فتوفير التدريب والتتقيف حول التقنيات الجديدة ومحو أمية البيانات يُمكن الموظفين من المساهمة بفعالية في جهود التحوّل الرقمي.

ثقافة الابتكار: يُعدّ تشجيع ثقافة تحتضن التغيير والابتكار أمرًا بالغ الأهمية. ويشمل ذلك تعزيز عقلية مرنة تُقدّر التجربة والتعلم من الإخفاقات. وتلعب القيادة دورًا محوريًا في تحديد التوجه العام وتهيئة بيئة مؤاتية لازدهار الابتكار، من خلال مواعاة العمليات، وتمكين الأشخاص، ورعاية ثقافة تدعم التحوّل، يمكن للمؤسسات ضمان استدامة مبادراتها الرقمية وتأثيرها.⁽¹⁾

كما أن بناء قوة عاملة مُلمّة بالتقنيات الرقمية يتجاوز مجرد التدريب، بل يجب ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، حيث يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم والتكيف مع التقنيات المتطورة. يجب إنشاء فرق عمل متنوعة ومتعددة الوظائف تُسهّل حل المشكلات بشكل تعاوني، وتكسر الحواجز، وتشجع الابتكار من خلال تقديم وجهات نظر متعددة حول المشكلة، على مستوى أعلى، ينبغي أن تتوافق ممارسات الموارد البشرية مع أهداف التحوّل الرقمي. ويشمل ذلك استقطاب المواهب الاستراتيجية، وتطويرها، وتخطيط التعاقب الوظيفي. وسيكون توظيف المواهب ذات المهارات الرقمية المناسبة أمرًا بالغ الأهمية، وكذلك الاستثمار في برامج تطوير الموظفين التي تُمكن الأفراد من النجاح في بيئة التحوّل الرقمي للمؤسسات.⁽²⁾

2. البيانات: المكون الثاني هو البيانات، التي تُمثل السجلات الرقمية للتفاعلات والسلوكيات والنتائج. يُعدّ جمع البيانات وإدارتها بفعالية أساسًا لنجاح التحوّل الرقمي. لا يقتصر هذا على جمع البيانات فحسب، بل يشمل أيضًا ضمان دقتها وإمكانية الوصول إليها وأمنها. تُمكن البيانات عالية الجودة المؤسسات من الحصول على رؤية شاملة لعملياتها وتفاعلات عملائها. علم البيانات هو التخصص الذي يُحوّل البيانات الخام إلى رؤى قيّمة. وهو يتضمن مزيجًا من الإحصاء والرياضيات والبرمجة والخبرة في مجال معين لاستخراج معلومات مفيدة من البيانات. **جمع البيانات وإدارتها:** ضمان دقة جمع البيانات وتخزينها وصيانتها. تُعدّ الإدارة السليمة للبيانات أمرًا بالغ الأهمية لضمان موثوقية أي رؤى مستمدة منها.

¹ تم الإطلاع عليه يوم <https://www.dawgen.global/the-5-essential-components-of-a-digital-transformation/> 2024/08/27. على الساعة 21:43.

² تم الإطلاع عليه يوم 2024/08/28 على <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/> الساعة 21:45.

الإطار النظري للتحوّل الرقمي

التحليلات والنمذجة: يستخدم علماء البيانات أساليب ونماذج تحليلية متنوعة لاستكشاف البيانات، وتحديد الاتجاهات، والتنبؤ. قد يشمل ذلك تقنيات مثل تحليل الانحدار، والتجميع، وخوارزميات التعلم الآلي.

التصور: يساعد تقديم البيانات بتنسيق مرئي، مثل المخططات والرسوم البيانية، أصحاب المصلحة على فهم رؤى البيانات المعقدة بسرعة وسهولة، مما يسهل اتخاذ القرارات بشكل أفضل.

يقوم علم البيانات بتحويل كميات هائلة من البيانات التي تولدها التقنيات الحديثة إلى رؤى قابلة للتنفيذ تعمل على دفع عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتحسينات التشغيلية.⁽¹⁾

تُعد ممارسات حوكمة البيانات الفعّالة أمرًا ضروريًا لضمان جودة البيانات وأمنها والامتثال للوائح. تشمل حوكمة البيانات الفعّالة عادةً تصنيف البيانات، وضوابط الوصول إليها، وتسلسلها، وإدارتها. وتضمن هذه الحوكمة معاملة البيانات كأصل قيم، وحمايتها من الوصول غير المصرح به أو إساءة استخدامها، وبالمثل، يمكن لأدوات التحليلات المتقدمة والرؤى المستندة إلى الذكاء الاصطناعي أن تلعب دورًا محوريًا في ذكاء أعمالك. يمكنك استخدام نماذج التعلم الآلي لتحليل البيانات التاريخية واللحظية، واستخراج الأنماط والرؤى التي ستُسهم في اتخاذ قراراتك المهمة.⁽²⁾

المطلب الثاني: الرؤى والإجراءات

1. الرؤى: البيانات وحدها لا تكفي. أما العنصر الثالث، وهو الرؤى، فيتضمن التفسير الهادف للبيانات. فمن خلال التحليلات وعلوم البيانات، يمكن للمؤسسات تحويل البيانات الخام إلى رؤى عملية. تساعد هذه الرؤى في تحديد الاتجاهات، والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، واكتشاف فرص التحسين. وتُعد القدرة على توليد رؤى قيمة من البيانات عاملاً حاسماً في التميز في العصر الرقمي.

2. الإجراءات: أو العمل يجب أن تُفضي الرؤى إلى إجراءات عملية. يُركز العنصر الرابع على تطبيق التغييرات بناءً على الرؤى المكتسبة. قد يشمل ذلك تعديل استراتيجيات العمل، أو تحسين العمليات، أو

¹ تم الإطلاع عليه يوم <https://www.dawgen.global/the-5-essential-components-of-a-digital-transformation/>

2024/08/27. على الساعة 21:50. مرجع سبق ذكره.

² تم الإطلاع عليه يوم 2024/08/28 على <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/>

الساعة 22:05، مرجع سبق ذكره.

الإطار النظري للتحويل الرقمي

طرح منتجات وخدمات جديدة. الهدف هو إحداث تغييرات ملموسة تُعزز الكفاءة، ورضا العملاء، والأداء العام للأعمال. الإجراءات القائمة على الرؤية المُستندة إلى البيانات أكثر فعالية وتأثيرًا (1).

وليكون هذا العنصر مكتملاً فإنه يتبعه تحسين العمليات فليس من غير المألوف أن تلجأ الفرق إلى منهجيات Lean و Six Sigma لتحديد نقاط الضعف في عملياتها والقضاء عليها. تُركز هذه المنهجيات على التحسين المستمر واتخاذ القرارات المُستندة إلى البيانات، مما يُمكن الشركات من تحديد نقاط الضعف والخطوات غير الضرورية وغيرها من المجالات التي يُمكن فيها تطبيق الأتمتة، علاوة على ذلك، يُمكن لأتمتة العمليات التجارية (BPA) وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA) أيضاً تقليل المهام اليدوية بشكل كبير. تُؤتمت أتمتة العمليات التجارية (BPA) العمليات المعقدة والشاملة، بينما تُؤتمت أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) المهام المتكررة القائمة على القواعد.

بالإضافة إلى الأمن الذي يعتبر ذو أهمية قصوى، لذا يجب اتباع نهج شامل، يشمل تحديثات دورية لبروتوكولات الأمان، وتقييمات للثغرات الأمنية، وتدريب الموظفين للحد من التهديدات المحتملة. ولا تنسَ أن إجراءاتك يجب ألا تقتصر على أجهزة نقاط النهاية فحسب، بل تشمل أيضاً الشبكات والبيئات السحابية. (2)

المطلب الثالث: التكنولوجيا والنتائج

1. التكنولوجيا: التكنولوجيا هي ركيزة التحويل الرقمي. فهي تُسهّل رقمنة البيانات، مما يُتيح جمع كميات هائلة من المعلومات وتخزينها وتحليلها بكفاءة. تُمكن التقنيات المتقدمة، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وإنترنت الأشياء، المؤسسات من تسخير البيانات بطرق لم تكن مُتصورة من قبل.

- **الحوسبة السحابية:** توفر مساحة تخزين قابلة للتطوير وقوة حوسبة، مما يسمح للمؤسسات بإدارة مجموعات بيانات كبيرة وإجراء تحليلات معقدة دون قيود البنية التحتية المادية.
- **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** تمكين معالجة البيانات الآلية والتحليلات التنبؤية، مما يساعد المؤسسات على تحديد الأنماط واتخاذ القرارات القائمة على البيانات بسرعة.

تم الإطلاع عليه يوم <https://www.dawgen.global/the-5-essential-components-of-a-digital-transformation/>

2024/08/28 على الساعة 10:05، مرجع سبق ذكره.

تم الإطلاع عليه يوم <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/>

2024/08/28 على الساعة 22:05، مرجع سبق ذكره.

الإطار النظري للتحوّل الرقمي

- إنترنت الأشياء (IoT) : يربط الأجهزة المادية بالعالم الرقمي، مما يؤدي إلى توليد بيانات في الوقت الفعلي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتعزيز تجارب العملاء.
- ومن خلال الاستفادة من هذه التقنيات، تستطيع المنظمات تبسيط العمليات وخفض التكاليف وخلق فرص جديدة للابتكار. (1)

أو يمكن أيضا تسميتها بالبنية التحتية للتكنولوجيا تُعدّ الحوسبة السحابية عنصراً أساسياً في خطط التحوّل الرقمي، إذ تُتيح للفرق قابلية التوسع التشغيلي والمرونة والفعالية من حيث التكلفة. يمكنك زيادة أو تقليل موارد الحوسبة لديك حسب الطلب، مما يُقلل من النفقات الرأسمالية المرتبطة بصيانة الخوادم المادية. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تأتي الحلول السحابية مزودة بميزات أمان وامتنال مدمجة، مما يُخفف العبء على فرق تكنولوجيا المعلومات، وبالنظر إلى ما هو أبعد من ذلك، يمكنك تبني إنترنت الأشياء (IoT) والحوسبة الطرفية، وهما عنصران أساسيان لمعالجة البيانات وتحليلها آنياً. تجمع أجهزة إنترنت الأشياء كميات هائلة من البيانات من أجهزة الاستشعار والآلات والأجهزة، بينما تعالج الحوسبة الطرفية هذه البيانات محلياً، مما يقلل من زمن الوصول ويمكن من اتخاذ قرارات سريعة. لذا، يمكن لهذه التقنيات مجتمعةً أن تُنشئ نظاماً بيئياً مرناً وقابلاً للتكيف لتكنولوجيا المعلومات، يستجيب بسرعة لديناميكيات السوق.

يتيح لك التعاون مع شركاء التكنولوجيا الوصول إلى خبرات وموارد متخصصة، مما يزيد فرص نجاحك بشكل كبير. ومن واقع خبرتنا، تُسرّع هذه الشراكات تطوير الحلول الرقمية، وتستفيد من تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وتوفر رؤى فريدة حول ما يمكن أن يمنح الشركات ميزة تنافسية، علاوة على ذلك، سيُسهم الشريك الماهر في سد بعض الثغرات في المهارات، وسيُصبح مصدراً قيماً لتبادل المعرفة والمشاركة في ابتكار الحلول طوال العملية. لذا، إذا كنت بحاجة إلى مساعدة في رحلة التحوّل الرقمي، فلا تتردد في التواصل مع فريق OMI من الخبراء. (2)

2. النتائج: العنصر الأخير هو النتائج. يُعد قياس أثر الإجراءات المتخذة أمراً أساسياً لتحديد عائد الاستثمار وتقييم النجاح الإجمالي للتحوّل الرقمي. يتضمن ذلك تقييم النتائج واستخدام هذه الملاحظات لتحسين

¹ تم الإطلاع عليه يوم <https://www.dawgen.global/the-5-essential-components-of-a-digital-transformation/>

الساعة 12:14 على 2024/08/29

² تم الإطلاع عليه يوم 2024/08/29 على <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/>

الساعة 13:22، مرجع سبق ذكره.

الإطار النظري للتحويل الرقمي

العمليات وتحسينها. يضمن القياس والتقييم المستمران بقاء الشركة على مسار التحسين والنمو المستدامين.⁽¹⁾

وأخيراً، يتطلب قياس نتائج التحويل الرقمي مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تتوافق مع أهدافك الاستراتيجية، قد تشمل هذه المؤشرات ما يلي:

- رضا العملاء (CSAT): يقيس مستوى رضا العملاء عن منتجاتك/خدماتك؛
- قيمة عمر العميل (CLV): تقوم بتقييم الإيرادات المحتملة التي يمكن للعميل توليدها طوال حياته؛
- تكلفة الاستحواذ (CPA): تقوم بتقييم تكلفة الحصول على عميل جديد من خلال جهود التسويق الرقمي الخاصة بك؛
- العائد على الاستثمار الرقمي (ROI): يقيس العائدات المالية الناتجة عن الاستثمارات؛
- الوقت المستغرق لطرح المنتجات في السوق: يوضح السرعة التي يتم بها إطلاق المنتجات أو الخدمات الجديدة؛
- مشاركة الموظفين: تحدد مدى رضا الموظفين ومشاركتهم.

¹ <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/> 2024/08/28 تم الإطلاع عليه يوم

على الساعة 22:05، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التحول الرقمي يمثل عنصراً محورياً في تطوير الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية، حيث يمنحها القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، ويعزز من قدرتها على المنافسة في أسواق شديدة التحول. كما أن تبني الحلول الرقمية وتوظيفها بفعالية يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، أتمتة العمليات، وتسهيل التواصل مع العملاء والشركاء، فضلاً عن تحسين جودة المنتجات والخدمات. التحول الرقمي أصبح خياراً استراتيجياً أساسياً للمؤسسات الاقتصادية، لما له من أثر كبير في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الابتكار وإضافة قيمة مستدامة. غير أن نجاح تطبيقه يتطلب مواجهة تحديات عدة مثل مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، ارتفاع التكاليف والمخاطر الأمنية، وهو ما يستدعي اعتماد استراتيجيات واضحة تقوم على تطوير الموارد البشرية، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. وبناء عليه، يمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات السريعة وتحقيق التفوق في الأسواق.

**التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة
التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

تمهيد

يشهد العصر الحالي تحولاً رقمياً متسارعاً غير طبيعي عمل المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. يُعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبني حلول مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية. تتيح هذه الأدوات للمؤسسات تحسين عملياتها، وتقديم تجارب مخصصة للعملاء، وزيادة المرونة في مواجهة التحديات. كما يُسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف، ورفع جودة الخدمات، وفتح أسواق جديدة. في هذا السياق، يبرز دور القيادة الرشيدة في تبني الاستراتيجيات الرقمية وتوظيفها لتحقيق التميز. لذا، يهدف هذا الفصل إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية، مع تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في رحلتها نحو الرقمنة.

من خلال هذا الفصل الذي جاء بعنوان التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية سنتطرق إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل نظري للميزة التنافسية

المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الثالث: تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وسبل

تجاوزها

المبحث الأول: مدخل نظري للميزة التنافسية

بما أن الميزة التنافسية تعتبر جوهرها مهما ذو كفاءة عالية لتحقيق النجاح خاصة في خلق القيمة للزبون في ظل بيئة الاعمال الحديثة، وتحقيقها حيث أنه أصبح هدفا وغاية وهمة تسعى إليها كل شركة للوصول إليها، وباعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسات فإن التعرف عليه وتطبيقه يعتبر أمرا حاسما في حياة المؤسسات حيث أنها تبرز تفرد الشركة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عم غيرها من المؤسسات التي تعد منافس تقليدي لها، ومن ذلك سنتطرق في هذا المبحث لأهم المفاهيم النظرية للميزة التنافسية وإستراتيجياتها والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية

هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لشركة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.⁽¹⁾ هي عملية متحركة ومتفاعلة، لا تهدأ ولا تتوقف، بل هي في تفاعلها وتحركها تولد الدفاع نحو التجديد، ونحو البحث والاختراع، كما أنها عملية دائمة ومستمرة، وهي تعبير عن حالة عملية متحركة للأمام، وهي متنامية ومتزايدة، ويتم إيجادها من خلال عمليات البحوث والدراسات من أجل التطوير والإبداع ومن عمليات الاكتشاف والابتكار.⁽²⁾

2. أهمية الميزة التنافسية:

يمكننا القول إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر:⁽³⁾

✓ سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛

¹ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر-فرع بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسويق تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 24.

² دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotical بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص3.

³ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر-فرع بسكرة، مرجع سابق الذكر، ص24.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- ✓ معيارا التحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- ✓ هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة الشركة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف حاجتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده؛
- ✓ مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من الشركة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي شركة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
- وفي ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة، وإنفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء إمتلاك كمزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها، وذلك عن طريق إختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على الإحتفاظ وإدامة موقعها في السوق، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية: (1)
- ✓ زيادة ربحية الشركة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- ✓ رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط الشركة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في إستخدام الموارد.
- ✓ كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها الشركة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة الشركة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في الشركة.
- ✓ تسهيل تلبية حاجات العميل: إن تفرغ الشركة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة الشركة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والإبتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- ✓ المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية الشركة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال إرتفاع العائد والردود.
- ✓ إن كون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

¹ عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد 06، ديسمبر 2015، ص ص، 97-98.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

✓ نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد الشركة وقدراتها ودارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للشركة.

3. خصائص الميزة التنافسية:

- تتميز الميزة التنافسية بالعديد من الخصائص نذكر منها: (1)
- ✓ **الإستمرارية:** حتى تحافظ الشركة على تميزها يجي عليها الإبتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذا أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الإهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الإبتكار والإبداع.
 - ✓ **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة تقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التبنى، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها إنتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على الشركة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.
 - ✓ **القابلية للتغيير:** يمكن للشركة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الإستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.
 - ✓ **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية، من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الإبتكار والإبداع.
 - ✓ **تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على الشركة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز الشركة من وجهة نظر العميل.
 - ✓ **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة الشركة من جهة أخرى.
 - ✓ يتم بنائها وتبنيها على أساس الإختلاف وليس على التشابه.
- مما سبق يمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية فيم يلي: (2)
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للشركة؛
 - ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة؛

¹ عتيقة حريرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمنت، مرجع سابق الذكر، ص 98-99.

² حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر- فرع بسكرة، مرجع سابق الذكر، ص 25.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- ✓ تتبع من داخل الشركة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ متجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الشركة من جهة أخرى؛
- ✓ مرنة، يمكن إحلالها بسهولة؛
- ✓ مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق الشركة السبق على المدى الطويل؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء الشركة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية وأنواعها

1. إستراتيجيات الميزة التنافسية:

إن الوضعية النسبية للشركة تحدد ما إذا كانت مردودية الشركة أعلى أو أدنى من متوسط مردودية القطاع، فحسب porter فإن الميزة التنافسية تنتج من قدرة الشركة على التحكم في القوى الخمس للمنافسة أكثر أو أفضل من خصومها أو منافسيها.

وتتمثل إستراتيجيات الميزة التنافسية فيما يلي: (1)

- أ. **استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:** يتعلق الأمر بتقديم عرض قيمته المدركة *perçue valeur* هي مماثلة لعروض المنافسين، ولكن بسعر منخفض. والهدف يتمثل عموماً في تحسين الكفاءة *efficience*، من سنة إلى أخرى، دون التفريط في جودة السلعة/الخدمة. فعندما نبحث عن بناء ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، فإنه يمكن استعمال العديد من المقاربات والتي لا يتسع المجال لذكرها كلها، فيمكن للشركة تحقيق وفورات حجم من خلال محاولة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر من حصص المنافسين، وتلك الوفورات تستخدمها في تحقيق ميزات تكلفة. ويمكنها أيضاً تحقيق تلك الوفورات من خلال القدرة التفاوضية للموردين وتأثير منحنى الخبرة. فنتحدث هنا إذن عن إستراتيجية الحجم، لأن النجاح يمر حتماً عن طريق النمو والاستحواذ على حصص سوقية، إن المؤسسات المسيطرة ليست بالضرورة دوماً هي الأكثر مردودية ويمكنها أن تضيع حصتها السوقية لصالح منافسين صغار أكثر ديناميكية. فإذا ما تم القبول بمفهوم "السيطرة من خلال الحجم"، فإن هذا وتقود السيطرة من خلال الحجم، من المفهوم يكون إيجابياً فقط بالنسبة للشركة التي تتمتع بالتكاليف الأقل. خلال التكرار المتتابع إلى وضعيات احتكار، تخفيض التكاليف سامحة بتخفيض في الأسعار ومن ثمة إلى ارتفاع في نمو الحصص السوقية والتي تسمح بدورها - من خلال أثر الحجم والخبرة إلى تخفيض التكاليف: فكلما كانت الحصة السوقية مرتفعة، كلما انخفضت التكاليف، ومن ثمة ترتفع الحصة السوقية.
- ب. **إستراتيجية التمييز:** الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز للقيمة المدركة من طرف العملاء. فيوجد نوعين كبيرين من التمييز:

¹ غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2013، ص ص، 87-88.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

✓ النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين؛
✓ النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين، ففي الحالة الأولى، فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف (المنتج/الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه اقل)، وهذا يفرض تخفيضا في السعر لكي يبقى العرض جذابا بالنسبة للعميل، وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموما تكاليف إضافية (لأن العرض سيكون جيدا، وتكلفة إنتاجه أعلى)؛ وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر، ومن أجل أن تكون هاتين الإستراتيجيتين مربحتين للشركة، فإنه من الضروري: سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر في حالة التمييز نحو الأسفل (سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة) في حالة التمييز نحو الأعلى، إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل قد تبدو غير جذابة كثيرا، لكن الكثير من المؤسسات عرفت نجاحا كثيرا بفضل تطبيقها هذه الإستراتيجية تعتمد على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة للمنظمة أدنى من القيمة المدركة لعروض المنافسين، وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء. ولا تكون هذه الإستراتيجية ناجعة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بان جودة المنتج/الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يقدمون على التوجه نحو عرض ذا قيمة أكبر.

وعلى العكس، فإن التمييز نحو الأعلى (إستراتيجية التصنع) تعتمد على عرض منتج/خدمة بخصائص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين. فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة، يمكن:

سواء رفع الحصة السوقية (وهكذا تخفيض التكاليف من خلال اللعب على أثر الخبرة)
سواء رفع الهوامش (من خلال تطبيق أسعار أعلى)

وفي كلا الحالتين، فإن الربح هو أعلى من الربح المحقق من طرف المنافسين، إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين: من الضروري توضيح جيدا من هم العملاء. فقبل اتخاذ أي قرار بشأن الإستراتيجية المتبعة، يجب طرح جملة من الأسئلة تتعلق بطبيعة العملاء، أي من هم العملاء الإستراتيجيون للشركة، من المهم أيضا توضيح من هم المنافسون، وبمعرفة العملاء والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

ت. إستراتيجية التركيز: إن إستراتيجية التركيز (niche strategy) تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق (segment) جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية الشركة نفسها من هجمات المنافسة. فيتعلق الأمر باقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء، إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للإستراتيجيات:

- إستراتيجية التحسين (sophistication)
- إستراتيجية التطهير أو التصفية (E.puration)

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

فيمكن للشركة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي، أو على العكس من ذلك يمكن للشركة التوجه إلى شريحة من العملاء أقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين.

ففي الحالة الأولى تعرض الشركة للمنتجات/الخدمات الفاخرة، والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود (بضع الآلاف) من العملاء المحضويين.

وفي الحالة الثانية (القصوى) تعرض الشركة لعروض دنيا، مقصورة على العملاء المعدومين أكثر. يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية (التركيز) على تمييز نوعي، أي التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي حاجات خاصة (ملابس النساء الحوامل، السيارات الصغيرة بدون رخصة سياقة) أنه من أجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط:

يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء. إن حجم المبيعات لا يسمح لشركة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة، ومن ثمة فالشركة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء.

على الشركة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها، المستخدمة في الاستجابة لحاجات الفئة المختارة أو المستهدفة، عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجية مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع متفردة... الخ. فإذا ما قرر المنافسون الذين ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من أجل التدخل في السوق الضيق، فإن هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي.

معظم المؤسسات الجديدة تبدأ بإستراتيجية تركيز والتي تسمح لهم، بفضل وسائل محدودة، من عدم التعرض لهجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو. يصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار ف. يصبح من الضروري التخلي عن التركيز، ولكن التحول نحو إستراتيجية تنافسية أخرى يجب أن يدرس بعناية. وفي كل الأحوال، فإن زيادة العملاء يتطلب في العموم إعادة تشكيل لهيكل التمويل في الشركة) رفع رأس المال، دخول شركاء أو مساهمين جدد، تغيير الشكل القانوني للشركة... الخ.

إن السوق الصغير المختار هو محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن هذا السوق الصغير يمكن أن يكون محل أطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجما.

2. أنواع الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء، وتنفوق الشركة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما: (1)

ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة الشركة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع مؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على الشركة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للشركة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة الشركة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ميزة التميز: وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على الشركة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكن ولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة الشركة لدى الزبون.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

1. أبعاد الميزة التنافسية: يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر وهي: (2)

أ. التكلفة: يقصد بالتكلفة قدرة الشركة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتج ويمنح الشركة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- الوافرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الإرتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة

عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب. المرونة: يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغي رات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية

¹ حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر- فرع بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص32.

² المرجع السابق، ص ص، 33-34.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

• **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛

• **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

ت. **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج؛

ث. **الإبداع:** هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية.

ج. **التسليم:** تشير إلى قدرة الشركة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة، وهذا يعني اعتياداً أن توفر الشركة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف الشركة، ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية:

• **وقت التسليم السريع:** وهو ما يعرف بوقت الانتظار، أي: الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة؛

• **سرعة التطوير:** وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقيق التصميم النهائي.

2. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من التكاليف الإنتاج والتوزيع، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتحقيق ذلك فإن على المنظمة أن تتميز في التصنيف والشراء والإنتاج والتوزيع، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى، حيث تنشأ المزايا التسويقية من عاملين رئيسيين هما: (1)

1. الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج

المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

✓ **الكفاءة الداخلية:** وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها، كذلك قدرتها

على إمتلاك الموارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها

الإبتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية.

✓ **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع

المنظمات الخارجية، كذلك قدرتها على إمتلاك الموارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى

المنافسين الآخرين، ومن أهمها الإبتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية.

✓ **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع

المنظمات الخارجية، كذلك تتمثل في تغيير إحتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية

أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات

البيئة المحيطة.

✓ **قوة المساومة:** والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص

بها، وهذا العمل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

✓ **التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير:** وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، والمجهزين أو الزبائن

بأفضل الأسعار.

✓ **الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة:** وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن

خصائص المنافسين.

¹ فاطمة الزهراء بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة " موبيليس " الإدارة المركزية والمديرية الجهوية بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019/2018، ص ص، 09-10.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

✓ تكاليف التحول: وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا مامنتعو عن التعامل مع تلك المنظمة.

المبحث الثاني: دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لإعادة تشكيل بيئة الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، فمن خلال تبني التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وغيرها، يمكن للشركات تحسين كفاءة عملياتها، وابتكار منتجات وخدمات متميزة، وتقديم تجارب عملاء فريدة. وهنا يبرز دور التحول الرقمي كعامل حاسم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، مما يمكن المؤسسات من التفوق على المنافسين وضمان استدامتها في سوق يتسم بالتغير الدائم. وفي هذا المبحث، سنستكشف كيف يُسهم التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات وتحسين الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات وأيضاً الابتكار في الخدمات والمنتجات.

المطلب الأول: التحول الرقمي وتحسين كفاءة التشغيل

يُعتبر التحول الرقمي خطوة حتمية في عصرنا الحالي، حيث يسعى العديد من المؤسسات والشركات إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والحلول الرقمية. هناك عدة طرق يمكن من خلالها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، سنعرض ثمانية طرق لتعزيز الكفاءة التشغيلية باستخدام التحول الرقمي: (1)

1. **أتمتة العمليات التشغيلية:** يمكن لأتمتة العمليات التشغيلية أن تقلل من التكاليف وتحسن من كفاءة العمل. وذلك باستخدام البرمجيات التي تتولى المهام الروتينية مثل إدخال البيانات ومعالجتها، مما يوفر وقت الموظفين ويتيح لهم التركيز على الأعمال الأكثر أهمية.
2. **تحسين تجربة العملاء:** الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسن تجربة العملاء بشكل كبير. الأنظمة الرقمية تتيح للشركات التواصل بشكل أسهل وأسرع مع عملائها وتقديم خدمات شخصية وفورية، مما ينعكس إيجابياً على رضاهم وولائهم.

تم الإطلاع <https://dawraty.com/8-ways-to-improve-operational-efficiency-through-digital-transformation/>

عليه يوم 2025/04/26 الساعة 08.23.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

3. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تحديث وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يعتبر أساسًا لدعم التحول الرقمي. ويشمل ذلك الشبكات والسيرفرات وأمن المعلومات، والتي تسهم في تسريع العمليات وحماية البيانات.

4. استخراج البيانات وتحليلها: يوفر التحول الرقمي أدوات تحليل البيانات التي يمكن من خلالها فهم الأنماط وتحديد الاتجاهات، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنادًا إلى البيانات.

5. تطوير المرونة التنظيمية: تحقيق المرونة التنظيمية يعني القدرة على التكيف السريع مع التغيرات. ويمكن للأدوات الرقمية أن تساعد في تسهيل التعاون وتبادل المعلومات، وبالتالي تعزز من مرونة الشركة.

6. تبني السحابة الإلكترونية: خدمات السحابة تسمح بتخزين البيانات والوصول إليها عبر الإنترنت، مما يسهل التعاون والوصول إلى الموارد من أي مكان وفي أي وقت، مما يعزز الفعالية التشغيلية.

7. تعزيز الأمان السيبراني: مع التحول الرقمي، يصبح الأمان السيبراني أكثر أهمية. تطوير استراتيجيات الأمان وتطبيق معايير صارمة يحمي البيانات والأنظمة من التهديدات الإلكترونية ويحافظ على سمعة الشركة.

8. تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم: استثمار الشركات في تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يساعد على تسريع وتيرة التحول الرقمي ويضمن استفادة الشركة من الإمكانيات التقنية الجديدة لأقصى حد ممكن.

المطلب الثاني: التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء

أصبح تحسين تجربة العملاء أحد أهم الدوافع للمنظمات لتنفيذ التحول الرقمي لأجل تحسين خدمات العملاء وتعزيز العلاقة والشفافية معهم، ويمكن القول إن التحول الرقمي هو التغيرات في هيكل المنظمة وعملياتها ووظائفها ونماذج الأعمال من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية لتحسين أدائها بشكل جذري، كما أن تجربة العميل هي إدارة تطلعات العملاء إبتداء من تلبية احتياجاتهم للوصول لما يفوق توقعاتهم من مرحلة الإكتشاف إلى مرحلة الولاء.

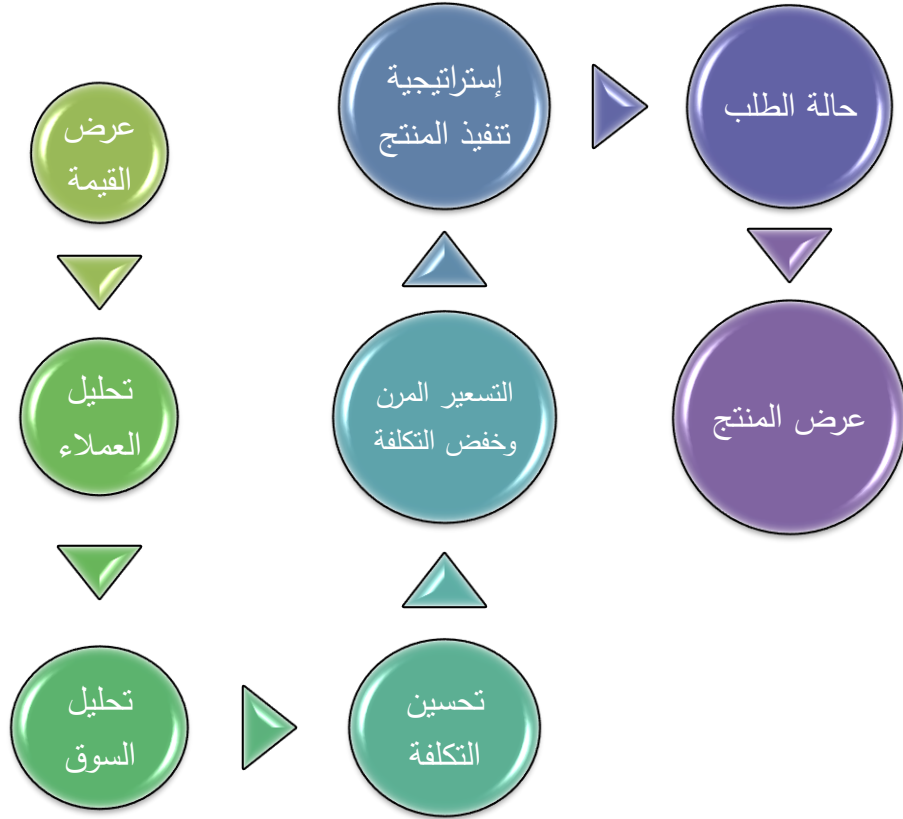
أثر التحول الرقمي سوف ينعكس على تحسين الكفاءة التشغيلية في المنظمة وسوف يساعد على تحسين الكفاءات التشغيلية في المنظمات وسوف يساع على بناء نماذج أعمال ديناميكية ومرنة لتقديم قيمة أفضل للعملاء، كما سيوفر القدرة على تحسين تحليل البيانات لفهم العملاء بشكل أفضل ويؤدي هذا إلى تبني التمركز حول العميل لتحسين تجربة العملاء عملية معقدة تتضمن إدارة سلوكيات العملاء المتغيرة وفهم

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

معلومات العملاء المعقدة من جانب وتحسين عمليات العملاء وتعزيز النماذج، إن تسجيل جميع نقاط اللمس رقمياً لإنشاء عرض 360 درجة للعميل باستخدام البيانات سيمكن من كيف ومتى ولماذا يتعامل عملاؤك معك ومن خلالها يمكنك توفير تجربة عملاء أفضل وأكثر تحسناً حيث تشير الدراسات أنه يمكن زيادة احتمال 75% من العملاء للشراء من خلال التعرف عليهم بإسمهم وتاريخ الشراء ويوصي بالمنجات بناءً على مشترياتها السابقة من خلال نظام إدارة علاقات العملاء CRM الذي يوفر تلك البيانات لتقديم تجربة فريدة.

الحاجة إلى الإرضاء الفوري للعملاء على مدار 24 ساعة في اليوم و7 أيام في الأسبوع أصبح ضرورياً، حيث يتوقع أكثر من 50% من العملاء أنه سيتم الإستجابة لخدمة العملاء في غضون ساعة واحدة فقط كما يتوقعون نفس أوقات الإستجابة في عطلات نهاية الأسبوع كما فيأيام الأسبوع، لذلك وجود سلسلة متعددة من القنوات سوف تمكن العملاء من الحصول على ما يريدون، كما لا يمكن ربط العملاء بقناة واحدة لأنهم يتصفحون المتجر ويتسوقون على الأنترنت ويشاركون الملاحظات من خلال تطبيقات الأجهزة المحمولة ويطرحون أسئلة على فريق الدعم الخاص بك على شبكات التواصل الاجتماعي سوف يتيح ربط كل هذه التفاعلات معا وفق إستراتيجية Omni Channel سوف تتمكن من إنشاء ملف تعريف رقمي واحد في كل مرة يتم التفاعل فيها مع العميل، وعادة ما يكون هناك حجم كبير من البيانات الرقمية في تنسيقات منظمة وغير منظمة متاحة في المنظمات، وهناك العديد من عوامل العمل التي يمكن أن تؤثر على نجاح التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء ومنها:

شكل رقم (01): عوامل العمل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي



المصدر: <https://fr.scribd.com/document/568702702/>

هناك جانبان لتحسين تجربة العملاء من خلال التحول الرقمي هما: نقاط إتصال العملاء ومراعاة

مشاركة العملاء وذلك من خلال:

- ✓ التطبيقات
- ✓ المنصات
- ✓ البنية التحتية
- ✓ الوظائف
- ✓ القنوات

وهناك العديد من العوامل الرقمية التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء بما في

ذلك سهولة الاستخدام ومدى التوافر وسعة البنية التحتية وأمن البيانات والمحتوى الرقمي والتي تلعب دورا

مهما للغاية في التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء في المنظمات. (1)

¹ عبد العزيز منصور العصيمي، تجربة العميل والتحول الرقمي التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات الأداء في خدمة العملاء، القرار الصحيح، تم الإطلاع عليه على الموقع : <https://fr.scribd.com/document/568702702/>، 07/08/2025، 18:12.

المطلب الثالث: التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات

1. التجارة الإلكترونية:

تعد التجارة الإلكترونية من أهم الابتكارات التكنولوجية التي غيرت طريقة الأعمال والتجارة على مستوى العالم. تمكنت التجارة الإلكترونية من إنشاء منصات تسوق عبر الإنترنت تتيح للمستهلكين شراء المنتجات والخدمات بسهولة ويسر، دون الحاجة للانتقال إلى المتاجر الفعلية. كما أتاحت للشركات فرصاً هائلة للوصول إلى عملاء جدد وتوسيع نطاق أعمالها عبر الحدود الجغرافية.

✓ أهمية التجارة الإلكترونية

يمكن توضيح أهمية المتعددة للتجارة الإلكترونية فيم يلي: (1)

- **زيادة الوصولية والتواصل:** تمثل التجارة الإلكترونية نقطة تحول حقيقية في عالم الأعمال، حيث توفر وسائل مباشرة للتواصل مع العملاء عبر الإنترنت، مما يعزز من مستوى الوصولية ويزيد من تفاعل العملاء مع العلامة التجارية. في السابق، كانت الشركات تعتمد بشكل رئيسي على وسائل التسويق التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية والإعلانات المطبوعة للتواصل مع جمهورها، ولكن مع تطور التجارة الإلكترونية، توفرت للشركات فرص جديدة للتواصل المباشر مع العملاء.
- **توسيع السوق العالمي:** أصبح من السهل على الشركات توسيع نطاق عملياتها والوصول إلى أسواق جديدة في جميع أنحاء العالم. تقدم التكنولوجيا الحديثة وسائل فعالة لتحقيق هذا الهدف، مما يعزز من فرص النمو والتوسع للشركات بشكل كبير. إليك بعض النقاط التي تسلط الضوء على أهمية توسيع السوق العالمي في عصر التجارة الإلكترونية: وصول لأسواق جديدة حيث أنه بفضل التجارة الإلكترونية، يمكن للشركات الوصول إلى عملاء جدد في أسواق لم تكن تحتفظ بها من قبل. يمكن للمتاجر الإلكترونية أن تقدم منتجاتها وخدماتها لعملاء في أي مكان في العالم، مما يزيد من إمكانية التوسع العملي وتحقيق النمو المستدام.

تنويع المصادر الداخلية بتوسيع السوق العالمي، حيث يمكن للشركات تنويع مصادر الدخل وتقليل اعتمادها على سوق واحد. هذا يعني أنها لن تكون معرضة لمخاطر تأثير التقلبات الاقتصادية في سوق محدد، وبالتالي تحقيق استقرار أكبر في الأداء المالي، وزيادة التنافسية من خلال الوصول إلى أسواق

تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/27، على الساعة 12:52 <https://alphacapital.sa/%D8%A7%D9>¹

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

جديدة، تستطيع الشركات تعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها في السوق. يمكنها استخدام التكنولوجيا للتميز في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها في السوق.

بالإضافة إلى توسيع فرص الشراكات الدولية يمكن للشركات الاستفادة من فرص التعاون والشراكات مع شركاء دوليين في أسواق جديدة، مما يساعدها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها بشكل أفضل، كما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي يساهم توسيع السوق العالمي في تحفيز النمو الاقتصادي للشركات والدول، حيث يتم توليد المزيد من الوظائف وتحسين مستويات الدخل والرفاهية، باختصار، فإن توسيع السوق العالمي يمثل فرصة حقيقية للشركات لتحقيق النمو والتوسع وزيادة التنافسية في سوق عالمي متنوع وديناميكي.

• تحسين تجربة التسوق: هذه النقطة تبرز أهمية تحسين تجربة التسوق في التجارة الإلكترونية. إليك

بعض الجوانب المهمة في هذا الصدد:

- توفر سهولة الوصول إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات والخدمات بنقرة واحدة، مما يوفر الوقت والجهد للمستهلك.
- يمكن للمستهلكين اختيار المنتجات والعلامات التجارية التي تناسب احتياجاتهم وتفضيلاتهم بسهولة، دون الحاجة إلى البحث في متاجر متعددة.
- يتيح للمستهلكين فرصة البحث عن المنتجات ومقارنتها بين العلامات التجارية المختلفة، وذلك بناءً على السعر والجودة والمميزات الأخرى، مما يسهل عملية اتخاذ القرار.
- توفير تقييمات وآراء المستخدمين حول المنتجات، مما يساعد المستهلكين في الحصول على معلومات دقيقة حول تجارب الشراء السابقة وجودة المنتجات.
- تقديم خيارات توصيل سريعة ومريحة للمستهلكين، مما يزيد من رضاهم وتحسين تجربة التسوق بشكل عام.
- توفير خيارات دفع متعددة وآمنة، بما في ذلك الدفع النقدي عند الاستلام والدفع الإلكتروني، مما يزيد من ثقة المستهلكين ويحسن تجربتهم.

بهذه الطرق، تعمل منصات التجارة الإلكترونية على تحسين تجربة التسوق للمستهلكين، مما يزيد من رضاهم وولاءهم ويسهم في نجاح العمليات التجارية عبر الإنترنت.

• التحول الرقمي وتحديث الأعمال: تتجاوز الشركات مع التطورات التكنولوجية من خلال التحول الرقمي،

الذي يعني تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. يشمل ذلك استخدام

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي لتحسين العمليات واتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة.

- **فرص للمستقبل:** تتيح التكنولوجيا في التجارة الإلكترونية والتحول الرقمي فرصاً هائلة للشركات لتوسيع نطاق أعمالها وتحسين كفاءتها وزيادة تفاعلها مع العملاء. يُتوقع أن يستمر هذا التحول في تشكيل مستقبل التجارة العالمية، حيث ستظل التكنولوجيا المبتكرة والابتكار الرقمي محركين رئيسيين للنمو والتطور في عالم الأعمال. (1)

2. التجارة متعددة القنوات:

التجارة متعددة القنوات (Omnichannel Commerce) هي استراتيجية تسويق ومبيعات تدمج بشكل متكامل جميع القنوات والمنصات التي يستخدمها العملاء للتفاعل مع الشركة، سواء كانت مادية (كالبيع بالتجزئة) أو رقمية (كالمنصات الإلكترونية، والتطبيقات المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي)، لتوفير تجربة متنسقة وسلسة للعملاء عبر جميع نقاط الاتصال. (2)

✓ أهمية التجارة متعددة القنوات

تكمن أهمية التجارة متعددة القنوات في قدرتها على تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه من خلال توفير تجربة مخصصة وسلسة، حيث يمكن للعميل البدء بالتسوق عبر الإنترنت، ومن ثم استلام المنتج من المتجر، أو العكس. كما تسهم هذه الاستراتيجية في زيادة كفاءة العمليات التسويقية والبيعية من خلال الاستفادة من البيانات الموحدة للعملاء عبر القنوات المختلفة، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة، ويمكن توضيح أهمية التجارة متعددة القنوات من خلال النقاط التالية:

- **تحسين تجربة العميل عبر القنوات المتكاملة:** يشكل التحول الرقمي حجر الأساس في بناء تجربة عميل سلسة عبر قنوات البيع المختلفة. حيث تتيح الأنظمة الرقمية المتكاملة للعملاء الانتقال بسلاسة بين المنصات الإلكترونية والمتاجر الفعلية، مع الحفاظ على استمرارية تجربة التسوق. فعلى سبيل المثال، يمكن للعميل أن يبدأ رحلته التسويقية من خلال تصفح الموقع الإلكتروني، ثم يكمل عملية الشراء في المتجر الفعلي مع الاحتفاظ بسجل مشترياته وتفضيلاته الشخصية. ويعتمد هذا التكامل بشكل رئيسي على أنظمة الذكاء الاصطناعي التي تقوم بتحليل بيانات العملاء لتقديم توصيات وعروض مخصصة، كما تفعل شركة أمازون بنجاح. كما أدخلت التقنيات الحديثة مثل

¹ تم الإطلاع عليه يوم 2025/05/27، على الساعة 8:45 <https://alphacapital.sa/%D8%A7%D9>

² Verhoef, P. C., et.al. From multi-channel retailing to omnichannel retailing, Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2),P 178

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

أنظمة الدفع الإلكتروني المتعددة وتقنيات الواقع المعزز مزيداً من المرونة والتفاعلية في تجربة التسوق. (1)

- **تعزيز الكفاءة التشغيلية:** تعتمد المتاجر الحديثة على أنظمة إدارة موارد المؤسسات (ERP) لإدارة المخزون بشكل آني عبر جميع القنوات، مما يقلل من حالات نفاذ المنتجات ويحسن عملية التوزيع. وقد أظهرت تجربة متاجر Zara كيف يمكن لتحليلات البيانات أن تحدث ثورة في إدارة سلاسل التوريد. كما أدت الأتمتة في المستودعات من خلال استخدام الروبوتات، مثل تلك التي تستخدمها أمازون في مستودعاتها، إلى تسريع عمليات التغليف والشحن بشكل ملحوظ. وتلعب التحليلات التنبؤية دوراً محورياً في توقع اتجاهات الطلب، كما تظهر ممارسات وول مارت في استخدام البيانات الضخمة للتنبؤ بكميات الطلب المثلى. (2)
- **الابتكار في الاستراتيجيات التسويقية:** فتح التحول الرقمي آفاقاً جديدة في مجال التسويق الرقمي المتكامل. حيث تمكنت العلامات التجارية من إطلاق حملات تسويقية متزامنة عبر جميع القنوات، مع تخصيص العروض بناءً على سلوك العميل وموقعه. وتعتبر تجربة ستاريكس مع تطبيقها المحمول خير مثال على ذلك، حيث يقدم التطبيق إشعارات وعروضاً مخصصة في الوقت المناسب. كما أصبحت منصات التواصل الاجتماعي مثل إنستغرام وفيسبوك قنوات بيع فعلية، حيث تتيح للمتسوقين إتمام عمليات الشراء مباشرة من المنصة. وقد نجحت علامات مثل نايك في استغلال هذه الميزة بشكل ممتاز. كما ساهمت تقنيات الدردشة الآلية المدعومة بالذكاء الاصطناعي. (3)

المطلب الرابع: دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

تبين أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات خاصة منها المصارف، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يتعاملون بسهولة مع الأجهزة والبرامج التكنولوجية، ويستخدمونها بكفاءة لإنجاز الأعمال، كما يعتمد المصرف على الكوادر المتخصصة في تطوير البرمجيات، ويتم تحديث البيانات بسرية عالية، ويستفيد الموظفون من الأنترنت والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن إدارة المصرف تبذل جهود واضحة في تحسين جودة الخدمات

¹ McKinsey & Company. The future of digital commerce (2023). (pp. 12-

15) <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-digital-commerce>

² Walmart. Big data analytics in retail (2023). (pp. 7-9).

<https://corporate.walmart.com/newsroom/2023/05/17/how-walmart-uses-big-data>

³ Starbucks. Digital innovation: Starbucks Rewards program (2022). (pp. 3-5).

<https://stories.starbucks.com/uploads/2022/03/Starbucks-Digital-Innovation-2022.pdf>

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

المقدمة للعملاء، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقليل الشكاوى والمطالبات، وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، وتخصص وحدات تنظيمية للبحث في مجالات الجودة، ويتم مراقبة عمليات تحسين الجودة بشكل مستمر. كما أن المرونة تعد عنصراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف، حيث تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في تصميم وتقديم الخدمات، وتتكيف مع احتياجات العملاء، وتهتم بتعديل خصائص الخدمات الحالية، وتغيير الأسعار بما يتناسب مع متطلبات السوق، وتتمتع بالقدرة على تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وتلعب تكنولوجيا التحول الرقمي دوراً محورياً في خلق القيمة داخل المصارف، حيث يساهم في توفير وإنشاء خدمات مصرفية جديدة وتحسينها، وفي تحسين الأداء وزيادة كفاءة الخدمة المقدمة للعملاء، ويؤدي إلى خفض تكاليف الأداء وتقديم الخدمات، ويعزز سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، ويشجع تبني الأفكار المبتكرة والإبداعية، كما أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دوراً محورياً في تقسيم السوق، حيث توفر معلومات دقيقة لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتساهم في زيادة وعي العملاء بخدمات المصرف، وفي تعزيز قدرة المصرف على تكييف خدماته مع احتياجات العملاء، وتمكن المصارف من التعرف على سلوكيات العملاء بكفاءة، وتساعد مواقف العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم، كما تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي بشكل كبير في تطوير قنوات التوزيع المصرفية، حيث تزيد من قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية في أي مكان أو وقت، وتساعد العملاء على زيادة وعيهم بالخدمات المصرفية المقدمة، وتساهم في توسيع وسائل التسويق، وفي إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات بكفاءة، وتساعد العملاء على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة لهم.⁽¹⁾

كما لعب التحول الرقمي دوراً بارزاً في تعزيز كفاءة المؤسسات بعد دمجها أحدث التقنيات والأدوات في عملياتها والعديد من جوانب عملها، وقد تجلّى تأثير التحول الرقمي في هذا الجانب من خلال ما يلي:⁽²⁾

- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** استفادت المؤسسات من استخدام الأدوات الرقمية في تحسين كفاءتها التشغيلية، إذ تعمل تلك الأدوات على أتمتة المهام المتكررة وتبسيط سير العمل وتوفير رؤى في الوقت الفعلي، مما ساهم في تنفيذ المهام بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، والتخلص من المهام والعمليات المرهقة، وبالتالي يستطيع الموظفون التركيز على المهام الأكثر أهمية، وينتج عن تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات زيادة الإنتاجية الإجمالية، وبالتالي تعظيم الأرباح النهائية لكل شركة.

¹ حمزة صالح علي الزوالي، عادل الهادي البشير عبيد، تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف، دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 24، يوليو 2024، ص ص، 27-28.

² تم الإطلاع <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D8%A7%D9%84%D8%>

عليه يوم 2025/06/28 الساعة 14.52.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- **تنفيذ المهام والعمليات بدقة:** من الفوائد التي حققتها المؤسسات التي اعتمدت على التقنيات الحديثة في عملياتها، تنفيذ تلك العمليات والمهام بدقة ودون أخطاء بشرية، إذ أصبحت تستخدم الأدوات التكنولوجية في إدخال البيانات، بدلاً من إدخالها يدوياً واستغراقها وقتاً طويلاً مع احتمال وجود أخطاء بشرية، وهي الأخطاء التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلات أمنية خطيرة أو انتهاكات للبيانات أو حتى احتيال مالي، تؤثر بشكل سلبي على المؤسسات.
- **تقليل التكاليف التشغيلية:** أدى الاعتماد على أحدث الأدوات التكنولوجية في تنفيذ العمليات داخل المؤسسات إلى تقليل التكاليف التشغيلية، من خلال توفير الوقت والمال في استخدام البرامج المناسبة لتخطيط موارد الشركة، وكذلك من خلال تكامل العمليات الأكثر كفاءة وتحديد المشكلات والعمل على معالجتها بشكل أسرع، وتعمل تقنيات مثل الأتمتة والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات على تحسين استخدام الموارد وتمكين المؤسسات من تخصيصها بشكل أكثر فعالية، ومن ثم تقليل النفقات التشغيلية إلى أدنى حد.
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** تجلّى تأثير التحول الرقمي على المؤسسات في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، فمن خلال تنفيذ استراتيجيات وتقنيات التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة المنتجات وتقليل الأخطاء البشرية، فضلاً عن زيادة سرعة ودقة عمليات التصنيع، وأتاحت منصات إدارة الجودة للمؤسسات إمكانية اختبار المنتجات لتقييم جودتها قبل طرحها في الأسواق، كما ساعد استخدام برامج مثل إدارة دورة حياة المنتج (PLM) على تحسين الجودة وتوفير الوصول إلى البيانات الأكثر دقة لأصحاب المصلحة في جميع أنحاء الشركة.
- **تعزيز المرونة:** جعلت الأدوات الرقمية الحديثة المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات التي تشهدها التكنولوجيا أو السوق أو البيئة التنظيمية، إذ ازدادت مرونتها وقدرتها على التكيف مع تلك التغييرات بفضل نجاحها في التدريب على استخدام التقنيات الحديثة للاستعداد لأي تغيير في أساليب العمل، كما نجحت في الاستفادة من أحدث التقنيات في تحسين المنتجات أو إطلاق منتجات جديدة بسرعة أكبر تواكب تغيير تفضيلات العملاء.
- **تحسين عملية صنع القرار:** أتاحت التكنولوجيا الرقمية مثل تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي للمؤسسات، إمكانية الوصول إلى البيانات والمعلومات الدقيقة والحصول منها على رؤى تحليلية في الوقت الفعلي، تتخذ على إثرها أفضل القرارات وأكثرها دقة وفعالية، وهي القرارات المُتخذة بناءً على المعلومات المتاحة وليس على الحدس، مما يضمن دقتها وصحتها، وهو ما يؤثر بالإيجاب على تحسين الأداء العام للمؤسسات.

المبحث الثالث: تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وسبل تجاوزها

يواجه التحول الرقمي تحديات كبيرة مما يعيق تحقيق الميزة التنافسية. لكن بتبني استراتيجيات مدروسة، يمكن تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والتميز في السوق، وسنتطرق في هذا المبحث لهذه التحديات وكيفية مواجهتها.

المطلب الأول: تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية

الأمية الإلكترونية (انعدام الثقة الإلكترونية) يعد هذا المشكل من أبرز العقبات والتحديات التي تواجه مشروع التحول الرقمي، حيث تعرف الأمية الإلكترونية أو الأمية التكنولوجية أو المعلوماتية على أنها جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة، وعدم معرفتهم بكيفية التعامل معها واستخدامها وفي مقدمتها الحواسيب الإلكترونية، كما تعرف الأمية المعلوماتية بأنها عدم تمكن الأفراد والتنظيمات من التحكم واستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في إنتاج معلومات وخدمات يحتاجونها في حياتهم اليومية، وأيضا عدم القدرة على الإبداع والابتكار ومسايرة التطور التكنولوجي الحاصل في مختلف دول العالم، عند تفشي جائحة كورونا التي فرضت على العديد من سياسات الدول مزاولة عملها أو نشاطاتها عن بعد خاصة ما تعلق بالتعليم الجامعي نقاديا للاحتكاك الكبير للطلبة.⁽¹⁾

فالمشكلة الأساسية التي تعاني منها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى الشركة ككل وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، حيث أن هؤلاء الأفراد يخافون من الجمهور الذي يحمله لهم التغيير فهم يقاومونه رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعون للحفاظ على ما هو موروث في الماضي، حيث يمكن إرجاع سبب رفض التغيير إلى جملة من الأسباب نذكر منها:

- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد الأمر الذي من شأنه مقاومة التغيير لأنه يعتبر مغامرة نحو الجمهور الذي قد يكلفه مثال التخلي عن منصبه؛
- من الأفكار الشائعة عندنا أن هذا التغيير قد ينجح في دول أخرى، وليس بالضرورة أن ينجح مثلا في بلد كالجزائر؛

¹ أقران سهام، بوقصة سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية-مؤسسات التعليم العالي- الإدارات المحلية-البنوك-المستشفيات في الجزائر، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، مخبر الإقتصاد والتنمية، ومخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة، ص 27.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

• من بين الأسباب أيضا أن التغيير نحو الإدارة الإلكترونية قد يتطلب نوعا من الاجتهاد العملي في الأداء والذي يتطلب بدوره معارف ومهارات جديدة لا يمتلكها أفراد الشركة، وبالتالي التغيير في هذه الحالة يعتبر بالنسبة لهم حالة من التهديد؛

• إضافة إلى ما ذكر شعور الأفراد بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن هناك ضعف في الثقة بالنفس في مواجهة التغيير؛

انعدام الكفاءة الشربة في مجال التقنية حيث تعتبر قلة الكفاءة التقنية من أهم التحديات البشرية التي تواجه رقمنة الإدارة بصفة عامة والتي تخص عدم توفر اليد العاملة والمؤهلة إلكترونيا، فتوفر اليد العاملة المؤهلة في مجال التكنولوجيات الحديثة دليل على التحكم الإيجابي في مختلف التغييرات التي يمكن أن تطرأ، حيث يرى بعض الباحثين في هذه الحالة أن تحديات الإدارة الإلكترونية في أغلب الدول خاصة النامية أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به، وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، حيث لا يمكننا تصور استخدام كل مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات دون وجود الكفاءات البشرية.

يعتبر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية من التحديات الهامة التي تواجه مختلف القطاعات والمؤسسات في الوقت الحالي ومن أجل تحقيقها بنجاح، يجب أن تتوافر بعض المتطلبات المتمثلة أساسا في الإرادة السياسية، والبنية التحتية التقنية، والقدرات والمهارات وذلك للتكيف مع المزيد من التقنيات الرقمية، إلا أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تتطلب تحويل المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية المتمثلة في الثقافة التقنية واستعداد المواطنين لتبني التكنولوجيا الجديدة، كما أن هذه العملية تزيد من تعرض مختلف القطاعات إلى المخاوف الأمنية، مما يتطلب تبني إجراءات أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات والامتثال للقوانين والتشريعات التي تنظم تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي.⁽¹⁾

كما يُشكل ضعف البنية التحتية التكنولوجية عائقاً رئيسياً أمام تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. فغياب شبكات الإنترنت فائقة السرعة، ونقص أنظمة الحوسبة السحابية المتطورة، وعدم توفر حلول الأتمتة الحديثة، يحول دون تمكين المؤسسات من تحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة. على سبيل المثال، تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات اليوم بشكل متزايد على تحليل البيانات الضخمة واتخاذ القرارات في الوقت الفعلي، وهو ما يتطلب بنية تحتية قوية. في غياب هذه المتطلبات، تفقد المؤسسات قدرتها على المنافسة، خاصة أمام الشركات العالمية التي تمتلك بنية رقمية متكاملة.

¹ أقران سهام، بوقصة سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية-مؤسسات التعليم العالي- الإدارات المحلية-البنوك-المستشفيات في الجزائر، مرجع سابق الذكر، ص29.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

بالإضافة إلى مقاومة التغيير وتداعياتها على القدرة التنافسية حيث تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا يتمثل في مقاومة الموظفين والإدارات للتغيير نحو التحول الرقمي، مما يؤثر سلبًا على الميزة التنافسية. تتبع هذه المقاومة من عدة عوامل، منها الخوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة، وعدم الرغبة في التخلي عن الأساليب التقليدية، ونقص المهارات الرقمية اللازمة. عندما تقاوم المؤسسات التغيير، فإنها تفوت فرصًا كبيرة لتحسين الإنتاجية، وتقليل التكاليف، ورفع جودة الخدمات، مما يجعلها أقل قدرة على المنافسة في سوق يتسم بالتطور التكنولوجي السريع. ولذلك، فإن التغلب على مقاومة التغيير يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في العصر الرقمي.

وبعد نقص الكفاءات الرقمية وأثره على الابتكار والمنافسة من نقص الكوادر المؤهلة في المجالات الرقمية أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي. فغياب الخبراء في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني، يحول دون استغلال الفرص التي توفرها التكنولوجيا لتعزيز الميزة التنافسية. على سبيل المثال، تحتاج المؤسسات إلى خبراء قادرين على تطوير حلول رقمية مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، وضمان أمن المعلومات، وهي عوامل حاسمة في التفوق على المنافسين. في ظل غياب هذه الكفاءات، تصبح المؤسسات عاجزة عن مواكبة التطورات التكنولوجية، مما يفقدها القدرة على المنافسة في السوق العالمية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: سبل مواجهة تحديات تطبيق التحول الرقمي لتعزيز الميزة التنافسية

أن ما يميز سبل مواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هو أنه يمكن تطبيقها على مختلف أنواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي فيها، وأن مواجهة هذه التحديات ومعالجتها ليس مستحيلًا وإنما يتطلب إستراتيجية واضحة، تأخذ بعين الاعتبار كل تحدي وسبل مواجهته علميًا وتنفيذه واقعيًا، ومما تقدم نستنتج بأن السبل الإستراتيجية لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي هي: (2)

- **جودة خدمات الأنترنت وشبكات الاتصالات الرقمية:** إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها وكفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي خاصة وإستراتيجيًا أن جميع عمليات التحول الرقمي وتعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

¹ Alryalat, M., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. Digital transformation in the public sector: A systematic literature review. Government Information Quarterly, 36(2), (2019), P101-118.

² تبناني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية دراسة ميدانية بمدينة بريد الجزائر Algérie Poste، مرجع سابق الذكر، ص ص، 33-36.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- **تعزيز الثقافة الرقمية باستمرار في المجتمع:** من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيا تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع باستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع إستخدام الرقمنة وتفتيت مقاومتها، والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع ويدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات.
- **تطوير المهارات الرقمية للموظفين:** لمواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها إستراتيجيا ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية متخصصة ومنسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.
- **توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية:** إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجيا، لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحداثة المتطورة كلما إنعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه.
- **تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة:** للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من إستخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة ومع عمليات المنظمة وإجراءاتها التنافسية من جهة أخرى ومع تطلعات الزبائن وإحتياجاتهم المتغيرة باستمرار على أن تتضمن إستخدام التقنيات الذكية وحوسبة التشغيل الذاتي وغيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.
- **تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي:** إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية والمستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، وهذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي وإستدامته.
- **حماية أمن المعلومات:** من أكثر التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار وتطوير منصات حماية ومضادات إختراق وتطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية والإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات وأمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

التحول الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

- **ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة:** إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في إستدامة الميزة التنافسية وخلق قيمة إضافية للزبائن.
- **تحقيق الثقة الرقمية لدى الأفراد وضمانها:** إن زيادة ثقة أفراد المجتمع بالرقمنة وضمان إستمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي ومواجهتها إستراتيجيا، ويتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية وتحفيز أفرادها على الثقة بالرقمنة وإستخدامها وجذب المواهب الرقمية ومكافأتها ونمذجة الخدمات المجتمعية رقميا بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي وتسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية لأفراد المجتمع.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن التحول الرقمي له دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، حيث أنه يمنح المؤسسات الاقتصادية فرصة أكبر للتأقلم مع المتغيرات وتحقيق موقع متقدم في سوق شديد المنافسة، كما أن تبني هذه التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بفعالية يسهم في رفع قدرات الشركة، سواء في جانب الأداء الداخلي أو في علاقتها مع عملائها وشركائها، وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الضرورية للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية شديدة التغير، لأنه يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية من خلال الأتمتة وتوظيف البيانات، كما يمكنه من تحسين تجربة العملاء وتوسيع قنوات التوزيع عبر التجارة الإلكترونية والمتعددة، إلى جانب كونه محفزاً أساسياً في المنتجات والخدمات، تقوم الميزة التنافسية على مدى قدرة الشركة في ابتكار قيمة إضافية تجعلها متفوقة على منافسيها، الأمر الذي الأمر الذي يجعل التحول الرقمي أداة فعالة لتحقيقها وتعزيز استدامتها. غير أن تطبيقه يواجه تحديات عديدة مثل ارتفاع التكاليف، نقص الكفاءات، مقاومة التغيير والمخاطر الأمنية، وهو ما يستدعي تبني استراتيجيات واضحة لمواجهتها تقوم على تطوير الموارد البشرية، الاستثمار في التكنولوجيا، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل ركيزة محورية لتمكين المؤسسات من التكيف مع التحولات المتسارعة وتحقيق التفوق في الأسواق.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على

الميزة التنافسية لشركة وول مارت

walmart

تمهيد:

تعتبر شركة وول مارت WARMART واحدة من أكبر شركات تجزئة في العالم وأكثرها تأثيراً في مجال التجارة الإلكترونية. فقد استطاعت هذه الشركة أن تحافظ على مكانتها الريادية لعقود طويلة، بفضل قدرتها على التكيف المستمر مع التحولات التكنولوجية، وتبنيها المبكر لاستراتيجيات التحول الرقمي.

لقد اعتمدت وول مارت على دمج التقنيات الرقمية في مختلف عملياتها التشغيلية والإدارية، وهو ما جعلها نموذجاً ملهماً لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، وكيف يمكن للمؤسسات، مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، أن تستفيد من الرقمنة لتطوير أدائها وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسة العالمية.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل الذي جاء تحت عنوان دراسة حالة شركة وول مارت WARMART إلى تقديم لمحة شاملة عن شركة وول مارت وذلك بالتطرق إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة وول مارت WARMART

المبحث الثاني: التحول الرقمي في شركة وول مارت WARMART

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة وول مارت WARMART

المبحث الأول: نظرة عامة عن شركة والمارت WARMART

تُعد شركة وول مارت (WALMART) واحدة من أكبر شركات التجزئة في العالم، تأسست سنة 1962 بالولايات المتحدة الأمريكية على يد سام والتون، واستطاعت أن تتحول من متجر محلي صغير إلى إمبراطورية عالمية في قطاع البيع بالتجزئة. تعتمد وول مارت على استراتيجية الأسعار المنخفضة "Everyday Low Prices"، ما جعلها قادرة على استقطاب قاعدة واسعة من الزبائن. ومع التوسع التدريجي، تمكنت الشركة من الانتشار في أكثر من 25 دولة عبر آلاف المتاجر. وقد ساهم تبنيها المبكر للتحول الرقمي في تعزيز مكانتها التنافسية، خاصة من خلال تطوير التجارة الإلكترونية وتحسين سلاسل التوريد. إن تجربة وول مارت تمثل نموذجاً رائداً لدراسة كيفية توظيف الابتكار الرقمي للحفاظ على الريادة في عصر التجارة الإلكترونية.

المطلب الأول: شركة وول مارت WARMART، تعريفها، نشأتها وتطورها

1. تعريف شركة وول مارت WARMART

هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات للبيع بالتجزئة (بما في ذلك البقالة، الإلكترونيات، الملابس، السلع المنزلية، منتجات الصحة والجمال، الأجهزة، الأثاث، بالإضافة إلى خدمات مالية وصيدلية)، تدير سلسلة من محلات السوبر ماركت ومحلات الخصم ومحلات البقالات، ويقع مقرها الرئيسي في بنتونفيل أركنساس، تأسست الشركة رسمياً في 31 أكتوبر 1969، وكان مؤسسها هو سام والتون، تمتلك الشركة وتدير مستودعات سامز كلوب للبيع بالتجزئة، ومن سنة 2020 تمتلك وول مارت 11510 محل و نادى تجارى فى 27 دولة، وتعمل تحت 56 إسم مختلف، وتعمل الشركة تحت اسم وول مارت فى امريكا و كندا ، و وول مارت المكسيك فى المكسيك وأمريكا الوسطى، و اسدا فى المملكة المتحدة، وفليبيكارى للجملة فى الهند، وتدير عمليات مملوكة بالكامل فى الأرجنتين وتشيلي و كندا و جنوب افريقيا. وتمتلك وول مارت حصة أقلية بس 20% فى «وول مارت البرازيل» التى أعيدت تسميتها Grupo Big فى اغسطس 2019، تعد وول مارت أكبر شركة فى العالم حسب الإيرادات، حيث بلغت إيراداتها 514.405 مليار دولار أمريكى، حسب قائمة فورتنس غلوبال 500 فى سنة 2019، هيا شركة عائلية مملوكة للتداول العام، حيث تخضع الشركة لسيطرة عيلة والتون، ويمتلك ورثة سام والتون اكثر من 50 فى المائة من وول مارت من فى شركتهم

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

القابضة والتون انتربرايزس وممتلكاتهم الفردية، وكانت وول مارت أكبر محلات التجزئة في أمريكا في 2019. (1)

تعرف شركة Walmart Inc، على أنها شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تجارة التجزئة، حيث تأسست سنة 1962 على يد سام والتون (Sam Walton) في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية. وتعتمد الشركة في نموذج أعمالها على تقديم أسعار منخفضة مع توفير تشكيلة واسعة من السلع والخدمات، وهو ما جعلها تنمو بسرعة وتصبح اليوم أكبر شركة بيع بالتجزئة في العالم من حيث الإيرادات وعدد الموظفين. (2)

وفي موقع آخر عرفت شركة وول مارت، بأنها شركة أمريكية تُشغّل متاجر التخفيضات، وهي من أكبر شركات التجزئة في العالم، ويقع مقرها الرئيسي في بنتونفيل، أركنساس. كانت تُعرف سابقاً باسم وول مارت ستورز، المحدودة. في عام 2008، غيرت الشركة اسمها إلى وول مارت، وأسس سام والتون شركة وول مارت عام 1962 في روجرز، أركنساس. ركّز نمو الشركة في بداياته على المناطق الريفية، متجنباً بذلك المنافسة المباشرة مع عمالقة التجزئة مثل سيرز وكيه مارت. ومع نموها، طورت الشركة أشكالاً جديدة من متاجر التجزئة، بما في ذلك مستودعات سامز كلوب المخفضة (1983) ومتاجر وول مارت سوبر سنترز (1988). وفي غضون عقد من افتتاح متاجر البقالة والسلع، أصبحت وول مارت واحدة من أكبر متاجر البقالة في الولايات المتحدة. (3)

2. نشأة وتطور شركة وول مارت Walmart

شركة وول مارت Walmart Inc (رمزها في البورصة WMT) هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تشغيل متاجر التخفيضات، وتُعد من أكبر الشركات في صناعة التجزئة العالمية. يقع مقرها الرئيسي في بنتونفيل، أركنساس.

لقد انبثقت شركة وول مارت من نموذج متاجر "خمسة وعشرة سنتات" الذي ظهر في أواخر القرن التاسع عشر، لكنها أضافت مزيجاً قوياً من الكفاءة التشغيلية، والنهج التكنولوجي المتطور، وروح المنافسة الشرسية.

¹ تم الإطلاع ، https://arz.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%88%D9%84_%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA ، عليه بتاريخ 2025/08/12، على الساعة 14:20.

² تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/12 على الساعة 21:30، <https://corporate.walmart.com/about/history20>

³ تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/12، على الساعة 10:22 ، <https://kids.britannica.com/students/article/Walmart/314045>

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

✓ **المنتجات والخدمات:** انطلقت وول مارت من بيئة متاجر "خمس عشرة سنتات"، لكنها تحولت إلى عملاق التجزئة العالمي الذي نعرفه اليوم من خلال التوسع والابتكار في الاستراتيجيات والمبادئ التي شكّلت الصناعة.

هذه الصياغات الجديدة للممارسات التجارية الشائعة أصبحت مزايا تنافسية لـ وول مارت: (1)

احتكارات جغرافية ناعمة: إتمدت وول مارت في بداياتها على افتتاح متاجر في المناطق الريفية لتجنب منافسة كبار تجار التجزئة، وكان ذلك مفتاح نجاحها المبكر. ثم اتخذت خطوة أبعد عبر تشعب المناطق القريبة من مراكز توزيعها الكبرى بالمتاجر، مما خلق مراكز تركيز سوقي واسعة النطاق. غير أن هذا النهج تعرّض للنقد، إذ اعتبر كثيرون أنه أدى إلى إغلاق العديد من المتاجر الصغيرة المحلية غير القادرة على المنافسة.

السعي العدواني نحو الكفاءة: ركزت وول مارت على تبسيط سلاسل التوريد، واعتماد تقنيات جديدة، وتقليل الهدر، والتعاون الوثيق مع الموردين. توسعت الشركة في المناطق الريفية بالدرجة الأولى لتجنب منافسة كبار تجار التجزئة. ويقول النقاد إن هذه الاستراتيجية وجّهت ضربة قاسية للمنافسين الأصغر الذين لم يتمكنوا أو لم يرغبوا في مجاراة أسعار وكفاءة وول مارت.

المنافسة السعرية: مستفيدة من جذورها في متاجر "خمس عشرة سنتات"، اعتمدت وول مارت على موقعها التنافسي المحلي، ونموذجها الكفاء، وتنوع منتجاتها الكبير، وقوة علامتها التجارية لنقل وفورات التكلفة إلى عملائها. وكانت أيضاً من أوائل الشركات في صناعة التجزئة التي حققت **اقتصادات الحجم**، أي القدرة على خفض تكاليف الإنتاج بشكل كبير من خلال زيادة حجم المخرجات.

العلامات التجارية الخاصة: تقدم وول مارت عدة علامات تجارية خاصة مثل Great Value، و Sam's Choice، و Equate وتمكّن هذه العلامات الشركة من توفير منتجات تحمل اسمها بأسعار أقل مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة.

• البدايات (1962-1970)

في أوائل ستينيات القرن الماضي، بدأ سام والتون، الرؤيوي الذي أسس لاحقاً واحدة من أبرز سلاسل البيع بالتجزئة في العالم، مسيرته بفتح متاجر خصم في المناطق الريفية. كان هدفه تحقيق النمو عبر

¹ تم الاطلاع بتاريخ 27 أوت على الساعة 21:20، <https://corporate.walmart.com/about/history>

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

استهداف الزبائن الذين لم يكونوا يحظون بخدمة كافية من عمالقة تجارة التجزئة مثل "سيرز"، مع تجنب الدخول في منافسة مباشرة معها أو مع المتاجر الكبرى المهيمنة.

افتتح والتون أول متجر وول مارت عام 1962 في مدينة روجرز بولاية أركنساس تحت اسم Wal-Mart Discount City جاءت هذه الخطوة بعد عقد من الخبرة في إدارة متجر خصومات في مدينة بينتونفيل، (باسم Walton's 5&10 امتياز من سلسلة "بن فرانكلين" للمتاجر الصغيرة). تضمن إعلان الافتتاح الكبير للمتجر الأول 22 قسمًا، من بينها الأحذية، مختلف أنواع الملابس، الأدوات المنزلية، الأجهزة الصغيرة، الهدايا، العناية بالشعر، والسلع الرياضية. وقد جمع نموذج وول مارت بين الطابع المحلي لمتاجر الخمس والعشر سنوات وبين حجم وتنوع وكفاءة سلسلة التوريد الخاصة بالمتاجر الكبرى في المدن، في فترة كان فيها المجتمع الأمريكي في البلديات الصغيرة يشهد مزيداً من الحركة والترابط، إضافةً إلى تزايد الدخل المتاح للإنفاق. (1)

كان نمو وول مارت في بداياته مدفوعاً إلى حد كبير بعمليات استحواذ صغيرة واستراتيجيات تسعير جريئة. فمنذ البداية، سعت الشركة باستمرار إلى القضاء على مظاهر عدم الكفاءة بدءاً من اعتماد تقنيات جديدة مثل أنظمة الرواتب المحوسبة وتقارير المبيعات، وصولاً إلى التفاوض على عقود ميسرة مع الموردين من أجل تبسيط سلسلة التوريد وحماية أرباحها.

لقد شكّل نمو وول مارت نتيجة كفاءتها المتزايدة إنجازاً طالما أثار الانقسام بين المؤيدين والمنتقدين. فرغم أن تقارير الأجور المنخفضة للموظفين لم تظهر إلا في التسعينيات، إلا أن المنتقدين رأوا أن موقف وول مارت المناهض للنقابات وضغطها على الموردين فيما يتعلق بالأسعار أسهما في نجاحها المالي على حساب معايير العمل.

اتبعت استراتيجية سام والتون، المعروفة بـ"النسخ المتماثل" أو الانتشار الكثيف، مبدأ تجميع المتاجر حول مستودع مركزي، ما سمح بتقليل تكاليف الإعلانات، والسيطرة على الأسواق المحلية، وتكرار النموذج في المدن والولايات المجاورة. وبنهاية الستينيات، كان والتون قد افتتح 18 متجر وول مارت وأدار 17 امتيازاً من متاجر "بن فرانكلين" في أربع ولايات، محققاً مبيعات سنوية بلغت 30.8 مليون دولار، أي ما يعادل نحو 255.7 مليون دولار بأسعار عام 2024.

¹ From humble beginnings. To redefining retail, https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source تم

الاطلاع بتاريخ 2025/07/27 على الساعة 21:20.

● مرحلة التوسع (1970-1980): (1)

كانت سبعينيات القرن الماضي عقدًا من التحول بالنسبة لـ وول مارت فترة من التوسع السريع والابتكار الذي وضع الأساس لهيمنة وول مارت القادمة في صناعة التجزئة.

دخلت وول مارت الأسواق المالية عام 1970، حيث أطلقت عرضها العام الأولي في سوق التداول خارج البورصة، وأنشأت أول مركز توزيع لها في بينتونفيل، أركنساس. وبعد عامين، وبعد عمليتي تقسيم للأسهم بنسبة 2 مقابل 1 وارتفاع في قيمة الأسهم، بدأت أسهم وول مارت تُتداول في بورصة نيويورك. ومع اكتساب توسع الشركة في ولايات أخرى زخمًا متزايدًا، واصلت وول مارت اعتماد تقنيات الحوسبة المتقدمة، بما في ذلك نظام IBM System/370 الرائد في الذاكرة الافتراضية، بالإضافة إلى التطبيق الواسع لاستخدام آلات تسجيل النقد الإلكترونية.

كما بدأت وول مارت في الاستحواذ على شركات، بدايةً من 16 متجرًا لشركة Mohr Value، تلتها شركة Hutcheson للأحذية. وفي تلك الفترة، شرعت وول مارت أيضًا في توسيع نطاق الخدمات المتاحة في متاجرها، بإضافة الصيدليات، ومراكز خدمة السيارات، وأقسام المجوهرات. وبنهاية سبعينيات القرن الماضي، كان لدى وول مارت 276 متجرًا بمبيعات سنوية بلغت 1.24 مليار دولار (ما يعادل 5.2 مليار دولار بقيمة عام 2024).

● من متجر الخصومات إلى المتجر الشامل (1980-1990): (2)

شهدت ثمانينيات القرن الماضي عقدًا من النمو شبه الأسّي في عروض متاجر وول مارت وسعر أسهمها. فقد وسّعت الشركة أنماطها التجارية، واعتمدت تقنيات جديدة، ونمت حضورها الجغرافي. بدأت ابتكارات وول مارت في أنماط البيع بالتجزئة مع إطلاق سامز كلوب في مدينة ميدويست بولاية أوكلاهوما سنة 1983. ويُعد سامز كلوب متجرًا ضخمًا بنظام العضوية، على شكل مستودع، يتيح للعملاء شراء المنتجات بكميات كبيرة. وفي النصف الثاني من العقد، افتتحت وول مارت أول سوبر سنتر لها في واشنطن بولاية ميزوري. وقد سمح حجم المتجر، الذي يصل إلى 200 ألف قدم مربعة (أي ضعف حجم متجر وول مارت العادي)، بتقديم مجموعة أوسع بكثير من البضائع والخدمات.

¹ From humble beginnings. To redefining retail, https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source, تم الاطلاع بتاريخ 2025/08/27 على الساعة 21:20.

² https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source 21:20 تم الاطلاع بتاريخ 2025/08/27 على الساعة 21:20.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

كانت وول مارت من أوائل الشركات التي اعتمدت الرموز الشريطية العالمية (UPC) عند صناديق الدفع، واستبدلت آلات تسجيل النقد القديمة بأنظمة نقطة البيع (POS) التي تُمكن من تتبع المخزون والبيانات الأخرى بالإضافة إلى تسجيل المبيعات وإتمام العمليات النقدية. كما أنجزت الشركة إنشاء شبكة الأقمار الصناعية الخاصة بـ وول مارت، وهي شبكة اتصالات ربطت جميع فروعها بالمقر الرئيسي عبر الصوت والبيانات والفيديو.

أما من حيث التوسع الجغرافي، فقد دخلت وول مارت 15 ولاية في الجنوب والغرب الأوسط والساحل الشرقي. كما شملت عمليات الاستحواذ التجارية: بيغ كيه (1981)، وولكو (1983)، غراند سنترال شوز (1985)، ومتاجر سوبر سيفر (1988).

وبحلول نهاية العقد، كان للشركة حضور في 27 ولاية مع 1,528 متجرًا. كما ارتفعت المبيعات السنوية إلى نحو 26 مليار دولار أي ما يعادل 217 مليار دولار بأسعار عام 2023.

• من مركز تسوق ضخم إلى عملاق تجزئة عالمي (1990-2000):⁽¹⁾

في بداية التسعينيات، كانت وول مارت قد رسّخت بالفعل مكانتها كواحدة من أكبر شركات التجزئة في الولايات المتحدة من حيث المبيعات السنوية. وقد منحها مستوى الكفاءة التشغيلية العالي، بفضل وفورات الحجم وسياسات ضبط التكاليف، ميزة كبيرة على العديد من منافسيها في القطاع، إن لم يكن معظمهم. ومع ذلك، واصلت الشركة التوسع والتطور، حيث دخلت أسواق التجزئة الدولية وكذلك مجال التجارة الإلكترونية الناشئ آنذاك.

دخلت وول مارت الأسواق الدولية عبر افتتاح متجر في المكسيك، واستمر نموها إما عبر إنشاء متاجر جديدة أو عبر الاستحواذ على شركات تجزئة قائمة في دول مثل كندا والصين وألمانيا والمملكة المتحدة. ومع مواجهة منافسة متزايدة من شركات تجزئة صاعدة مثل تارغت كوربوريشن (TGT) وكوستكو هولسيل (COST)، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أعباء الديون الضخمة والركود الاقتصادي في الولايات المتحدة، بدأت مبيعات وأرباح وول مارت في التراجع أوائل التسعينيات. وقد تزامنت هذه الفترة من التراجع مع وفاة سام والتون سنة 1992، حيث تولى ابنه س. روبسون "روب" والتون منصب رئيس مجلس الإدارة.

¹ From humble beginnings. To redefining retail, https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source, تم.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

بدأت الشركة في التعافي سنة 1993، ويرجع ذلك جزئياً إلى نجاح علامتها التجارية الخاصة Great Value، التي جعلها تنوع منتجاتها وأسعارها المناسبة جذابة للمستهلكين ذوي الميزانيات المحدودة، وجزئياً إلى موجة الانتعاش الاقتصادي. كما أن استراتيجيتها في تمويل الديون لبناء المزيد من مراكز التسوق الضخمة Walmart Supercenters أثمرت أخيراً عام 1995، حين تضاعفت مبيعاتها. وبحلول 1999، أصبحت الشركة أكبر صاحب عمل في القطاع الخاص على مستوى العالم، مع قوة عاملة تُقدَّر بحوالي 1.14 مليون موظف.

وبالإضافة إلى جهود الاستحواذ والتوسع، أطلقت وول مارت وسامز كلوب متاجرهما الإلكترونية عام 1996، في خطوة حاسمة ومواتية لتعزيز موقع الشركة القائم على المتاجر التقليدية، مع فتح أسواق إلكترونية جديدة. وبحلول نهاية التسعينيات، بلغ عدد متاجر وول مارت 3,996 متجراً في الولايات المتحدة و 1,004 متاجر على مستوى العالم، فيما وصلت مبيعاتها السنوية إلى 165 مليار دولار.

• التحول الرقمي والنمو المستمر (2000-الوقت الحالي):⁽¹⁾

في عام 2001، تجاوزت المبيعات الإجمالية لشركة وول مارت مبيعات شركة إكسون موبيل، مما جعلها تُصنّف كأكبر شركة في العالم. واستمرت في ريادتها العالمية خلال السنوات التالية، وفي العقد الثاني من الألفية بدأت في الاستحواذ على عدة شركات للتجارة الإلكترونية، من بينها Jet.com عام 2016 و Moosejaw عام 2017. وفي عام 2018 غيرت الشركة اسمها من Wal-Mart Stores، Inc. إلى Walmart Inc.

اعتباراً من يناير 2025، كانت وول مارت تدير 10,771 متجراً حول العالم، من بينها 5,205 في الولايات المتحدة و 5,566 في 18 دولة أخرى. كما كانت تمتلك 164 مركز توزيع في الولايات المتحدة و 184 على المستوى الدولي.

تجاوزت إيرادات وول مارت السنوية 600 مليار دولار في السنة المالية 2023، وارتفعت إلى 648 مليار دولار في 2024. واستمرت المواد الغذائية في كونها الركيزة الأساسية لأعمالها، حيث شكّلت أكثر من 60% من مبيعات وول مارت في الولايات المتحدة. وعلى الرغم من أن أعمالها في التجارة الإلكترونية شهدت نمواً مطرداً، محققة 100.1 مليار دولار في 2024، إلا أن هذا الرقم لا يمثل سوى 22% من إيرادات شركة أمازون (AMAZON) الصافية البالغة 447.5 مليار دولار في 2024، حيث تُعتبر أمازون

تم الاطلاع بتاريخ 2025/08/27 على الساعة 21:20 https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source¹

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

أكبر شركة للبيع بالتجزئة عبر الإنترنت على مستوى العالم. هذا الفارق يعكس اختلافاً جوهرياً بين الشركتين: أمازون تبيع في الغالب عبر الإنترنت، بينما لا يزال جزء كبير من أعمال وول مارت قائماً على متاجرها. أصبحت وول مارت أيقونة للشركات التي تُجسّد السيف ذي الحدين للمنافسة الرأسمالية. فقد استفاد من وجودها عدد لا يحصى من الزبائن، بدءاً من المدن الصغيرة الأميركية وصولاً إلى كبرى الحواضر في الولايات المتحدة وحول العالم. ومع ذلك، يرى المنتقدون أن نموها السريع والضخم جاء على حساب المنافسين الأصغر في المجتمعات المحلية.

وعلى الرغم من أن بعض الدراسات أظهرت أن وجود وول مارت أدى إلى تحولات في قطاع التوظيف بالتجزئة محلياً، حيث يحل موظف واحد في وول مارت محل 1.4 موظف تجزئة آخر، إلا أنه لا توجد أدلة قاطعة على الآثار السلبية لوول مارت على الظروف الاقتصادية العامة داخل الاقتصاد المحلي. كما أن عوامل أخرى، مثل تأثير الأجور، والمكاسب التي يحصل عليها المستهلكون، وانعكاسات الاستهلاك والعوامل الاجتماعية الاقتصادية الأخرى، لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث.

جدول رقم (01): تاريخ وتطور شركة وول مارت

عنصر المقارنة	وول مارت
الشركة	سام والتون
سنة التأسيس	1962
القر الرئيسي	بينتونفيل، أركنساس
عدد الموظفين	أكثر من 2.1 مليون
الإيرادات	665.035 مليار دولار (السنة المالية 2024)
الحصة السوقية	حوالي 6.4% (في التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة)
عام أم خاص	شركة عامة
الشركات التابعة	سامز كلوب، ليدر، فليبكارت

المصدر: WALMART vs Amazon Business Model Posted on October. Daniel Pereira

8, 2024 <https://businessmodelanalyst.com/>

شكل رقم (02): تاريخ وتطور شركة وول مارت



المصدر: WALMART vs Amazon Business Model, Posted on October. Daniel Pereira

8,2024 <https://businessmodelanalyst.com/>

المطلب الثاني: نموذج أعمال شركة المارت Walmart، واستراتيجيتها

1. نموذج أعمال المارت Walmart

وول مارت (المعروفة أيضًا باسم Wal-Mart) تدير شبكة واسعة من المتاجر، تشمل الهايبرماركت، والمتاجر المخفضة، ومتاجر Sam's Club، والمتاجر الصغيرة. وتعرض هذه المتاجر منتجات متنوعة مثل المواد الغذائية، والملابس، والسلع المنزلية، وغيرها. وإلى جانب ذلك، تتمتع الشركة بحضور قوي على الإنترنت، مما يسهل على المستخدمين التسوق لمختلف أنواع السلع عبر موقعها الإلكتروني وتطبيقاتها

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

على الهواتف الذكية. وهناك يمكن للمستخدمين اختيار خدمة التوصيل إلى المنازل أو حتى خدمة الاستلام من الرصيف في مناطق محددة.

يعتمد نموذج أعمال وول مارت على تصميم سلسلة التوريد الخاص بها، حيث يمكن للمستهلك الشراء من مواقع متعددة الجنسيات، ويقوم الموردون بتلبية الطلبات على المنتجات المحددة. وبالتالي، فإن استراتيجية سلسلة التوريد تهدف إلى الحفاظ على توزيع السلع مع تقليل النفقات. علاوة على ذلك، تعمل الشركة على توفير خدمات تسليم سريعة وموثوقة، وبفضل هذه الخدمات المريحة تمكنت وول مارت من منافسة أمازون والتفوق عليها في سوق التوصيل. (1)

كما توفر الشركة أسعارًا منخفضة يوميًا للمشتريين. ومن خلال اتباعها سياسة "القيادة في الأسعار المنخفضة"، تمكنت من الوصول إلى ملايين المستخدمين حول العالم. ومن بين الطرق التي تعتمدها للحفاظ على انخفاض الأسعار شراء السلع بكميات ضخمة وتمير وفورات التكلفة إلى المتسوقين.

إن استراتيجية التسعير والخدمات المريحة هما السببان الرئيسيان وراء نمو مبيعاتها. فقد ارتفعت المبيعات الإلكترونية لـ وول مارت بنسبة 24% في الولايات المتحدة وبنسبة 26% على الصعيد الدولي خلال الربع الثاني من يوليو 2023.

وإلى جانب ذلك، تستثمر الشركة بكثافة في التطورات التكنولوجية مثل تحليلات البيانات وتقنية تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID) لتتبع المخزون. كما تمتلك نظامًا متطورًا في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة المخزون يمكنها من إعادة التوريد بسرعة والحفاظ على مستويات مناسبة من المخزون.

بشكل عام، يعتمد نجاح وول مارت بشكل كبير على قدرتها على التكيف في إدارة المخزون وتوفيره بأسعار منخفضة للمستهلكين سواء في المتاجر التقليدية أو عبر الإنترنت. إن دقة عملياتها وتركيزها على رضا العملاء أسهما بجدارة في جعلها عملاقًا في عالم التجزئة. (2)

النموذج التجاري لشركة وول مارت حولها إلى أكبر سلسلة متاجر في الولايات المتحدة، حيث تمتلك أكثر من 11,500 متجر (بما في ذلك الهايبرماركت، والسوبرماركت، والمتاجر الكبرى)، تحت علامة تجارية في 27 دولة، إضافة إلى مواقع تجارة إلكترونية في 10 دول. ويعمل لديها ما يقارب 2.2 مليون

¹ <https://www.elluminatiinc.com/walmart-business-model/> ، تاريخ الإطلاع 2025/09/04 على الساعة 22:26

² تم الإطلاع عليه بتاريخ الإطلاع 2025/09/04 على الساعة https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

موظف حول العالم (منهم 1.5 مليون في الولايات المتحدة فقط)، وتقدّم خدماتها لما يقرب من 270 مليون عميل.

وول مارت هي أيضًا أكبر شركة في العالم من حيث الإيرادات، برأسمال متراكم يزيد عن 500 مليار دولار. وتُعد العلامة التجارية، التي تُتداول أسهمها علنًا وتُدار كملكية عائلية تحت إشراف عائلة والتون، سلسلة تجزئة لا يزال نموذج أعمالها اليوم يعتمد بشكل كبير على المتاجر التقليدية (البيع المباشر في المتاجر)، غير أنّ نشاطها في التجارة الإلكترونية يشهد توسعًا سريعًا.

منذ تأسيس وول مارت عام 1962، واصلت الشركة اتباع الدافع الأساسي لمؤسسها سام والتون: "توفير على الناس مصاريف معيشتهم، ليعيشوا حياة أفضل"، فأحد الدعائم الأساسية لنموذج والمارت التجاري قائم على الريادة في الأسعار. (1)

شكل رقم (03): نموذج أعمال شركة والمارت



المصدر: <https://www.elluminatiinc.com/WALMART-business-model/>

¹ Daniel Pereira, Walmart vs Amazon Business Model, Posted on October 8, 2024, تم الاطلاع عليه: 2025/09/05

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

- ✓ شرائح العملاء (Customer Segments): أنّ شرائح العملاء تمثل مجموعات مميّزة من الأفراد أو المنظمات التي تخدمها الشركة. ويُعدّ تحديد هذه الشرائح بدقة أمرًا جوهريًا لتقديم قيمة مخصّصة وتحقيق الكفاءة التشغيلية وبناء ميزة تنافسية مستدامة.
- تستهدف WALMART شريحة واسعة ومتنوعة من العملاء، تشمل الأسر والعائلات، وأصحاب الدخل المحدود الباحثين عن الأسعار المنخفضة، بالإضافة إلى المتسوقين عبر الإنترنت في المدن الكبرى وكذلك في المناطق الريفية. هذا التنوع في الاستهداف يضمن لها قاعدة عملاء ضخمة على مستوى العالم.
- ولقد تطورت قاعدة عملاء وول مارت بشكل ملحوظ بفعل التحولات الديموغرافية، وانتشار التكنولوجيا الرقمية، وتغير أنماط التسوق. ويمكن تلخيص شرائحها الرئيسية في: (1)
- ✓ المتسوقون الحساسون للسعر من ذوي الدخل المنخفض إلى المتوسط، والذين تستهدفهم الشركة باستراتيجية الأسعار المنخفضة اليومية.
- ✓ المستهلكون الحضريون متعدّدو القنوات، الذين يبحثون عن الراحة والسرعة عبر المنصات الرقمية وخدمات التوصيل.
- ✓ أعضاء "سامز كلوب" من العائلات الكبيرة والشركات الصغيرة، الذين يركزون على الشراء بالجملة؛
- ✓ الأجيال الرقمية (جيل الألفية و Z) المعتمدون على التطبيقات والدفع الإلكتروني؛
- ✓ المستهلكون في المناطق الريفية والبلدات الصغيرة، الذين تضمن وول مارت وصولهم للسلع الأساسية؛
- ✓ البائعون الخارجيون (B2B) الذين يستخدمون منصتها للوصول إلى العملاء وتنمية الإيرادات؛
- ✓ وتعتمد وول مارت في استراتيجيتها على التقسيم السلوكي والتخصيص عبر تحليل بيانات العملاء وسلوكهم الشرائي باستخدام الذكاء الاصطناعي وتعلّم الآلة، بما يسمح بتكييف العروض والخدمات بشكل مستمر.
- وقد انتقلت الشركة من التسويق الشامل المعتمد على الأسعار المنخفضة في الستينات/التسعينات، إلى شرائح قائمة على الدخل في العقد الأولين من الألفية، وصولًا إلى التقسيم السلوكي الرقمي والنهج متعدد القنوات في العقد الأخير، والجدول الموالي يوضح تطور استراتيجية التسويق لدى وول مارت في استهداف العملاء.

¹ Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(1), 21.

جدول رقم (02): تطوّر استراتيجية تقسيم العملاء لدى شركة وول مارت عبر الفترات الزمنية

الملاحظات الرئيسية	القنوات المستهدفة	المعايير المستخدمة في التقسيم	نوع الاستراتيجية	الفترة الزمنية
تركيز على الأسعار المنخفضة لجذب أكبر عدد من الزبائن	المتاجر التقليدية فقط	الدخل المنخفض	تسويق شامل	1960-1990
بداية التحول إلى التسويق المتنوع متعدد القنوات	المتاجر + الموقع الإلكتروني	مستوى الدخل	تقسيم حسب الشرائح الديموغرافية	2000-2010
استخدام البيانات الضخمة لتخصيص العروض وتحسين التجربة	قنوات متعددة، الهاتف المحمول أولاً	السلوك الرقمي، تفضيلات الشراء، الموقع	تقسيم سلوكي ورقمي متقدم	2015-2024

المصدر: تاريخ الاطلاع: 2025/09/05 <https://www.statista.com> WALMART customer demographics in the U.S.

إن هذا التوجه نحو تقسيم متعدد الأبعاد مكّن وول مارت من توسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية، رغم ما يفرضه من تحديات تشغيلية وضغوط للحفاظ على تجربة متجانسة عبر القنوات المختلفة.

✓ عرض القيمة (Value Proposition)

تؤمن سياسة وول مارت بأن خدمة أصحاب المصلحة تعظم القيمة طويلة الأمد للمساهمين: من خلال تقديم قيمة للعملاء، وخلق فرص اقتصادية للموظفين والموردين، وتعزيز المجتمعات المحلية، وتحسين

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

استدامة أعمالنا وسلاسل التوريد الخاصة بنا. إن التركيز على هذه المجالات يساعدنا على بناء ثقة العملاء والموظفين، وخلق فرص أعمال جديدة، وإدارة التكاليف والمخاطر، وتعزيز الأنظمة التي نعتمد عليها. (1)

تقوم القيمة المقترحة لـ وول مارت على القيمة، فعندما يتعلق الأمر بالمتاجر الكبرى، يظل السعر العامل الأساسي لعدد كبير من العملاء. وتذكر وول مارت أن شريحة واسعة من المستهلكين تبحث دائماً عن أفضل الأسعار عند القيام بعمليات الشراء. ومن ثم، فقد تبنت استراتيجية المتابعة اللحظية للأسعار في أي وقت، باعتبارها ركيزة أساسية. وتتمثل الاستراتيجية المؤسسية لـ وول مارت في بيع منتجات ذات جودة عالية بأدنى الأسعار، وقد ساعدت إمكانية التحقق من الأسعار بشكل مباشر المستهلكين على اتخاذ قرارات الشراء بسرعة، كما مكنتهم من الحصول على خيارات أفضل. وبالنظر إلى التوقع السوقي، تمتلك وول مارت حوالي 10,700 منفذ بيع حول العالم إلى جانب منصات التسوق الإلكتروني، مما يجعلها الرائدة عالمياً في مجال سلاسل المتاجر الكبرى. إن إمكانية الحصول على جميع ما يحتاجه العميل تحت سقف واحد تساعد بشكل مباشر في تلبية رغبات المستهلكين.

وتحدث وول مارت فرقاً في السوق من خلال تقديم المنتجات بأسعار منخفضة. لذلك، قامت بتطبيق نظام الأسعار المباشرة على مدار الساعة لمساعدة المستهلكين على اتخاذ قراراتهم الشرائية بسرعة أكبر. كما تم تعزيز رضا المستهلكين عبر إدخال الأكواد الذاتية الخدمة وتقديم بطاقات العضوية، مما ساعد على بناء روابط متينة مع العملاء، وبعد الأزمة المالية لعام 2009، تغير المشهد التجاري، وأصبحت شركات مثل وول مارت مطالبة بمزيد من التركيز على العملاء، تماشياً مع تطور توقعات المستهلكين. (2)

وقد طورت وول مارت من نموذج القيمة المقترحة لها تماشياً مع التطورات الثقافية والاجتماعية والبيئية، لتناسب تغيرات سلوك العملاء والمستهلكين، وللحفاظ أيضاً على ولاء العملاء السابقين

إذا فعرض القيم المقترحة لشركة WARMART يركز على الريادة في خفض التكاليف، وتوفير الراحة من خلال التسوق الشامل، والتحول الرقمي، والاستفادة من الحجم الكبير للشركة والاستدامة، ويمكن توضيحها فيم يلي:

- **الأسعار المنخفضة اليومية (EDLP):** تُعدّ الأسعار المنخفضة اليومية حجر الزاوية في القيمة المقترحة لـ وول مارت، إذ تضمن أسعاراً منخفضة باستمرار من دون الاعتماد على العروض الترويجية المتكررة.

تم الإطلاع عليه بتاريخ <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/esg-approach/creating-shared-value>

على الساعة 13.46، 2025/08/22

Ram India, Value proposition for Walmart, <https://www.academia.edu/9881821/>, Value_ proposition _ for

تاريخ الاطلاع 2025/09/06، على الساعة 14:23 _ Walmart,

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

ويُتاح ذلك عبر المشتريات الضخمة، والخدمات اللوجستية الفعالة، ومنتجات العلامة التجارية الخاصة منخفضة التكلفة.

- **التسوق الشامل (One-Stop Shopping):** توفر وول مارت مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات تحت سقف واحد، مما يوفر الوقت والتكاليف، خاصة في المناطق الريفية أو ذات الخدمات المحدودة.
- **تجربة التسوق متعددة القنوات (Omnichannel Retail):** من خلال الدمج بين القنوات الإلكترونية والتقليدية، تتيح وول مارت المرونة عبر موقع Walmart.com، وتطبيقات الهواتف، وخدمة التوصيل في نفس اليوم، والاستلام من المتجر.
- **تنوع المنتجات والعلامات الخاصة:** حيث تقدم وول مارت مجموعة متنوعة وواسعة من المنتجات تشمل العلامات العالمية، إضافة إلى علامات تجارية خاصة حصريّة مثل Great Value يتم تكييفها حسب المناطق.
- **الدفع الرقمي والشمول المالي** إذ توفر خدمات مثل Walmart Pay و MoneyCard والخدمات المالية الأخرى تستهدف العملاء الذين لا يتعاملون مع البنوك بشكل كافٍ، مما يزيد من سهولة الوصول ويعزز الولاء.
- **القيمة القائمة على الاشتراك (Walmart+):** حيث يوفر برنامج Walmart+ خدمة التوصيل المجاني غير المحدود، وخصومات على الوقود، وخدمة Scan & Go، التوفير في المشتريات الكبيرة لمشاركي (Sam's Club)، مما يمنح العملاء قيمة قائمة على الاشتراك.
- **الاستدامة والمصادر الأخلاقية** وتعتبر توجهها جديدا في سياسات الشركة، حيث تسعى مبادرات وول مارت في الاستدامة على جذب المستهلكين المهتمين بالبيئة وتعزيز سمعة العلامة التجارية.

جدول رقم (03): مقارنة القيم المقترحة الأساسية مع فئة العملاء

فئة العملاء	القيم المقترحة الأساسية
المتسوقون الحساسون للأسعار	الأسعار المنخفضة اليومية، العلامات الخاصة، سهولة التسوق داخل المتاجر
المستهلكون الحضريون متعدّدو القنوات	التسوق عبر الإنترنت، الاستلام والتوصيل، مزايا تطبيق الهاتف
المستهلكون في المناطق الريفية والصغيرة	المتاجر الشاملة، التوافر المحلي، الصيدليات والخدمات الأساسية
المتسوقون الرقميون ومستخدمي الهواتف	التخصيص عبر التطبيق Scan & Go، Walmart Pay
(Sam's Club) أعضاء نادي سامز	التوفير في المشتريات الكبيرة، خصومات الوقود، منتجات حصريّة

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

(WFS) الوصول إلى قاعدة العملاء، خدمات التوزيع عبر وول مارت العلامات التجارية الصغيرة/الباعة في السوق

المصدر: :Timo Rintamäki .et al., Identifying competitive customer value propositions in retailing,

.Managing Service Quality 17(6), November 2007:623

إنّ تنوع القيم المقترحة لدى وول مارت يتيح لها خدمة طيف واسع من المستهلكين مع الحفاظ على الأسعار التنافسية. ويضمن توافق القيمة مع كفاءة التكاليف، والتكامل التكنولوجي، وقوة سلسلة التوريد بقاء العملاء وزيادة الحصة السوقية.

✓ قنوات التوزيع (Channels):

تطورت قنوات وول مارت من المتاجر التقليدية إلى منظومة متكاملة متعددة الانماط تسعى من خلالها WARMART إلى تمكين الوصول الاستراتيجي إلى الأسواق، وتعزيز تفاعل العملاء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

تجمع WARMART بين القنوات التقليدية والرقمية عبر متاجرها الكبرى المنتشرة عالمياً، ومنصاتها الإلكترونية مثل الموقع الرسمي والتطبيق، إضافة إلى التسويق عبر القنوات الرقمية وخدمات التوصيل والانتقاط. هذا الدمج بين القنوات يعرف بـ النموذج متعدد القنوات (Omnichannel)، وهو ما يعزز مرونتها ويقوي حضورها في السوق. (1)

• **المتاجر التقليدية (Brick-and-Mortar Stores):** حيث تُشكّل شبكة وول مارت من مراكز التسوق الكبرى ومتاجر الخصم وأسواق الأحياء (Neighborhood Markets) العمود الفقري المادي لاستراتيجيتها في القنوات. وتضمن هذه الفروع الانتشار الجغرافي، خصوصاً في المناطق الريفية والضواحي.

• **التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية:** يخدم موقع WARMART.com والتطبيق المحمول ملايين العملاء من خلال الطلبات عبر الإنترنت، والتوصيات المخصّصة، وخدمات التوصيل للمنازل.

¹ Ramon Casadesus-Masanell.et.al Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage, Harvard Business School, November 6, 2012,P 8-9

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

كما يتيح WARMART Marketplace للبائعين الخارجيين عرض منتجاتهم، مما يوسع من تنوع المعروضات.⁽¹⁾

• الشراء عبر الإنترنت والاستلام من المتجر والاستلام من الرصيف (BOPIS)

يوفر نموذج الشراء عبر الإنترنت والاستلام من الرصيف (Buy Online, Pick Up In Store) ((BOPIS)) ميزة الراحة للعملاء مع خفض تكاليف التوصيل في المرحلة الأخيرة. وتُظهر الدراسات أنّ مستخدمي BOPIS ينفقون أكثر بشكل ملحوظ في كل طلبية.⁽²⁾

• التكامل متعدد القنوات (Omnichannel Synergy): تدمج وول مارت بين حضورها

الإلكتروني والفعلي لتوفير تجربة تسوق سلسة؛ حيث يمكن للعملاء التصفح عبر الإنترنت، والطلب عبر الهاتف المحمول، ثم استلام أو إرجاع السلع في المتاجر.⁽³⁾

• الأدوات الرقمية داخل المتاجر تُسهّم تقنيات مثل Geo-fencing، وخدمة Scan & Go، والقوائم

المفضلة عبر الهاتف المحمول في تحسين التنقل داخل المتاجر، وتسريع الدفع، وتعزيز التفاعل عبر المنصات.⁽⁴⁾

• السوق وقنوات الشركاء من خلال WARMART Marketplace وخدمات التنفيذ (Fulfillment

Services)، تُمكن وول مارت العلامات التجارية الصغيرة والبائعين من الوصول إلى قاعدة عملائها الضخمة، بالاستفادة من بنيتها التحتية الرقمية واللوجستية.⁽⁵⁾

إنّ قنوات وول مارت ليست مجرد واجهات للتعاملات التجارية، بل تُعدّ أصولاً استراتيجية. فمن جذورها في المتاجر التقليدية إلى قدراتها المتقدمة في التكامل متعدد القنوات، وقد استطاعت وول

¹ Liu, X, Analysis of Walmart's new retail business model. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, ETEMSS 2024.

² Yasuyuki Kusuda, Buy-Online-and-Pick-up-in-Store in Omnichannel Retailing BOPIS strategy, Elsevier, September 6, 2019, P6.

³ Lim, S. F. W. T., Wang, L., & Srari, J), Wal-Mart's Omni-channel Synergy, Supply Chain Management Review. September/October, 2017. P 35

⁴ How Walmart Is Leading The Omnichannel Charge, <https://etailwest.wbresearch.com/blog/how-walmart-is-leading-the-omnichannel-charge>, 2025/09/05: تاريخ الاطلاع

⁵ Jindal, R. P. et.al. Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? Journal of Business Research, January 2021, P 08.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

مارت بناء شبكة توصل القيمة باستمرار وبقدرة عالية على التكيف. إنَّ الجمع بين الانتشار، والمرونة، وذكاء البيانات، يضع وول مارت في موقع الريادة العالمية في مجال تكامل القنوات.

✓ **علاقات العملاء:** علاقات العملاء بأنها الكيفية التي تبني بها الشركة وتُحافظ على روابطها مع الشرائح المستهدفة من العملاء، بما في ذلك آليات بناء الولاء، وحلّ المشكلات، والخدمة الذاتية، والتفاعل المخصص. وبالنسبة لشركة وول مارت، باعتبارها رائدة عالمية في مجال التجزئة، فإن علاقات العملاء متعددة الأبعاد، حيث تجمع بين التفاعلات المباشرة داخل المتاجر، والتجارب الرقمية السلسة، وبرامج الولاء، والحلول التكنولوجية المتقدمة لتقديم القيمة وضمان استمرارية التفاعل.

تسعى WARMART إلى بناء علاقات طويلة المدى قائمة على الثقة والولاء من خلال برامج مثل WARMART+ و نوادي الأعضاء (Sam's Club). كما تعتمد على تخصيص التجربة عبر تحليل البيانات الضخمة لتقديم توصيات موجهة حسب سلوك العملاء. وتدعم ذلك بخدمات مساندة كالدمج الفني وروبوتات المحادثة الذكية.

• **برامج الولاء والعضوية:** حيث تعزّز وول مارت العلاقات طويلة الأمد من خلال العروض القائمة على الولاء مثل WARMART+. وتشمل مزايا هذه البرامج: التوصيل المجاني، والخصومات على الوقود، والخدمات الرقمية الميسرة، مما يحفّز عمليات الشراء المتكررة ويزيد من القيمة المدركة لدى مختلف مجموعات العملاء. (1)

• **التجربة متعددة القنوات والخدمة الذاتية:** تُبسّط التفاعلات مع العملاء عبر الدمج بين القنوات الرقمية والمادية مثل: (2)

- أدوات الخدمة الذاتية مثل WARMART.com، والتطبيق المحمول، والأكشاك داخل المتاجر تتيح تصفحًا وكفاءة في الشراء والتنفيذ.
- يضمن الدعم متعدد القنوات استمرارية الخدمة عبر مختلف المنصات، مما يوفر تجربة متنسقة وفعّالة سواء عبر الإنترنت أو داخل المتجر.

¹ Will Walmart Keep Its Rich Customers? The Challenges That Lie Ahead,

<https://www.barrons.com/articles/walmart-stock-price-earnings-0f0dbe2e> تاريخ الاطلاع 2025/08/24 ، على

الساعة 12:35.

² Daniel Pereira ,Walmart Marketing Strategy, <https://businessmodelanalyst.com/walmart-marketing-strategy/PostedonApril>

تاريخ الاطلاع 2025/08/25 على الساعة 12:49 .

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

- دعم العملاء متعدد الوسائط: توفر وول مارت خدمة عملاء شاملة من خلال: (1)
 - موظفي المتاجر؛
 - مراكز الاتصال والردشة الآلية؛
 - أدوات الذكاء الاصطناعي مثل Ask Sam لدعم الموظفين؛
 - تكاملات مع أطراف ثالثة مثل Sobot لدعم الأسواق واسعة النطاق. (2)
 - التخصيص والتفاعل القائم على البيانات: وذلك من خلال أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والتحليلات البيانية، تقوم وول مارت بتخصيص الاتصالات التسويقية، وتوصيات المنتجات، وتكييف العروض المحلية بناءً على سلوك العملاء، كما تمكّن بنيتها التحتية البيانية من التخصيص في الوقت الفعلي والاستجابة لمتغيرات المخزون. (3)
 - المشاركة المجتمعية وبناء الثقة: اذ تركّز رسالة وول مارت على الثقة والتوافق مع أنماط حياة العملاء، عبر تقديم خدمات موثوقة، متاحة، وموجهة للمجتمع، كما أن التركيز على تحسين تجربة المتجر، وإعادة تهيئة الفروع، وإضافة عروض متميزة يعكس تزايد الاهتمام براحة العملاء وتعزيز تفاعلهم. (4)
وتعتمد وول مارت على التجارب متعددة القنوات المتمحورة حول العملاء كخيار استراتيجي يتجاوز التركيز على سرعة التوصيل، الأمر الذي يساهم في تعزيز قوة العلاقات وبناء الولاء المستدام. وقد ساعد دمج أدوات الذكاء الاصطناعي مثل Super Agents و Sobot في تعزيز مستوى التخصيص وتوسيع نطاق التفاعل مع العملاء عبر قنوات متعددة، بما يرفع من كفاءة الخدمة وجودتها. كما تبرز الأبحاث أنّ استهداف الشرائح ذات الدخل المرتفع من خلال تحسين جوانب الراحة وتجربة التسوق الشاملة يمثل عاملاً رئيسياً يساهم في تنويع قاعدة عملاء وول مارت وتعزيز مكانتها التنافسية في سوق التجزئة العالمي. (5)
- ✓ مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

¹ Inside Walmart's Customer Service Strategy: Lessons for Businesses, <https://www.sobot.io/blog/insight-on-walmart-customer-service-strategy/> تاريخ الاطلاع 2025/08/26 على الساعة 12:57.

² (Sobot) هي مزود عالمي لحلول مراكز الاتصال متعددة القنوات، حيث تقدم منصة موحدة مدعومة بروبوتات محادثة تعمل بالذكاء الاصطناعي، ودرشة مباشرة، ودعم صوتي، وأنظمة تذاكر، إضافة إلى تكامل مع خدمات المراسلة مثل واتساب.

³ Walmart's AI Super Agents promise smarter shopping. <https://timesofindia.indiatimes.com/> , تاريخ الاطلاع 2025/08/26 على الساعة 13:09.

⁴ Sabrina Escobar, Will Walmart Keep Its Rich Customers? The Challenges That Lie Ahead. May 17, 2024, <https://www.barrons.com/articles/> تاريخ الاطلاع 2025/08/24 على الساعة

⁵ Inside Walmart's Customer Service Strategy: Lessons for Businesses, <https://www.sobot.io/blog/insight-on-walmart-customer-service-strategy/> , تاريخ الاطلاع

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

تمثل تدفقات الإيرادات الآليات التي تعتمد عليها الشركة في توليد الدخل من قطاعات عملائها. وقد طوّرت وول مارت، باعتبارها رائدة في مجال البيع بالتجزئة عالمياً، نظاماً متنوعاً للإيرادات يسمح لها بالمنافسة بفعالية عبر قنوات البيع التقليدية والرقمية.⁽¹⁾

تُشكّل مبيعات المنتجات بالتجزئة المصدر الأساسي لدخل الشركة، حيث تشمل المواد الغذائية والإلكترونيات والملابس والسلع المنزلية، وتمثل أكثر من 99% من إجمالي الإيرادات، مع مساهمة المواد الغذائية بما يقارب نصف المبيعات في السوق الأميركية. وإلى جانب ذلك، تُعد برامج العضوية (WALMART+) أحد التدفقات الحديثة نسبياً، حيث توفر خدمات مثل الشحن المجاني وخصومات الوقود وخيارات الراحة داخل المتاجر، وقد حققت نمواً مستمراً وأسهمت في تعزيز ولاء العملاء.⁽²⁾

كما تلعب التجارة الإلكترونية ومنصة السوق دوراً محورياً من خلال المبيعات عبر Walmart.com وخدمات الإيفاء بالطلبات وعمولات البائعين، مما يوسّع تنوع المنتجات دون تكاليف تخزين إضافية. ويضاف إلى ذلك الإعلانات الرقمية عبر Walmart Connect التي أصبحت تمثل مصدراً متزايداً للهامش الربحي، إذ شهدت نمواً سنوياً بنسبة 36% وأسهمت بوضوح في رفع الدخل التشغيلي. أما الخدمات المالية، مثل التحويلات المالية، وشراكات بطاقات الائتمان، وخطط الدفع بالتقسيط، فتوفّر دخلاً قائماً على الرسوم وتستهدف الشرائح غير المخدومة مصرفياً، مما يدعم الشمول المالي. كذلك، تُسهم العلامات التجارية الخاصة مثل Equate و Great Value في تعزيز هوامش الربح والسيطرة على الأسعار، بما يتماشى مع استراتيجية القيادة بالتكلفة.⁽³⁾

تشير البيانات المالية للربع الثالث من عام 2025 إلى أن صافي مبيعات وول مارت في الولايات المتحدة بلغ 114.9 مليار دولار، فيما حقق النشاط الدولي 30.3 مليار دولار، ونادي سامز 22.9 مليار

¹ Osterwalder, A., et.al. Ibid, P 51.

² Jayanti Katariya, What Makes the Walmart Business Model Successful?, July 17, 2025,

<https://www.moontechnolabs.com/blog/walmart-business-model%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20/>

³ Walmart Business Model: How Walmart Works and Makes Money, <https://www.goteso.com/blog/> تاريخ الاطلاع

2025/08/24 على الساعة 14:17.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

دولار. كما بلغت إيرادات العضويات ومصادر الدخل الأخرى 6.4 مليار دولار، وهو ما يعكس تنامي استراتيجية التتويج.⁽¹⁾

وعلى المستوى الاستراتيجي، يُظهر نموذج الإيرادات الخاص بول مارت قدرة الشركة على الجمع بين العمليات التقليدية ونماذج التسييل الحديثة. إذ تمثل مبيعات التجزئة المصدر الجوهري للدخل وتدعم موقع الشركة الريادي في الأسعار، بينما تعزز برامج العضوية الولاء والدخل المتكرر. كما توفر التجارة الإلكترونية والإعلانات الرقمية فرصًا للنمو القائم على البيانات وهوامش ربح مرتفعة، في حين تسهم الخدمات المالية والعلامات الخاصة في توسيع قاعدة العملاء وتعزيز المرونة المالية.

ويوضح نموذج إيرادات وول مارت كيف يمكن لمؤسسات التجزئة الكبرى أن تتجاوز الاعتماد على المبيعات المباشرة للمنتجات من خلال تنويع مصادر الدخل. ويفضل قوة مبيعاتها الأساسية، ونمو برامج العضوية، وتوسع الإعلانات، وتطور قنوات التسييل الرقمية، تضمن وول مارت استدامة تنافسيتها وقدرتها على التكيف مع بيئة تجارية ديناميكية ومعقدة.⁽²⁾

✓ الموارد الرئيسية (Key Resources)

تُعدّ الموارد الرئيسية جوهر قدرة أي شركة على خلق القيمة وتقديمها. ووفقاً لإطار "لوحة نموذج الأعمال" الذي اقترحه أوستروالدر وبيغنيير (2010)، تشير الموارد الرئيسية إلى أهم الأصول المطلوبة لضمان عمل نموذج الأعمال بكفاءة.⁽³⁾ بالنسبة لشركة وول مارت، المعروفة بتميزها التشغيلي وانتشارها العالمي، تشمل هذه الموارد: البنية التحتية المادية الضخمة، الأنظمة التكنولوجية المتقدمة، تحليلات البيانات، قوة العلامة التجارية، والقوة العاملة البشرية الهائلة.

تعتمد WALTART على موارد ضخمة تشمل بنيتها التكنولوجية المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، الأتمتة)، وقوة عاملة تتجاوز 2.1 مليون موظف عالمياً، بالإضافة إلى شبكة توزيع

¹ Walmart Revenue Breakdown: Net Sales And Membership & Other Income,

تاريخ الاطلاع 2025/08/24 على الساعة 14.22, <https://stockdividendscreener.com/>

² Xiaolong Ren, Business Analysis of Walmart – Success Factors and Challenges, BCP Business Management;volum 44, April 2023, P331

³ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010,p 40–41.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

ولوجستيات عالمية هائلة، وسمعة قوية تجعل علامتها من بين الأكثر قيمة عالمياً. يمكننا تصنيف هذه الموارد وشرحها وتحليل مساهمتها في الأهداف الاستراتيجية لولمارت فيم يلي: (1)

● **البنية التحتية المادية:** يمنح وول مارت شبكة المراكز الكبرى والمراكز التوزيعية والمستودعات الإقليمية قدرة لا مثيل لها في الوصول للأسواق. حتى عام 2024، تدير وول مارت أكثر من 10,000 متجر في أكثر من 20 دولة ومئات مراكز التوزيع. تُمكن هذه المراكز من إعادة التوريد في الوقت الفعلي باستخدام ممارسات النقل المباشرة (Cross-docking) (2) لتقليل التخزين وتبسيط العمليات اللوجستية. وتُعد هذه البنية التحتية أساسية لاستراتيجية "الأسعار المنخفضة يومياً"، إذ تسمح بخفض تكاليف المخزون وتحسين مسارات النقل.

● **المنصات التكنولوجية:** يعتمد نجاح وول مارت المتواصل بشكل متزايد على استثماراتها في التكنولوجيا الخاصة. تمكّن منصة Retail Link الموردين من مراقبة بيانات المبيعات الفورية وتعديل الإمدادات وفقاً لذلك. ومن جانب العملاء، تعمل الأدوات الرقمية مثل Walmart Pay، والتطبيقات المحمولة، وأنظمة الدفع الذاتي، وخدمة Scan & Go على تحسين تجربة المستخدم ورفع كفاءة العمليات. داخلياً، اعتمدت وول مارت الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، ونماذج التعلم الآلي في المستودعات، إضافة إلى التحليلات التنبؤية في المشتريات.

● **رأس المال البشري:** مع أكثر من 2.1 مليون موظف على مستوى العالم، تُشكّل الموارد البشرية لول مارت عنصراً أساسياً في تشغيل المتاجر، وتحسين تجربة العملاء، ودفع التحول الرقمي. يقوم الموظفون بإدارة المخزون، وتقديم خدمة العملاء، والإشراف على العمليات اليومية سواء في نقاط الاتصال المادية أو الرقمية. كما زادت وول مارت استثماراتها بشكل ملحوظ في برامج التدريب والتطوير لرفع مهارات الموظفين في مجالات التكنولوجيا الناشئة واستراتيجيات البيع بالتجزئة.

● **الأنظمة اللوجستية وسلسلة التوريد:** يُعد النظام اللوجستي لول مارت من بين الأكثر تطوراً في العالم. فمن خلال أسطول شاحنات خاص وخوارزميات توزيع متقدمة، تربط الشركة الموردين بالمتاجر بكفاءة. كما أن أنظمة إدارة المخزون والنقل المدمجة بالبيانات تقلل من أوقات التسليم وحالات نفاذ المخزون.

¹ Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(1), 12-33.

² نظام التفريغ المتقاطع (Cross-docking) هو أسلوب حديث في إدارة سلاسل الإمداد واللوجستيات يقوم على تقليل أو إلغاء عمليات التخزين في المستودعات. حيث يتم استلام البضائع من الموردين (أو من خطوط الإنتاج) في مراكز توزيع، ثم تُفرغ وتُفرز مباشرة، ليعاد شحنها فوراً إلى العملاء أو إلى منافذ البيع، دون أن تُخزّن لفترات طويلة.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

وتُعزّز شراكات الخدمات اللوجستية لطرف ثالث (PL3) هذه القدرة، مما يتيح مرونة أكبر في عمليات التوصيل الوطنية والدولية.

- **قوة العلامة التجارية وثقة العملاء:** تُعد سمعة وول مارت في توفير الأسعار المنخفضة والموثوقية وتنوع المنتجات أحد أهم الأصول غير الملموسة. فقد بنت الشركة قوة علامتها التجارية على مدى عقود من خلال استراتيجية (EDLP) الأسعار المنخفضة يوميًا) وعلاماتها الخاصة. وتُساهم هذه الموارد في تعزيز ولاء العملاء، وبناء صورة إيجابية للأسعار، ودعم توسع وول مارت في مجالات جديدة مثل الخدمات المالية والرعاية الصحية.
 - **البنية التحتية للبيانات والتحليلات:** تعالج وول مارت يوميًا مليارات النقاط البيانية لدعم اتخاذ القرارات الفورية في التسعير وإدارة المخزون والتسويق. ومن خلال مختبر التجزئة الذكي (Intelligent Retail Lab) وشراكاتها مع مزودي خدمات السحابة، تستفيد وول مارت من البيانات الضخمة لتخصيص تجارب العملاء، والتنبيه بالطلب، وتحسين الأسعار بشكل ديناميكي. وتمثل هذه القدرات موردًا تحويليًا في قطاع التجزئة. (1)
 - **القيمة الاستراتيجية للموارد الرئيسية:** تتوافق كل من الموارد الرئيسية لوول مارت مع أولوياتها الاستراتيجية: الكفاءة في التكاليف، التحول الرقمي، ورضا العملاء. ولا تُعتبر هذه الموارد معزولة؛ بل إن تكاملها يخلق تآزرًا يُمكن وول مارت من الحفاظ على ريادتها العالمية والتكيف مع الظروف السوقية المتغيرة بسرعة. وتُشكل قوة هذه الموارد وتنسيقها ميزة تنافسية مستدامة.
- يعتمد نموذج أعمال وول مارت على قوة موارده الرئيسية المتنوعة والمدارة استراتيجيًا. فالبنية التحتية المادية تدعم الكفاءة اللوجستية؛ والمنصات التكنولوجية تقود الابتكار؛ والموارد البشرية تُنفذ العمليات وتُجسّد قيم العلامة؛ بينما تُتيح القدرات البيانية استخلاص ذكاء تشغيلي. ومع استمرار وول مارت في التطور الرقمي، ستبقى هذه الموارد في قلب قدرتها على التكيف والاستمرار. (2)

¹ Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12-33.

² Ren, X, Business Analysis of Walmart – Success Factors and Challenges, *BCP Business & Management*, Volume 44,2023, P 332.

✓ الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

تشير الأنشطة الرئيسية إلى المهام والعمليات الجوهرية التي تمكن الشركة من تقديم عرض القيمة الخاص بها، وبناء والحفاظ على علاقاتها مع العملاء، ودعم توليد الإيرادات. وبالنسبة إلى وول مارت، باعتبارها عملاقاً عالمياً في تجارة التجزئة، فإن هذه الأنشطة متعددة الأبعاد وتشمل كلاً من الشراء الاستراتيجي، وإدارة سلاسل التوريد المتقدمة، وضبط المخزون، وتنفيذ الطلبات عبر القنوات المتعددة، والابتكار الرقمي، والتحليلات المتقدمة.

يُعد تأمين الإمدادات والتفاوض بشأنها نشاطاً أساسياً في نموذج عمل وول مارت التشغيلي. إذ تمنحها الضخامة الحجمية قوة تفاوضية كبيرة، مما يمكنها من الحصول على شروط تفضيلية وخصومات كمية، وهو ما يعزز استراتيجيتها المعروفة باسم الأسعار المنخفضة اليومية (EDLP)، كما يتيح التنسيق الفعال مع الموردين إعادة تزويد المخزون بسلاسة وتوافق مع دورات الطلب الاستهلاكي، بما يضمن توفر المنتجات وتقليل فائض المخزون.⁽¹⁾

يرتبط بذلك ارتباطاً وثيقاً نظام التحكم بالمخزون وإدارة سلسلة التوريد المتطور لدى وول مارت. حيث تعتمد الشركة على مراكز توزيع مؤتمتة للغاية، وتتبع لحظي للمخزون، والتوزيع العابر (Cross-Docking)، بالإضافة إلى إدارة المخزون من قبل الموردين (VMI). هذه الممارسات تقلل من تكاليف التخزين، وتحسن سرعة دوران المخزون، وتخفف أزمة التوريد، مما جعل استراتيجيات سلسلة التوريد عنصراً أساسياً في قيادتها للتكاليف وتميزها التشغيلي.

أما عمليات التوزيع والتسليم فتشكل العمود الفقري لاستراتيجية وول مارت اللوجستية. إذ تمتلك وتدير شبكة ضخمة تضم مراكز توزيع إقليمية وأسطولاً من وسائل النقل الداخلية والخارجية. ويُعد التوزيع العابر عنصراً محورياً فيها، حيث تُنقل السلع مباشرة من وسائل النقل الواردة إلى الصادرة مع تقليل فترات التخزين، الأمر الذي يقلل من تكاليف المناولة، ويُسرّع تدفق المنتجات، ويخفض النفقات اللوجستية الكلية.⁽²⁾

¹ Walmart Business Model: Key Activities Overview, <https://businessmodelanalyst.com/walmart-business-model/> , تاريخ الاطلاع 2025/08/24 على الساعة 14:18

² Peixiao He, Retail Supply Chain Systems Analysis: A Case of Walmart, Advances in Economics Management and Political Sciences 31(1), November 2023, P 100.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

كما تمثل قدرات تنفيذ الطلبات عبر القنوات المتعددة (Omnichannel Fulfillment) تحولاً استراتيجياً في توصيل المنتجات. فقد نجحت وول مارت في دمج القنوات المادية والرقمية، بحيث يتمكن العملاء من الشراء عبر الإنترنت أو التطبيقات أو داخل المتاجر، ثم استلام المنتجات عبر خيارات متنوعة مثل الشراء عبر الإنترنت مع الاستلام من المتجر (BOPIS)، أو التوصيل المنزلي، أو الاستلام من الرصيف. وهذه القدرات لا تعزز تجربة العملاء فحسب، بل تدعم أيضاً الاستخدام الأمثل للمخزون عبر القنوات.

والى جانب ذلك، تستثمر وول مارت بشكل كبير في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية. فقد وسعت من قدراتها في التجارة الإلكترونية من خلال منصات مثل Walmart.com وتطبيقاتها، كما طورت أنظمة خلفية لدعم الأتمتة، والتنبؤ بالطلب، ورؤية سلسلة التوريد. وتُعد مختبرات Walmart Labs والشراكات السحابية مع شركات مثل Microsoft Azure عناصر أساسية في هذه الجهود، حيث تتيح هذه البنية التحتية اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي ودعم التخصيص في تفاعل العملاء.⁽¹⁾

ومن الأنشطة الجوهرية كذلك التنبؤ بالطلب والتحليلات. إذ تستخدم وول مارت أدوات تحليلية متقدمة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، للتنبؤ بدقة بالطلب الاستهلاكي عبر المناطق وأنواع المنتجات المختلفة. وتُعد هذه النماذج ذات قيمة خاصة في توقع المبيعات للسلع الموسمية أو المرتبطة بالطقس. وقد بينت دراسات منشورة في اعتماد وول مارت على الشبكات العصبية في التنبؤ بطلب التجزئة، مما يمكنها من تعديل الأسعار والترويج واستراتيجيات المخزون بشكل ديناميكي.⁽²⁾

تميّزت وول مارت بابنكاراتها في سلسلة التوريد وبناء الثقة. ومن أبرز هذه الابتكارات تطبيق تقنية البلوكشين لتتبع المنتجات، حيث دخلت في شراكة مع شركة IBM باستخدام Hyperledger Fabric لتطوير أنظمة تتبع قائمة على البلوكشين للسلع القابلة للتلف، مما يعزز سلامة الغذاء، ويحسن الشفافية،

¹ Case Study: Supply Chain Management of Walmart, <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/>

تاريخ الاطلاع 2025/08/24، على الساعة 15:20.

² Elham Taghizadeh, Utilizing artificial neural networks to predict demand for weather-sensitive products at retail stores, Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, 20 Nov 2017, P08.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

ويقوي ثقة المستهلك بجودة المنتجات .وبذلك ترسخ وول مارت مكانتها كرائدة في مجال التكنولوجيا التجارية والممارسات المسؤولة في سلاسل التوريد. (1)

✓ الشراكات الرئيسية (Key Partners)

ضمن إطار عمل مخطط نموذج الأعمال، يحدد جزء "الشركاء الرئيسيين" الكيانات الخارجية الضرورية لنجاح الشركة. هؤلاء الشركاء يزودون المدخلات الأساسية، ويدعمون البنية التحتية التكنولوجية، وغالبًا ما يشاركون في خلق القيمة. تمتد شراكات وول مارت الرئيسية عبر الموردين، مزودي الخدمات اللوجستية، شركات التكنولوجيا، المؤسسات المالية، ومنصات الإعلان.

• **الموردون:** يشكّل الموردون العمود الفقري لعرض القيمة لدى وول مارت. من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، تتفاوض وول مارت على عقود طويلة الأجل وشروط شراء بكميات ضخمة لتقليل التكاليف. كما يعزز نظام Retail Link المملوك للشركة التنسيق الفوري للمخزون بين وول مارت ومورديها. (2)

• **المصنعون والعلامات التجارية الخاصة:** من خلال العمل المباشر مع المصنعين، تتحكم وول مارت في التسعير وتطور منتجات تحمل علامتها الخاصة (مثل: Great Value) لضمان الأسعار المناسبة والحفاظ على هامش الربح.

• **شركاء اللوجستيات والتوزيع:** يعتمد نجاح وول مارت في إدارة سلسلة التوريد على شراكاتها مع مزودي الخدمات اللوجستية وخدمات الشحن مثل (FedEx و DoorDash). كما أن نظام التفريغ المتقاطع (Cross-docking) (3) المبتكر يقلل من تكاليف المخزون وأوقات التسليم. (4)

• **شركاء التكنولوجيا:** تُمكن التعاونات مع شركات الحوسبة السحابية مثل (Microsoft) وشركات التكنولوجيا المالية مثل (Capital One) وول مارت من رقمنة عملياتها، وتخصيص تجارب التسوق،

¹ Walmart turns to blockchain (and Hyperledger) to take on food traceability and safety,

<https://www.lfdecentralizedtrust.org/blog/2019/02/21/walmart-turns-to-blockchain-and-hyperledger-to-take-on-food-traceability-and-safety> , تاريخ الاطلاع 2025/08/25، على الساعة 15:42

² Ren, X. (2023). Business Analysis of Walmart – Success Factors and Challenges,

³ نظام التفريغ المتقاطع (Cross-docking) هو أسلوب حديث في إدارة سلاسل الإمداد واللوجستيات يقوم على تقليل أو إلغاء عمليات التخزين في المستودعات. حيث يتم استلام البضائع من الموردين (أو من خطوط الإنتاج) في مراكز توزيع، ثم تُفرغ وتُقرَّر مباشرة، ليعاد شحنها فوراً إلى العملاء أو إلى منافذ البيع، دون أن تُخزَّن لفترات طويلة.

⁴ Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. Strategic Entrepreneurship Journal, 9(1), 12–33.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

وتقديم خدمات مثل Walmart Pay. كما قامت بعدة استحوذات مهمة مثل Flipkart في الهند و Jet.com لدعم حضورها الرقمي عالمياً.

- **شركاء الإعلان والإعلام:** من خلال Walmart Connect، يحصل المعلنون والعلامات التجارية على إمكانية الوصول إلى شرائح العملاء عبر منصات وول مارت. وهذا يعزز من إيرادات الإعلانات ويوسع عملية تحقيق الدخل ضمن نظام وول مارت البيئي.
 - **الشركاء الماليون والاستثماريون:** يتيح الوصول إلى أسواق رأس المال العالمية لوول مارت تمويل الابتكار والتوسع والتحول الرقمي، مما يحافظ على ميزتها التنافسية.
- تدعم كل فئة من الشركاء هدفاً استراتيجياً محورياً. فالموردون وشركاء اللوجستيات يعززون قيادة وول مارت للتكاليف المنخفضة، في حين يغذي شركاء التكنولوجيا التحول الرقمي. كما توسع المؤسسات المالية والمعلنين مصادر الإيرادات. وتمكن هذه الشراكات وول مارت من البقاء مرنة وقابلة للتوسع في بيئة بيع بالتجزئة تزداد تنافسية.

2. إستراتيجية وول مارت التقليدية – إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تعد وول مارت من أبرز الشركات العالمية التي نجحت في ترسيخ مكانتها التنافسية من خلال اعتماد إستراتيجية القيادة بالتكلفة، والتي تقوم على توفير المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة مع ضمان مستوى مقبول من الجودة. وقد مكنت هذه الإستراتيجية وول مارت من استقطاب شرائح واسعة من المستهلكين على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية، وجعلت من شعار "الأسعار المنخفضة كل يوم" الركيزة الأساسية لنموذج أعماله. ويستند نجاح وول مارت في هذا المجال إلى ثلاثة محاور رئيسية: وضوح التموضع في السوق من خلال استهداف المستهلكين الباحثين عن القيمة، وبناء سلاسل توريد فعالة ومنخفضة التكلفة مدعومة بالبنية التكنولوجية، إضافة إلى اعتماد أسلوب الشراء المباشر من المصانع لتعزيز القدرة التفاوضية وخفض النفقات. هذه العناصر مجتمعة شكّلت الأساس المتين الذي مكّن وول مارت من الحفاظ على تنافسيته والتوسع عالمياً رغم التحديات الاقتصادية المختلفة. ويمكن تلخيص مكونات إستراتيجية وول مارت في القيادة بالتكلفة في مايلي:

✓ **تموضع واضح في السوق (1)**

¹ Yujing Zhang, Et. Al., WalMart's Journey to Digital Transformation, Frontiers in Economics and Management, Volume 2 Issue 4, 2021, P 45

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

يستهدف وول مارت ثلاث فئات من المستهلكين: "مطاردو العلامات التجارية" أي ذوو الدخل المنخفض المهووسون بالماركات، و"الحساسون للسعر" أي الميسورون الذين يبحثون عن التخفيضات، و"مطاردو القيمة" أي من يفضلون الأسعار المنخفضة ولا يستطيعون تحمل الأسعار المرتفعة. السمة المشتركة بين هذه الفئات الثلاث هي السعي وراء السعر المنخفض. ومن خلال تموضع واضح لنفسه، أسس وول مارت عرضه القيمي المتمثل في شعار "الأسعار المنخفضة كل يوم"، وهو ما يشكل جوهر نموذج أعماله، حيث يتمحور باقي نشاطه حول هذا المبدأ.

لا يقتصر الأمر على أن العملاء يستفيدون من الأسعار الترويجية بشكل يومي، بل يستمتعون أيضاً بتشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات. فميزة "المتجر الشامل" لدى وول مارت تلبي احتياجات المستهلكين من السلع اليومية إلى الأدوية في زيارة واحدة، مما يوفر لهم الوقت والمال. وثبتت تجربة وول مارت أن "الأسعار المنخفضة كل يوم" مكنته من النمو حتى خلال فترات الركود الاقتصادي. فمُنذ تأسيس أول متجر تخفيضات قبل أكثر من خمسين عاماً، نجح وول مارت في تجاوز ست أزمات اقتصادية كبرى في الولايات المتحدة، ومع ذلك استمرت إيراداته وأرباحه في النمو بمعدل يفوق معدل نمو الاقتصاد والصناعة.

✓ سلاسل توريد فعالة ومنخفضة التكلفة (1)

تُعد إدارة سلسلة التوريد من أبرز نقاط قوة وول مارت، إذ تكمن مزاياه التقنية التقليدية في التحكم بالمخزون واللوجستيات والتوزيع. فالنقل السريع والفعال للمنتجات يقلل التكاليف، بينما يزيد التحكم في الوقت من حاجة وول مارت إلى معلومات دقيقة حول السلع المعروضة على الأرفف، مما يتطلب إعادة التزويد التلقائي بالمخزون.

منذ بداياته، أولى وول مارت اهتماماً كبيراً بإدارة سلسلة التوريد. وبسبب تمركز متاجره الأولى في الأسواق الريفية والضواحي، كان الموردون مترددين في إيصال السلع إلى متاجره النائية. لمواجهة ذلك، أنشأ وول مارت مراكز توزيع خاصة به. يرسل الموردون البضائع إلى هذه المراكز، ومنها تقوم مركبات وول مارت بنقلها إلى المتاجر بشكل موحد، وهي ممارسة ما تزال مستمرة حتى اليوم وأصبحت أكثر قوة.

وفي أوائل الثمانينيات، أطلق وول مارت أول قمر صناعي تجاري وربط جميع متاجره حول العالم بمقره الرئيسي عبر نظام معلومات سريع الاستجابة. ومن خلال نظام الاتصالات بالأقمار الصناعية، تتصل مراكز بيانات وول مارت أيضاً بالموردين، مما يخلق سلسلة توريد سريعة الاستجابة تمنع نفاذ المخزون

¹ Yujing Zhang.Et.Al., Ibid,P 46

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

من المتاجر. كما تسمح أنظمة المعلومات والبرمجيات الخاصة بوول مارت للمصنعين بالوصول إلى نظام التوزيع ومراكز البيانات الخاصة به، للحصول على معلومات آنية حول حركة السلع من الأرفف وتنظيم الإنتاج والتوريد تبعاً لذلك.

✓ شراء السلع مباشرة من المصنع (1)

إلى جانب تقليل التكاليف من خلال مستويات مخزون مثالية، تمنح كميات الشراء الضخمة وول مارت قوة تفاوضية كبيرة عند التعامل مع الموردين. يتبنى وول مارت نظام شراء موحداً ويوقع عادةً عقود شراء سنوية بكميات ضخمة، مما يمنحه أسعاراً تفضيلية أعلى من منافسيه في القطاع، وبالتالي ميزة أوضح في خفض التكاليف.

وبخلاف العديد من التجار الذين يعتمدون على نظام البيع بالوكالة لتجنب مخاطر التشغيل، يتعامل وول مارت مباشرة مع المصنعين ولا يؤخر تسوية المدفوعات. فمن خلال تقليل الوسطاء، يخفض وول مارت التكاليف ويقوم تعاوناً أوثق وأكثر عمقاً مع الموردين. كما يقدم أساليب لتقليل التكاليف للمشتريين، ويشترك نظامه المعلوماتي مع الموردين، مما يقلل من تكاليف الإنتاج لديهم ويحسن أرباحهم.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه شركة وول مارت WAlMART في سوق التجزئة

1. الاختلافات الثقافية وتفضيلات المستهلكين

من أبرز التحديات المتكررة التي واجهت توسع وول مارت العالمي عدم التوافق مع الثقافة المحلية، وأذواق المستهلكين، وأنماط التسوق. تُظهر دراسات الحالة أن النماذج الموحدة لمتاجر وول مارت، ومزيج السلع، وتشكيلة المنتجات لم تلقَ دائماً صدى لدى العملاء المحليين. ففي كوريا الجنوبية وألمانيا، واجهت وول مارت صعوبات لأن المستهلكين المحليين فضلوا أنواعاً مختلفة من المنتجات، ومستويات خدمة مغايرة، وأجواء خاصة بالمتاجر، إضافة إلى تفضيلات مميزة للعلامات التجارية الخاصة. وبالمثل، اصطدمت محاولات وول مارت في اليابان من خلال سلسلة "Seiyu" بعدم التوافق في التفضيلات والعمليات.⁽²⁾

2. التعقيد في سلاسل التوريد والعمليات

يُدخل التشغيل في بلدان متعددة تحديات كبيرة لسلاسل الإمداد: إدارة سلاسل التبريد، وتفاوت جودة البنى التحتية، وتكاليف النقل، والموازنة بين التوريد المحلي والمشتريات العالمية، والرسوم الجمركية والضرائب، وتأخيرات التخليص الجمركي، والتشتت الجغرافي. وبالنسبة للسلع الطازجة (القابلة للتلف)، تمثل

¹ Yujing Zhang.Et.Al., Ibid,P 46

² Challenges and Success Factors in Walmart's Global Expansion, <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/16508078?>, تاريخ الاطلاع 2025/08/23

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

التأخيرات ومعايير الجودة خطراً خاصاً. وتُظهر إحدى دراسات الحالة على سلسلة الإمداد الغذائية الطازجة لـ وول مارت أن الحفاظ على الجودة، وتقليل الهدر، والسيطرة على تكاليف اللوجستيات والطزاجة يُعدّ تحدياً كبيراً في البلدان ذات البنية التحتية الضعيفة أو القوانين غير المتسقة.⁽¹⁾

3. المنافسة مع تجار التجزئة المحليين وتشبع السوق

في العديد من الأسواق الدولية، تواجه وول مارت منافسين محليين وإقليميين راسخين يمتلكون معرفة دقيقة بالسوق المحلية، وشبكات إمداد قوية، وولاءً للعلامة التجارية، وهياكل تكلفة متكيفة مع الظروف الاقتصادية. ففي المملكة المتحدة وألمانيا وكوريا الجنوبية وأجزاء من أمريكا اللاتينية، استطاع الخصوم المحليون منافسة وول مارت في السعر، والراحة، والموقع، والتوافق الثقافي. وأدى دخول وول مارت أحياناً إلى ردود فعل تنافسية (حروب أسعار، عروض ترويجية، تطوير علامات خاصة) قلّصت الهوامش وصعّبت استغلال وفورات الحجم.⁽²⁾

4. استراتيجيات دخول السوق ومخاطر الفشل

شكل اختيار أسلوب الدخول أو الاستحواذ، المشروع المشترك، الشركة المملوكة بالكامل، أو الامتياز أحد مصادر التحدي. فقد تجلب عمليات الاستحواذ مشكلات متوارثة (عقود عمل، فجوات ثقافية)، بينما تؤدي المشاريع المشتركة إلى خلافات في السيطرة واختلاف الأولويات الاستراتيجية، أما الملكية الكاملة فتتطلب رأس مال ضخّم وتحمل مخاطر عالية. وترتبط إخفاقات وول مارت في ألمانيا وكوريا الجنوبية جزئياً بقرارات دخول غير متوائمة (مثل الاستحواذ على سلاسل محلية ومحاولة تطبيق الممارسات الأميركية دون تكيف كافٍ).⁽³⁾

5. القيود التنظيمية والقانونية والمؤسسية

تتباين الأطر القانونية والتنظيمية بدرجة كبيرة بين البلدان. فقد واجهت وول مارت قوانين تقسيم المناطق المقيدة، وتنظيم ساعات العمل، وقيود الملكية الأجنبية، وقوانين العمل (المفاوضة الجماعية، مزايا الموظفين)، بالإضافة إلى أنظمة التوزيع والمشتريات. ففي ألمانيا، اصطدمت القوانين المتعلقة بالتجزئة،

¹ Liu, X.. Analysis of the development of retail business—Taking Walmart as an example. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 70, 2024 ,P 111–117.

² Michael Roe, Michael Roe et al. (2022). Drivers and challenges of Internet of Things diffusion in smart stores: A field exploration, Journal of Technological Forecasting and Social Change, 2022,P 190–191

³ Challenges and Success Factors in Walmart's Global Expansion, <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/16508078?> , تاريخ الاطلاع 2025/08/23

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

وعقود العمل، ومجالس العمال مع النموذج الأميركي لـ وول مارت. وفي كثير من الدول، ترفع الامتثاليات التنظيمية التكاليف، وتُبطئ التوسع، وتفرض تعديلات على الممارسات التشغيلية المعيارية للشركة. (1)

المبحث الثاني: التحول الرقمي في شركة وول مارت Walmart

شهدت شركة وول مارت تحولاً رقمياً عميقاً مكنها من الحفاظ على مكانتها الريادية في سوق التجزئة العالمي. فقد استثمرت الشركة في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية من أجل تحسين عملياتها التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. كما أولت اهتماماً خاصاً بالتجارة الإلكترونية، حيث طورت منصات رقمية متكاملة تُمكن المستهلكين من التسوق عبر قنوات متعددة بسهولة ومرونة. وإلى جانب ذلك، اعتمدت وول مارت على الرقمنة في إدارة سلاسل الإمداد لضمان السرعة والكفاءة.

المطلب الأول: الإطار الزمني للتحول الرقمي لشركة وول مارت

في عام 1996، قام وول مارت بأول محاولة له في مجال التجارة الإلكترونية من خلال افتتاح متجر إلكتروني خاص بالشركة وبقسمها المتخصص في بيع الجملة للأعضاء Sam's Club. وفي عام 2000، أُطلق موقع Walmart.com بعد أن واجهت الشركة صعوبات بسبب انسحاب عدد من مهندسي الويب وتراجع جهودها الأولى في هذا المجال. وبعد خمس سنوات، وصل حجم مبيعات الموقع إلى مليار دولار، ليصبح حينها ثامن أكثر المواقع شعبية في العالم، بينما احتل أمازون المرتبة السادسة. في عام 2008، بلغ حجم إيرادات أمازون 19.17 مليار دولار، في حين لم تتجاوز إيرادات وول مارت 1.73 مليار دولار فقط، لتأتي في المرتبة الثالثة عشرة بفارق كبير عن أمازون. وفي عام 2010، أنشأت وول مارت إدارة عالمية للتجارة الإلكترونية بهدف تغيير الوضع القائم، كما أسست Walmart Labs التي استثمرت موارد ضخمة في تطوير حلول مبتكرة مثل محركات البحث من الجيل الجديد والتطبيقات المحمولة المخصصة لتجربة المستخدم، وذلك للتغلب على مشكلات مثل ضعف دقة البحث الإلكتروني.

أما في عام 2014، فقد ارتفع عدد مستخدمي تطبيق وول مارت من 4 ملايين إلى 14 مليون مستخدم بعد إطلاق ميزة Savings Catcher، والتي تقوم بمسح إيصال العميل ومقارنته بأسعار وول مارت، ومن

¹ Zhang, Y. (2021). Walmart's Journey to Digital Transformation. Frontiers in Economics and Management, Volume 2 Issue 4, 2021, P 52

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

ثم منحه بطاقة هدايا تعويضية في حال وُجد سعر أقل لدى منافس. كما أطلقت الشركة خدمة Walmart Pay التي تمكّن العملاء من الدفع مقابل مشترياتهم داخل المتجر عبر هواتفهم الذكية. وفي عام 2018، أطلقت وول مارت برنامج Connected Content Provider Program، المصمم لمساعدة الموردين على توسيع نطاق محتوهم ليشمل كتالوج وول مارت ومتاجر أخرى. وفي العام نفسه، دخلت الشركة في شراكة مع BM باستخدام تقنية البلوك تشين في تتبع المنتجات الغذائية عبر سلسلة التوريد لضمان جودتها وأصالتها. كما أعلنت عن شراكة استراتيجية مدتها خمس سنوات مع مايكروسوفت للاستفادة من خدمات الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لدفع عجلة التحول الرقمي.

وفي عام 2019، أصبح تطبيق وول مارت التطبيق رقم واحد للتسوق في الولايات المتحدة خلال الجمعة السوداء، كما تم إطلاق تطبيق Walmart Home على مستوى البلاد لتقديم خدمة الطلب عبر الإنترنت مع خيارات التوصيل السريع خلال ساعة واحدة، والاستلام من المتاجر، والتوصيل داخل المدن. وبحلول عام 2022، ومع وجود 4700 متجر و31 مركز توزيع مخصص للتجارة الإلكترونية، استطاعت وول مارت بفضل شبكتها الواسعة تقديم خدمات شحن وتوصيل سريعة، لكنها لم تتوقف عند هذا الحد. إذ بدأت في بناء أربعة مراكز تنفيذ من الجيل الجديد مزودة بالروبوتات وتقنيات التعلم الآلي، ما سيمكنها من تقديم خدمات التوصيل في اليوم التالي إلى 95% من الأميركيين، والتوصيل في نفس اليوم إلى 80% منهم. كما أكملت وول مارت أكثر من 6000 عملية توصيل عبر الطائرات المسيّرة (الدرون)، بينما لم يتجاوز عدد توصيلات أمازون بالطائرات المسيّرة 100 عملية فقط حتى مايو 2023. (1)

المطلب الثاني: دوافع التحول الرقمي لشركة وول مارت

✓ **التغيرات في الطلب السوقي:** يُعد السوق الأمريكي السوق الرئيسي لوول مارت، غير أنّ هيكل هذا السوق يشهد تغيرات جوهرية وفقاً لدراسة أجراها مركز بيو للأبحاث عام 2020. إذ أصبحت الفئة التي تملك القوة الشرائية الأكبر في الولايات المتحدة هي جيل الألفية، الذين يشكلون النسبة الأكبر من السكان. وقد وُلد هؤلاء في أواخر القرن الماضي، وعلى خلاف جيل "الطفرة السكانية"، فإنهم تعرضوا لتغيرات تكنولوجية واسعة، ويتمتعون بقدرة سريعة على تقبل التقنيات والخدمات الجديدة والتكيف معها. كما أنهم عاشوا

¹ Yuxiang Gou, A Study of Digital Transformation Success: The WalMart Case, , Proceedings of the International Conference on Financial Risk and Investment, Management (ICFRIM 2025), Advances in Economics, Business and Management Research, July 2025, P 737

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

تطور الإنترنت وأتقنوا استخدامه، الأمر الذي انعكس على تفضيلهم لمجموعة واسعة من المنتجات والخدمات عبر الإنترنت. (1)

إضافة إلى ذلك، يتمتع أكثر من ثلث أفراد جيل الألفية بخطط مالية شخصية، ويُفضلون شراء السلع عبر قنوات متعددة، حيث تُعد المنصات الإلكترونية خيارًا مثاليًا للتسوق. هذا التحول في أنماط الاستهلاك فرض على وول مارت الدخول بقوة في مسار الرقمنة. وتشير الأبحاث إلى أنّ أمازون تمتلك ميزة سعرية واضحة في بعض القطاعات مثل ألعاب الفيديو والأزياء، إذ تقل أسعارها بنسبة 9% و 7% عن أقرب منافسيها (Best Buy و Walmart على التوالي)، بينما تتطابق أسعارها مع أسعار المنافسين في نحو 26% فقط من الحالات. (2)

✓ **التخطيط الاستراتيجي رفيع المستوى في وول مارت:** خلال فترة تولي مايك ديوك منصب الرئيس التنفيذي لشركة وول مارت عام 2009، استثمرت الشركة بشكل كبير في البنية التحتية الرقمية وعملت على إدخال تغييرات جوهرية في استراتيجيتها للتحول الرقمي. وقد أشار التقرير السنوي (10 K- لعام 2009 إلى قطاع وول مارت في الولايات المتحدة، بما في ذلك عملياتها في مجال التجزئة الإلكترونية (walmart.com) وكذلك موقع samsclub.com، الذي تحول لاحقًا إلى متجر العضوية المميزة للشركة. وهذا يشير إلى أنّ مايك ديوك قد بدأ منذ عام 2009 في وضع الأسس الأولى لمسار التحول الرقمي.

كما تناول التقرير استثمارات وول مارت في تكنولوجيا المعلومات، وتركيزها على علاقات العملاء وإدارة البيانات، وأكد على أهمية تكنولوجيا المعلومات ضمن عوامل المخاطر التي تواجه الشركة. وعلى الرغم من غياب خطط مباشرة وصريحة للرقمنة في تلك الفترة، إلا أن هذه المؤشرات مجتمعة تُظهر أن وول مارت قد شرعت بالفعل في تأسيس قاعدة قوية للتحول الرقمي في مجالات التجارة الإلكترونية، وإدارة سلسلة التوريد، واستثمارات تكنولوجيا المعلومات.

✓ **المنافسة القوية في سوق التجزئة:** رغم أن وول مارت تُعتبر أكبر شركة بيع بالتجزئة خارج الإنترنت، إلا أنها وجدت نفسها مضطرة للتنافس مع منصة أمازون الرقمية في سياق التحول الرقمي. ويُعد هذا التنافس من أبرز المواجهات التي حظيت بمتابعة واسعة في قطاع التجزئة. ومع ذلك، تتمتع أمازون

¹ Ren, X.L.: Business analysis of Wal-mart – success factors and challenges. BCP Business and Management 44, 2023، P327-333.

² Cautero, R. M.: How Millennial Spending Habits Compare to Other Generations. The Balance Money ,2021.

³ Yuxiang Gou, Ibid, P 736.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

بأفضلية كبيرة في مجال التجارة الإلكترونية، إذ أطلقت موقعها الإلكتروني منذ عام 1995، أي قبل وول مارت بسنوات طويلة، ما منحها خبرة تقنية أكثر نضجًا. كما أن ميول المستهلكين باتت أكثر انحيازًا إلى الشراء عبر الإنترنت، وهو ما جعل المنافسة بين أمازون ووول مارت شديدة للغاية. وتشير أبحاث Profitero إلى أن نحو 70% من منتجات الشركتين تحمل أسعارًا متطابقة تقريبًا، وهي نسبة لم يتمكن أي بائع تجزئة آخر من تحقيقها. في المقابل، تسجل شركات مثل Target و Buy Best تفاوتات أكبر في الأسعار مقارنةً بوول مارت وأمازون. (1)

المطلب الثالث: الإستراتيجيات والتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في التحول الرقمي لشركة وول مارت

1. خطوات وول مارت للتحول الرقمي:

- ✓ **قسم التجارة الإلكترونية العالمي (Global eCommerce):** في عام 2010، قامت وول مارت بإنشاء قسم مركزي للتجارة الإلكترونية العالمية بهدف وضع استراتيجية إلكترونية شاملة على مستوى العالم، وتسريع نمو القنوات الرقمية في الأسواق الدولية، وإنشاء منصات تقنية موحدة لجميع فروع الشركة. في السنة الأولى، ساهم هذا القسم في تحسين محرك البحث على موقع Walmart.com، مما أدى إلى زيادة نسبة تحويل الزوار إلى مشترين بنسبة تتراوح بين 10% و 15%، كما شهد القسم توسعًا كبيرًا ليضم أكثر من 3600 موظف موزعين عالميًا، مع تركيز كبير في وادي السيليكون، وخلال ثلاث سنوات فقط، تمكن من تنفيذ 14 عملية استحواذ تقني لتعزيز قدراته الرقمية.
- ✓ **حاضنة الابتكار الرقمي WalmartLabs:** يعد WalmartLabs جزءًا أساسيًا من قسم التجارة الإلكترونية، حيث يركز على ابتكار حلول رقمية تربط بين المتاجر المادية والتجربة الرقمية للعملاء. في البداية، ركزت أنشطة WalmartLabs على تطوير الموقع الإلكتروني والتطبيقات المحمولة وتحسين تجربة التخصيص، ثم توسعت مهامه لتشمل مجالات أكثر تعقيدًا مثل سلاسل التوريد، الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات، ما ساهم في تعزيز قدرات وول مارت الرقمية وتقديم تجربة متكاملة للمستهلكين.
- ✓ **المنصات الرقمية:** مع ازدياد الطابع الرقمي لبيئة الأعمال وتنامي قوة التجارة الإلكترونية، سرعت وول مارت من وتيرة تحولها الرقمي. ففي عام 2015، استحوذت على شركة Yihaodian، وهي شركة

¹ Pomroy, K.: Amazon vs Walmart: Who has the cheapest prices?, <https://www.kiplinger.com/personal-finance/shopping/amazon-vs-walmart-who-has-the-cheaper-grocery-prices>, July 4, 2025, تاريخ الاطلاع: 2025/08/28

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

صينية متخصصة في التجارة الإلكترونية بين الشركات والمستهلكين (B2C). وبعد ذلك مباشرة، استحوذت على موقع jet.com مقابل 3 مليارات دولار. ثم بدأت موجة من عمليات الاستحواذ الأخرى، حيث استحوذت بين عامي 2015 و 2017 على كل من shoes.com، و Moosejaw، و Parcel، و Bare Necessities، و Eloquii وغيرها. وقد اشترت وول مارت هذه الشركات نظرًا لقدراتها في إدارة البيانات وتطوير المنصات الرقمية.⁽¹⁾

✓ استخدام البيانات لصياغة تجربة تسوق مُخصّصة: اعتمدت وول مارت بشكل كبير على تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وضبط أسعار المنتجات، وتصميم العروض الترويجية المناسبة. من بين أبرز ابتكاراتها في هذا المجال تطبيق Shopycat، الذي يقترح هدايا للأصدقاء بناءً على تحليل تفاعلاتهم على منصة فيسبوك، مع تقديم شرح واضح لسبب الاقتراح. كما طورت الشركة محرك البحث الدلالي Polaris، القادر على فهم المعنى والسياق، مثل التمييز بين كلمة "Salt" إذا كانت تشير إلى فيلم معين أو إلى الملح المستخدم في الطهي، وقد ساهم هذا المحرك في رفع معدلات تحويل الزوار إلى مشتريين بشكل ملحوظ، وخلال كل هذه التطورات، حافظت وول مارت على شعارها الأساسي "أسعار منخفضة يوميًا"، الذي يظل إطارًا ثابتًا يعزز ثقة العملاء، خصوصًا في فترات التضخم.

✓ الاستحواذات والشراكات: عملت وول مارت على بناء خبرة رقمية قوية من خلال عمليات الاستحواذ والشراكات الاستراتيجية. كان أبرز هذه الخطوات الاستحواذ على Jet.com، والذي منح الشركة دفعة قوية نحو التوسع الرقمي. كما عقدت شراكة مع Microsoft بهدف تعزيز قدراتها في مجالات الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى ذلك، لجأت الشركة إلى تفويض بعض الوظائف والخدمات مثل التمويل والمحاسبة إلى أطراف خارجية، وذلك بهدف تبسيط العمليات الداخلية والتركيز على الابتكار الرقمي.⁽²⁾

¹ Cheng, H. The Inspiration of Wal-mart's Successful Supply Chain Management. J. The Chinese Market, 2013(22):P 60-61

² تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/19 على الساعة 14:32 ، <https://ctomagazine.com/walmart-case-study-digitalization/>

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

- ✓ مركز العمليات الأمنية العالمي (GSOC): أنشأت وول مارت مركز مكافحة الأزمات يعمل على مدار الساعة في بنتونفيل، لمراقبة الأزمات العالمية مثل الطقس والأمن من خلال الذكاء الاصطناعي، مما يُعزز سرعة الاستجابة والوقاية من المخاطر الأمنية.⁽¹⁾
- ✓ تبني مفهوم المتاجر المظلمة (Dark Stores): طوّرت وول مارت مرافق خاصة غير مفتوحة للجمهور لتسريع تجهيز الطلبات الإلكترونية ضمن مناطق عالية الطلب، ما حسّن من زمن الاستجابة والخدمة للعملاء.⁽²⁾

2. الأدوات والتكنولوجيا الرقمية المستعملة للتحول الرقمي في شركة وول مارت

- ✓ تطبيقات الهواتف الذكية والخدمات المبنية عليها: عملت وول مارت على تطوير تطبيقات ذكية تقدم خدمات مبتكرة لعملائها، مثل خاصية Geo-fencing التي تم إطلاقها عام 2012، والتي تتيح للتطبيق التعرف على دخول العميل إلى المتجر وعرض العروض الخاصة والمعلومات ومواقع المنتجات داخل المتجر، وفي عام 2014، أضيفت ميزات جديدة مثل القوائم الصوتية، القوائم الرقمية، وحساب السعر الإجمالي في الوقت الحقيقي، كما أطلقت الشركة ميزة Savings Catcher التي تقوم بمقارنة الفواتير مع أسعار المنافسين وتعويض الفرق كرسيد للعميل، كذلك طورت Walmart Pay، وهي محفظة رقمية تتيح الدفع مباشرة عبر التطبيق، وبحلول عام 2019، أصبح تطبيق وول مارت التطبيق الأكثر استخدامًا للتسوق خلال "الجمعة السوداء"، متفوقًا بذلك على تطبيق أمازون لأول مرة.
- ✓ استخدام البيانات لصياغة تجربة تسوق مُخصّصة: اعتمدت وول مارت بشكل كبير على تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وضبط أسعار المنتجات، وتصميم العروض الترويجية المناسبة. من بين أبرز ابتكاراتها في هذا المجال تطبيق Shopycat، الذي يقترح هدايا للأصدقاء بناءً على تحليل تفاعلاتهم على منصة فيسبوك، مع تقديم شرح واضح لسبب الاقتراح. كما طورت الشركة محرك البحث الدلالي Polaris، القادر على فهم المعنى والسياق، مثل التمييز بين كلمة "Salt" إذا كانت تشير إلى فيلم معين أو إلى الملح المستخدم في الطهي. وقد ساهم هذا المحرك في رفع معدلات تحويل الزوار إلى مشتريين بشكل ملحوظ. وخلال كل هذه التطورات، حافظت وول

¹ تم الإطلاع ،14:47، <https://www.axios.com/local/nw-arkansas/2025/08/28/walmarts-crisis-command-center> عليه يوم 2025/08/19 على الساعة 15:09.

² <https://www.soynomada.news/en/6-Changes-Coming-to-Walmart-in-2025-as-It-Aims-to-Outpace-Rivals-t202507010003.html> ،15:13 على الساعة 2025/08/22 عليه يوم 2025/08/22

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

مارت على شعارها الأساسي "أسعار منخفضة يوميًا"، الذي يظل إطارًا ثابتًا يعزز ثقة العملاء، خصوصًا في فترات التضخم. (1)

✓ أدوات ذكية للموظفين: وفرت مجموعة من الأدوات الذكية القائمة على الذكاء الاصطناعي لموظفي المتاجر مثل تطبيق لإدارة المهام الليلية بفعالية، أداة ترجمة فورية بـ 44 لغة، ومساعدات ذكية قائمة على AR و RFID لتوجيه الموظفين داخل المتجر بشكل أكثر دقة. (2)

✓ استخدام تقنية البلوكشين من IBM: (3)

تُعدّ شركة IBM (International Business Machines Corp.) من الشركات العالمية الرائدة في مجال التكنولوجيا. وتشمل أقسام خدماتها GBS و GTS؛ حيث يغطي القسم الأول مجموعة واسعة من المجالات مثل: الاستراتيجيات التجارية، التحول الرقمي، وتحليلات بيانات الأعمال، بينما يركز القسم الثاني على تقديم الخدمات التقنية مثل: الأجهزة، الشبكات، الأمن، والكابلات، وغيرها. وتمتد قدرات IBM الخدمية من وضع الاستراتيجيات التجارية إلى الاستراتيجيات التقنية، وصولًا إلى تقديم حلول متكاملة من البداية إلى النهاية تشمل العمليات، الأنظمة، والصيانة، وهو ما يعكس خصائصها كشركة "خدمة التوجه".

تشمل منتجات IBM البرمجية خمس عائلات رئيسية: Information Management، و Lotus، و Rational، و Tivoli، و WebSphere. أما سلسلة التوريد الغذائية، فهي غالبًا ما تتألف من ثلاث مراحل رئيسية: الإنتاج الزراعي، المعالجة الصناعية، والتوزيع عبر الجملة أو التجزئة. وقد تعاونت وول مارت مع IBM لتطوير نظام قائم على تقنية البلوكشين يهدف إلى ضمان سلامة الأغذية وتتبع مصادرها. ففي أغسطس 2017، أعلنت وول مارت عن شراكة في مجال البلوكشين مع شركات كبرى في صناعة سلاسل التوريد مثل: Dole، و Kroger، و McCormick، و Nestlé، و Tyson Foods، و Unilever، وذلك من أجل إيجاد تطبيقات جديدة لتحسين تتبع الأغذية. وقد ساعد هذا التعاون وول مارت على تعزيز نموذج متطور في إدارة سلاسل التوريد، من خلال تحسين عمليات النقل بما يرفع الكفاءة ويخفض تكاليف السلع. وبذلك تستطيع وول مارت تحقيق استراتيجيتها المتمثلة في "الأسعار المنخفضة يوميًا" لتعزيز قدرتها التنافسية أمام أمازون.

1 <https://ctomagazine.com/walmart-case-study-digitalization/>, 13:20 على الساعة 2025/08/22 تم الإطلاع عليه يوم

2 <https://corporate.walmart.com/news/2025/06/24/walmart-unveils-new-ai-powered-tools-to-empower-1-5-million-associates> , 18:16 على الساعة 2025/08/23 تم الإطلاع عليه يوم

3 Y. Gou, Ibid, P738

✓ تقنية الحوسبة السحابية من أجل التحول الرقمي

في عام 2018، دخلت وول مارت في شراكة استراتيجية مدتها خمس سنوات مع شركة Microsoft، والتي اختارتها كمزود رئيسي لخدمات الحوسبة السحابية، بما في ذلك Microsoft Azure و Microsoft 365، بهدف تسريع التحول الرقمي لشركة وول مارت على المستوى العالمي. وتستخدم وول مارت عددًا كبيرًا من خدمات مايكروسوفت في تشغيل أعمالها الحيوية، حيث تمكّن هذه الشراكة وول مارت من الاستفادة من حلول التعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، ومنصات البيانات لتقديم مجموعة واسعة من الخدمات الموجهة للعملاء، فضلاً عن التطبيقات الداخلية لإدارة الأعمال. وبفضل مايكروسوفت، أصبحت وول مارت أكثر قدرة على التعاون داخليًا، بينما يعتمد موقع Jet.com (الذي استحوذت عليه وول مارت عام 2016) على نطاق واسع من خدمات الحوسبة السحابية في خدمة عملائه. ويتكون نظام Jet.com من برمجيات مفتوحة المصدر، و Visual F #، ومنصة Azure كخدمة (PaaS)، بما في ذلك Azure Cosmos DB. ويعتمد الجيل الجديد من البنية التحتية لـ Jet.com على السرعة والكفاءة، حيث يستخدم نظام Panther، وهو الجيل الجديد من أنظمة معالجة المخزون عبر Azure، مما يجعل خدماته أسرع وأكثر ذكاءً وفاعلية. ومن خلال هذه الخدمات السحابية، أصبح من الممكن تعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين بدرجة كبيرة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء التشغيلي.⁽¹⁾

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركة وول مارت

لقد بنت شركة وول مارت استراتيجيتها التنافسية التقليدية حول القيادة بالتكلفة، واستطاعت من خلالها حيازة حصة كبيرة من السوق الأمريكية، بل والتوسع أيضا في الأسواق العالمية. ومع بؤادر التحولات التكنولوجية للاقتصاد، الأسواق والشركات مع نهاية التسعينات وبداية الالفية، سارعت وول مارت إلى تبني التحول الرقمي لأنشطتها وعملياتها، للحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها. فقد استثمرت وول مارت في مجالات متعددة مثل أتمتة سلسلة التوريد، والروبوتات، والتحليلات التنبؤية، والذكاء الاصطناعي، كما أولت اهتمامًا خاصًا بتحسين المشتريات والخدمات اللوجستية والنقل عبر أنظمة ذكية ومتصلة، بما يعزز الكفاءة ويخفض التكاليف التشغيلية. وفي ضوء هذه الممارسات، لم تقتصر جهود

¹ Y. Gou, Ibid, P738

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

الشركة على تحسين كفاءتها الداخلية فحسب، بل انعكست أيضًا على تعزيز مرونتها المالية، وتحسين تجربة العملاء، وترسيخ مكانتها كرائد عالمي في التجزئة منخفضة التكلفة.

المطلب الأول: تعزيز ميزة التكلفة المنخفضة

سعت وول مارت في خطوات حثيثة للحفاظ على شعار "الأسعار المنخفضة كل يوم"، فالحفاظ على هذا الموقع وتعزيزه يُعدّ أمرًا محوريًا لهويتها التنافسية، ويتمثل توظيف وول مارت للتحول الرقمي من أجل تعزيز ميزتها في القيادة التكاليفية في النقاط التالية:

1. التحول نحو التجارة الإلكترونية لتوزيع التكاليف الثابتة وتحقيق وفورات الحجم

أتاح الانتقال نحو التجارة الإلكترونية لوول مارت توزيع التكاليف الثابتة على أحجام مبيعات أكبر. ووفقًا لدراسة استراتيجية وول مارت في التحول للتجارة الإلكترونية تحت تأثير الجائحة، استمرت المبيعات الصافية للشركة في الارتفاع رغم تداعيات جائحة كوفيد-19، وحققت تجارة وول مارت الإلكترونية في الولايات المتحدة نموًا يقارب 24% على أساس سنوي في أحد الفصول المعلنة.

إذ يسمح تحويل المزيد من المبيعات إلى القنوات الرقمية بخفض التكلفة التشغيلية للوحدة (تشغيل المتاجر، التوزيع، معالجة المعاملات). كما يتيح المنصة الرقمية معالجة الطلبات بكفاءة أكبر، مع تقليل تكاليف الموظفين المباشرين لكل معاملة مقارنة بالمتاجر التقليدية، إضافة إلى تحسين استغلال البنية التحتية (المستودعات والمتاجر) عبر تلبية الطلب بطريقة متعددة القنوات. (1)

2. البيانات الضخمة والتحليلات والحوسبة السحابية

استفادت وول مارت من تحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية للتنبؤ بالطلب بدقة، وتحسين تشكيلات المتاجر، وتبسيط العمليات اللوجستية، وتنسيق أنشطة المشتريات. تساعد هذه التقنيات على تقليل الهدر، والحد من مشكلات التخزين المفرط أو النقص في المخزون، وخفض تكاليف النقل من خلال تحسين تخطيط المسارات ووسائل النقل، فضلًا عن تحسين جداول عمل الموظفين. كما تُمكن الحوسبة السحابية وول مارت من تقليص الاعتماد على البنية التحتية المحلية المكلفة، مما يوفر مرونة أكبر في توسيع موارد الحوسبة والتخزين، وبالتالي خفض التكاليف الثابتة لتقنية المعلومات. (2)

¹ Sarui Bo, Research on Walmart's E-commerce Transformation Strategy under the Impact of the Epidemic, Advances in Economics Management and Political Sciences 81(1), August 2024, P 68.

² Gou, Y. Ibid, P. 740

3. التكيف القائم على الطلب (Demand-Driven Adaptation)

يُتيح التحول الرقمي لـ وول مارت موازنة العرض مع الطلب بشكل أدق عبر التحليلات التنبؤية والبيانات اللحظية لتقليل الهدر والمصاريف العامة وتكاليف المشتريات. فقد قامت الشركة بتوسيع عملياتها عبر دمج التجارة الإلكترونية وتكامل القنوات الإلكترونية وغير الإلكترونية، يساعد هذا النموذج في خفض التكاليف العامة من خلال تجنب فائض المخزون، والحد من التخفيضات السعرية، وتقليل تكاليف نقل البضائع الزائدة، وخفض تكاليف التخزين، إضافة إلى تحسين قرارات المشتريات عبر التفاوض المبني على البيانات مع الموردين.⁽¹⁾

4. إدارة المخزون وتقنية RFID للحد من الفاقد وتعزيز كفاءة المخزون

يُعد اعتماد وول مارت المبكر لتقنية تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID) مثالاً بارزاً على توظيفها للتكنولوجيا الرقمية في تحسين تتبع المخزون. ساهم تطبيق هذه التقنية في تقليص حوادث نفاذ المخزون بحوالي 16%.

ويؤدي تقليل حوادث نفاذ المخزون إلى خفض المبيعات المفقودة، والحد من الطلبات المستعجلة لإعادة التوريد، وتحقيق رضا العملاء دون تكاليف إضافية كبيرة. كما أن التتبع الدقيق للمخزون يقلل من الهدر والتلف والاعتماد على المخزون الاحتياطي غير الضروري، مما يساهم في خفض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. وعلى مستوى آلاف المتاجر والمنتجات، تشكل هذه الوفورات أثراً ملموساً في قاعدة تكاليف وول مارت.⁽²⁾

المطلب الثاني: تحسين تجربة العملاء

قامت وول مارت بتوسيع نطاق حلول الذكاء الاصطناعي التوليدي بهدف تعزيز تجربة العملاء بشكل شامل، حيث يعمل النظام الجديد كمساعد رقمي ذكي قادر على فهم نوايا العميل منذ بداية تفاعله. ولا يقتصر دوره على الإجابة عن الاستفسارات، بل يتعدى ذلك إلى إنجاز مهام متعددة مثل تتبع الطلبات، والمساعدة في عمليات الإرجاع، وتقديم اقتراحات تسوق مخصصة، مما يجعل تجربة العميل أكثر سهولة وسلاسة.

¹ Xindong Lium, Analysis of the Development of Retail Business—Taking Walmart as an Example, Journal of Advances in Economics, Management and Political Sciences, <https://www.ewadirect.com/>, Published on 8 January 2024, 2025 تاريخ الاطلاع

² Zhang, Y. Ibid, P 48

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

وأضافت وول مارت تقنيات الواقع المعزز (AR) التي تمكّن العملاء من استكشاف المنتجات بصرياً قبل شرائها، مما يقلّل من عمليات الإرجاع ويزيد من ثقة العملاء بقراراتهم الشرائية، هذه التقنية جعلت عملية التسوق أكثر تفاعلية ودقة، وساهمت في رفع مستوى رضا العملاء، وقد هدفت من خلال استثمارها في الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز إلى تبسيط رحلة العميل، بحيث تتيح له التركيز على حياته اليومية بدلاً من الانشغال بمراحل الشراء المعقدة، وهو ما يعزز الولاء والثقة بالعلامة التجارية.⁽¹⁾

وقد طورت وول مارت محرك بحث يعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي، و الذي يتيح للعملاء استخدام لغة طبيعية أثناء البحث مثل كتابة استفسار "ساعدني في التخطيط لحفلة مشاهدة مباراة كرة القدم" أو "ما هي الاحتياجات لطفل حديث الولادة؟"، حيث يقوم النظام تلقائياً بإنشاء قائمة شاملة بالمنتجات المطلوبة، مما يوفر على العميل وقت البحث الطويل والتنقل بين الصفحات، كما أن البحث الذكي يساعد العملاء في العثور على المنتجات التي تناسب احتياجاتهم بسرعة، ويقلل الجهد المبذول أثناء البحث، مما يجعل تجربة التسوق أكثر متعة وراحة، ويمنح العملاء وقتاً إضافياً للاستمتاع بحياتهم اليومية.⁽²⁾

كما تستخدم وول مارت الذكاء الاصطناعي التوليدي لتحسين جودة بيانات كتالوج المنتجات، حيث يتم تزويد العملاء بمعلومات دقيقة وشاملة عن كل منتج، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات شراء واعية ومبنية على بيانات موثوقة، ويساهم هذا التحسين في تسهيل مهمة الموظفين أيضاً، إذ يصبح بإمكانهم تقديم إرشادات أدق للعملاء سواء عبر المنصات الرقمية أو داخل المتجر الفعلي، مما يعزز تكامل تجربة الخدمة ويرفع مستوى رضا العملاء، وبذلك، أسهمت هذه الجهود في توفير تجربة تسوق رقمية متكاملة تتسم بالدقة والسهولة، مما عزز ثقة العملاء وولاءهم للعلامة التجارية، وشجعهم على تكرار عمليات الشراء، وهو ما مكّن وول مارت من ترسيخ مكانتها التنافسية وتعزيز موقعها في سوق التجزئة.⁽³⁾

المطلب الثالث: التسليم السريع والخدمات اللوجيستية الرقمية

1. مراكز التوزيع الآلية: تعتمد وول مارت على مراكز توزيع آلية تعمل على مدار الساعة، مدعومة بأسطول شاحنات الشركة. في الولايات المتحدة، يوجد أكثر من 40 مركزاً للمواد المستوردة، وأكثر من

¹ https://corporate.walmart.com/content/corporate/en_us/news/2024/10/09/walmart-reveals-plan-for-scaling-artificial-intelligence-generative-ai-augmented-reality-and-immersive-commerce-experiences.html ,

تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/25 على الساعة 19:27

² https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/walmarts-generative-ai-search-puts-more-time-back-in-customers-hands.html , تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/25 على الساعة 19:36,

³ <https://www.retaildive.com/news/walmart-generative-ai-product-data-points/724782/> , 19:42, 2025/08/25.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

140 مركزًا للمواد الموجهة للاستهلاك المحلي، كل مركز توزيع يخدم ما بين 75 إلى 100 متجر ضمن نطاق يصل إلى 250 ميل. وعند دخول منطقة جديدة، يتم بناء المركز أولاً، ثم تُنشأ المتاجر حوله تدريجياً لتعزيز الكفاءة عبر عملية تُسمى إعادة التهيئة.

الفوائد تشمل:

- ✓ تقليل المسافات بين التوزيع والمتاجر؛
- ✓ خفض تكاليف النقل؛
- ✓ تقليل زمن التسليم؛
- ✓ تقليل المخزون الاحتياطي.

كما أن التوريد يحدث يومياً، مما يجعل التغطية أكثر مرونة وسرعة في حال حدوث نقص.

2. **أسطول النقل وسلوك السائقين:** يمتلك وول مارت أكثر من 3,500 شاحنة مملوكة للشركة، مما يضمن

إمكانية تزويد المتاجر خلال يومين وتكرار التوريد مرتين أسبوعياً، يشترط أن يكون السائقون ذوي خبرة عالية، فقد قطعوا أكثر من 300,000 ميل بدون حوادث كبيرة، لتوفير خدمة عملاء متميزة.

3. إجراءات النقل والتفريغ :

- ✓ يتم التنسيق مع السائقين يومياً لإبلاغهم بمهام التوزيع؛
- ✓ يُشترط تفريغ الشاحنة فقط في الوقت المحدد، حتى لو وصل السائق مبكراً؛
- ✓ التفريغ يتم خلال الليل بفاصل زمني قدره ساعتان بين كل شاحنة وأخرى (مثلاً: 12 AM، 2 AM، 4 AM)؛

- ✓ يتم تأمين الشاحنة من قبل السائق حتى يتسلمها الموظفون؛
- ✓ تتبع الشركة بدقة تعليمات السلوك والتقارير اليومية من السائقين لمعالجة أي مخالفات تطبيق القواعد باعتدال يؤدي إلى تنفيذ أفضل وموثوقية أكبر، كما مقارنة فلسفة التدريب بأسلوب المدرب.

4. **تقنية التوصيل عبر النقل المتداخل (Cross-Docking):** تُعد هذه التقنية من أبرز مكامن الكفاءة

اللوجستية، حيث تُرسل البضائع مباشرة من المصنع إلى العملاء دون تخزينها أو إعادة تغليفها في المستودعات، هناك خمسة أنواع من Cross-Docking :

- ✓ الفرصي (Opportunistic): يتطلب معلومات دقيقة عما يجب شحنه ومن وإلى أين؛ يُستخدم عندما يتوفر المنتج ويكون جاهزاً للحركة فوراً.

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

✓ متدفق (Flow-through): مناسب للمنتجات سريعة التلف أو التي يصعب تخزينها، خاصة بالمتاجر الكبرى والسوبرماركت.

✓ توزيع (Distributor): يقوم المصنّع بالشحن مباشرة إلى التجزئة، مما يقلل تكاليف التخزين لكنه يتطلب نظام نقل سريع جداً وقد يزيد من المخاطر اللوجستية

✓ تصنيع (Manufacturing): يعمل كمخزن مصغّر في موقع المصنّع لتوفير قطع أو مواد عند الحاجة، مما يقلل تكاليف النقل والتخزين.

✓ مسبق التخصيص (Pre-Allocated): تُرسل البضائع جاهزة ومعلّبة من المصنّع إلى المتجر دون إعادة تغليف، وتذهب مباشرة إلى الشحن للعملاء، شريطة تنسيق دقيق بين جميع الأطراف.

5. الانتقال من سلسلة التوريد إلى سلسلة الطلب: هذا التحول يعني أن العملية لم تعد قائمة على دفع المنتجات إلى المتاجر (Push)، بل أصبحت تعتمد على سحب العملاء للمنتجات (Pull)، مما يعزز التعاون بين المتاجر والمركز والمصنّعين ويقلل من السلطة المركزية.

6. التأثير على الموردين والتكاليف:

✓ الموردون يدركون سهولة الانتقال للشركة إلى مورد آخر إذا خفض الأسعار، ما يدفعهم إلى خفض أسعارهم طواعية.

✓ حجم الشراء الكبير يقلل من تكاليف النقل للوحدة.

✓ وول مارت قادرة على استخدام شاحنات أكبر وتوفير الوقود، بالإضافة إلى الحصول على خصومات كبيرة من الموردين بفضل حجم أعمالها الضخم. (1)

المطلب الرابع: زيادة الكفاءة التشغيلية

1. الاستثمار المبكر في تحسين سلسلة التوريد: أولت وول مارت اهتماماً مبكراً بتحسين عملياتها

اللوجستية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتوسيع شبكة التوزيع، وهو ما مكنها من بناء قاعدة صلبة لدعم نجاحها في التجارة الإلكترونية. وقد اعتمدت على استراتيجية متعددة القنوات تشمل خدمات مثل الاستلام من المتجر، التوصيل المنزلي، وخدمات الصيدلية الرقمية، مما عزز تجربة الزبائن وجعلها

¹ https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-walmart-logistics-management/#google_vignette

تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/25 على الساعة 18:17 ،

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت Walmart

أكثر مرونة. وعلى الصعيد الدولي، تمتلك الشركة آلاف مواقع الاستلام ومئات نقاط التوزيع، الأمر الذي ساعدها على الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين عبر العالم.

2. تحسين نظم إدارة سلسلة التوريد: بدأت وول مارت بتبني نموذج يقوم على شراء المنتجات بكميات ضخمة ونقلها مباشرة إلى المتاجر دون المرور عبر وسطاء. هذا الأسلوب جعلها أكثر قدرة على تقليل التكاليف وتسريع عملية التوزيع، كما ساعدها على السيطرة بشكل أفضل على سلسلة التوريد الخاصة بها. التعاون المباشر مع المصنعين والموزعين قلل عدد الأطراف المشاركة في العملية التجارية، وهو ما انعكس إيجابياً على سرعة التلبية وجودة الخدمة.

3. بناء علاقات قوية مع الموردين: حرصت وول مارت على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين القادرين على تلبية احتياجاتها الضخمة بأسعار تنافسية. هذه العلاقات الاستراتيجية سمحت للشركة بضمان توافر المنتجات بشكل مستمر والحفاظ على أسعار منخفضة تجذب الزبائن. كما أن التواصل المستمر مع الموردين مكنها من تفادي المخاطر المرتبطة بنقص المخزون أو تأخر الشحنات، وهو ما عزز ثقة المستهلكين في قدرتها على تلبية طلباتهم دون انقطاع.

4. مراكز التوزيع الإقليمية: تشكل مراكز التوزيع الإقليمية العمود الفقري لسلسلة التوريد عند وول مارت، حيث جرى توزيعها في مواقع استراتيجية لتقليل تكاليف النقل وتقليل أوقات الشحن. تعتمد هذه المراكز على تقنيات متطورة مثل نظام التوزيع المباشر (cross-docking) الذي يقلل من فترات التخزين ويسرع وصول السلع إلى المتاجر. كما تستثمر الشركة في أنظمة متقدمة لإدارة المخزون وتتبع الطلبات وتحليل البيانات، ما يعزز من كفاءتها التشغيلية. وإلى جانب ذلك، تبنت وول مارت سياسات صديقة للبيئة مثل الإنارة الموفرة للطاقة وبرامج الحد من النفايات، مما يعكس التزامها بالاستدامة.

5. تفويض إدارة المخزون إلى الموردين: اعتمدت وول مارت نموذجاً مبتكراً لإدارة المخزون يُعرف باسم Vendor Managed Inventory، حيث أوكلت للموردين مهمة متابعة مستويات المخزون وتجديدها في الوقت المناسب. يتيح النظام الإلكتروني للموردين الاطلاع بشكل لحظي على حالة المخزون، مما يسمح بتجديد المنتجات بسرعة وتقليل حالات نفاذ السلع. هذا النظام خفف العبء المالي والإداري على وول مارت، وفي الوقت نفسه ضمن استمرار تزويد المتاجر بالمنتجات بشكل فعال ودون تأخير.

6. استثمار ضخم في التكنولوجيا: خصصت وول مارت استثمارات ضخمة لدعم سلسلة التوريد عبر التكنولوجيا. فبين عامي 2019 و2020، وجهت أكثر من 72% من ميزانية إنفاقها الرأسمالي نحو التحول الرقمي، وهو ما تجاوز 11 مليار دولار. وشملت هذه الاستثمارات تطوير أنظمة تغليف ذكية

دراسة التحول الرقمي وكيفية تأثيره على الميزة التنافسية لشركة وول مارت walmart

لتقليل الهدر، اعتماد أنظمة إدارة متقدمة للمستودعات، استخدام الروبوتات المتنقلة الذاتية، وإدخال خطوط فرز أوتوماتيكية في المراكز اللوجستية. وقد ساعدت هذه التقنيات على تعزيز الكفاءة، تحسين دقة العمليات، وتقديم خدمة أسرع وأكثر موثوقية للزبائن.⁽¹⁾

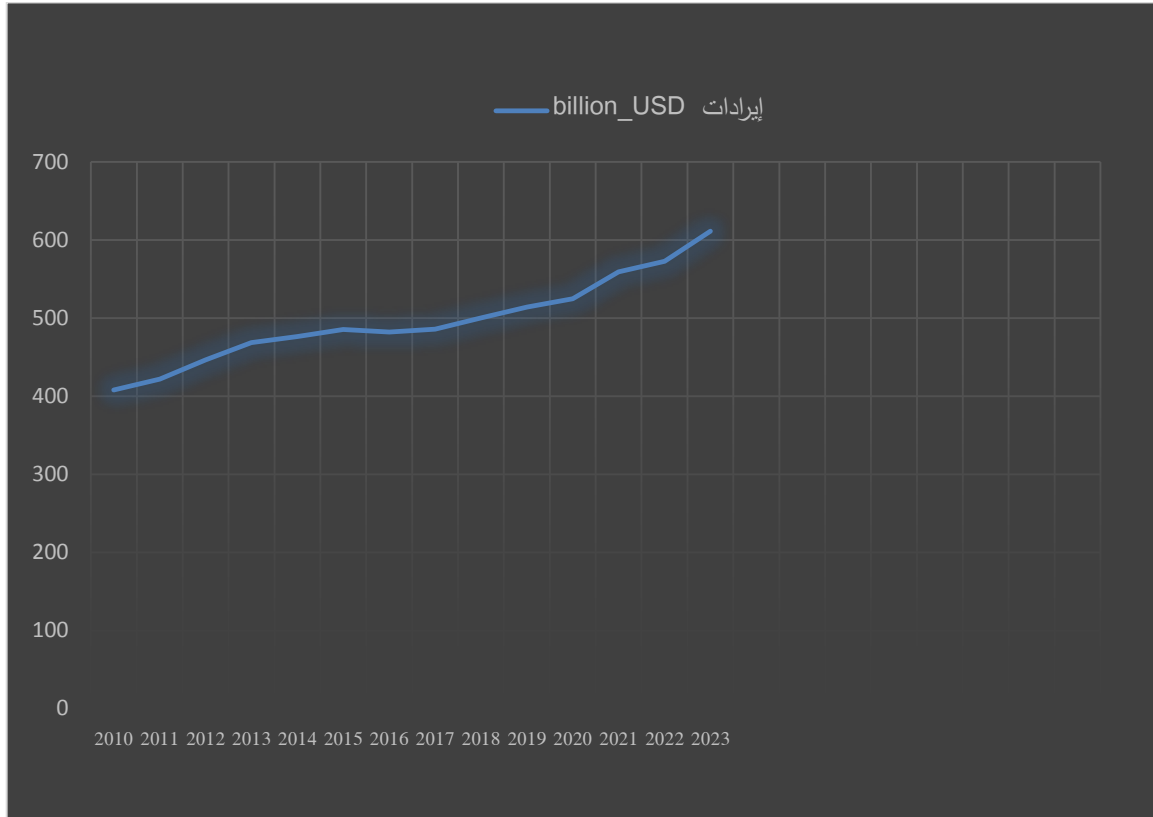
جدول رقم (04): تطور المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة وول مارت (2010-2023)

السنة	الإيرادات (بمليار دولار)	صافي الدخل (بمليار دولار)	عدد المتاجر	عدد الموظفين
2010	408.1	14.37	8099	2100000
2011	421.8	16.39	8604	2100000
2012	446.5	15.7	9766	2200000
2013	468.7	17	10408	2200000
2014	476.3	16.02	10942	2200000
2015	485.7	16.36	11453	2200000
2016	482.1	14.69	11528	2300000
2017	485.9	13.64	11695	2300000
2018	500.3	9.86	11718	2300000
2019	514.4	6.67	11361	2200000
2020	524	14.88	11501	2200000
2021	559.2	13.51	11443	2300000
2022	572.8	13.67	10593	2300000
2023	611.3	11.68	10623	2100000

المصدر: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/WALMART/revenue>

¹ تم الإطلاع عليه يوم 2025/08/25 على الساعة 18:23، <https://www.shipbob.com/blog/walmart-supply-chain/>

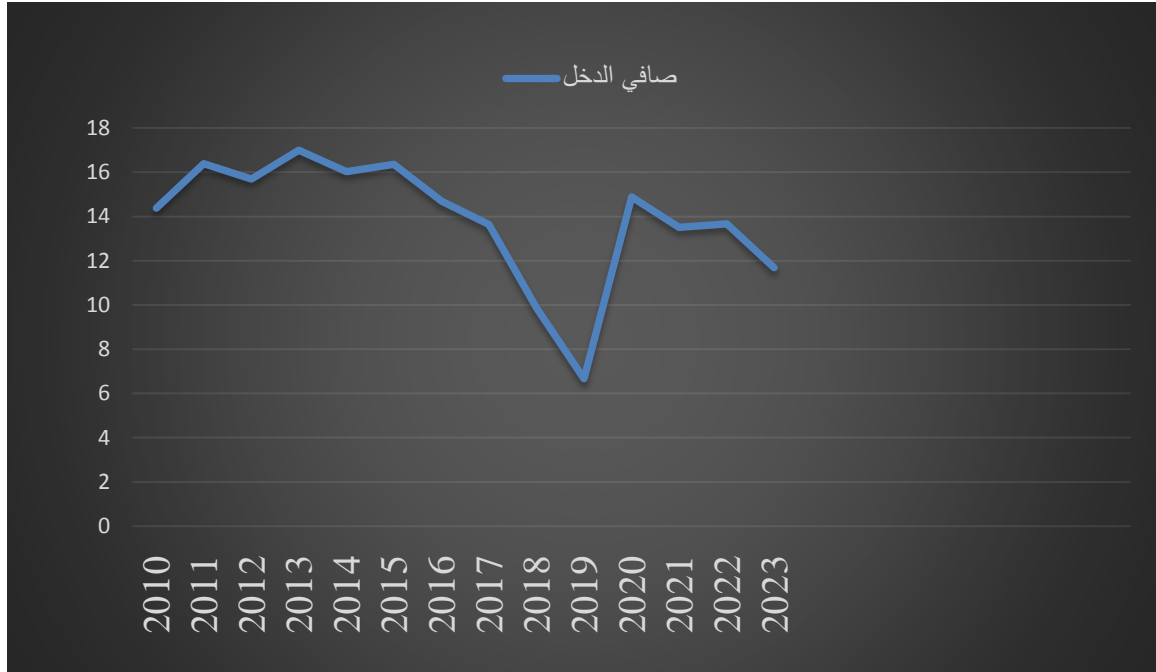
شكل رقم (04): تطور إيرادات شركة وول مارت (2010-2023)



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتمادة على الجدول رقم (04)

يتضح من الجدول رقم (04) والشكل رقم (04) تشير البيانات إلى أن الموارد المالية لشركة وول مارت شهدت تطوراً ملحوظاً خلال الفترة (1990-2010)، حيث ارتفعت الإيرادات من 25.8 مليار دولار سنة 1990 إلى أكثر من 408 مليار دولار سنة 2010، أي ما يعادل نمواً يفوق خمسة عشر ضعفاً. كما ارتفع صافي الدخل من 1.08 مليار دولار إلى 14.37 مليار دولار خلال نفس الفترة. هذا الاتجاه التصاعدي يعكس قدرة الشركة على تعزيز كفاءتها المالية بفضل استراتيجيات التحول الرقمي التي ساعدت على خفض التكاليف، تحسين إدارة العمليات، وتوسيع قاعدة العملاء، مما انعكس إيجاباً على ربحيتها واستدامة أدائها المالي.

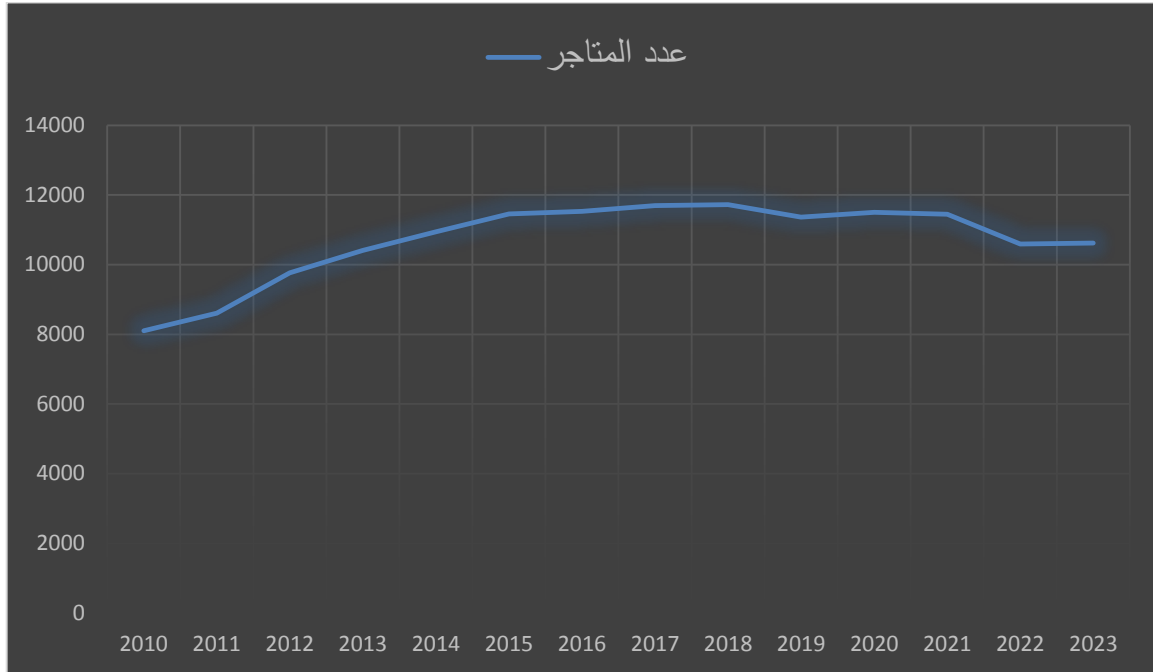
شكل رقم (05): تطور صافي الدخل لشركة وول مارت (1990-2010)



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (04)

عرف صافي دخل وول مارت خلال الفترة (2010-2023) تقلبات ملحوظة، إذ ارتفع من حوالي 14.3 مليار دولار سنة 2010 إلى ذروة بلغت نحو 17 مليار دولار سنة 2013، قبل أن يشهد تراجعاً تدريجياً في السنوات اللاحقة ليصل إلى حوالي 11.6 مليار دولار سنة 2023. هذه التذبذبات تعكس تأثير عدة عوامل، منها ارتفاع تكاليف التشغيل المرتبطة بالتوسع الكبير في المتاجر والموظفين، إضافة إلى الاستثمارات الضخمة في البنية التحتية الرقمية والتجارة الإلكترونية لمواجهة المنافسة مع شركات مثل أمازون. ومع ذلك، فإن استمرار الشركة في تحقيق أرباح بمستويات مرتفعة رغم هذه التحديات يبرهن على متانة نموذجها الاقتصادي وقدرتها على التكيف مع التحولات في السوق العالمية.

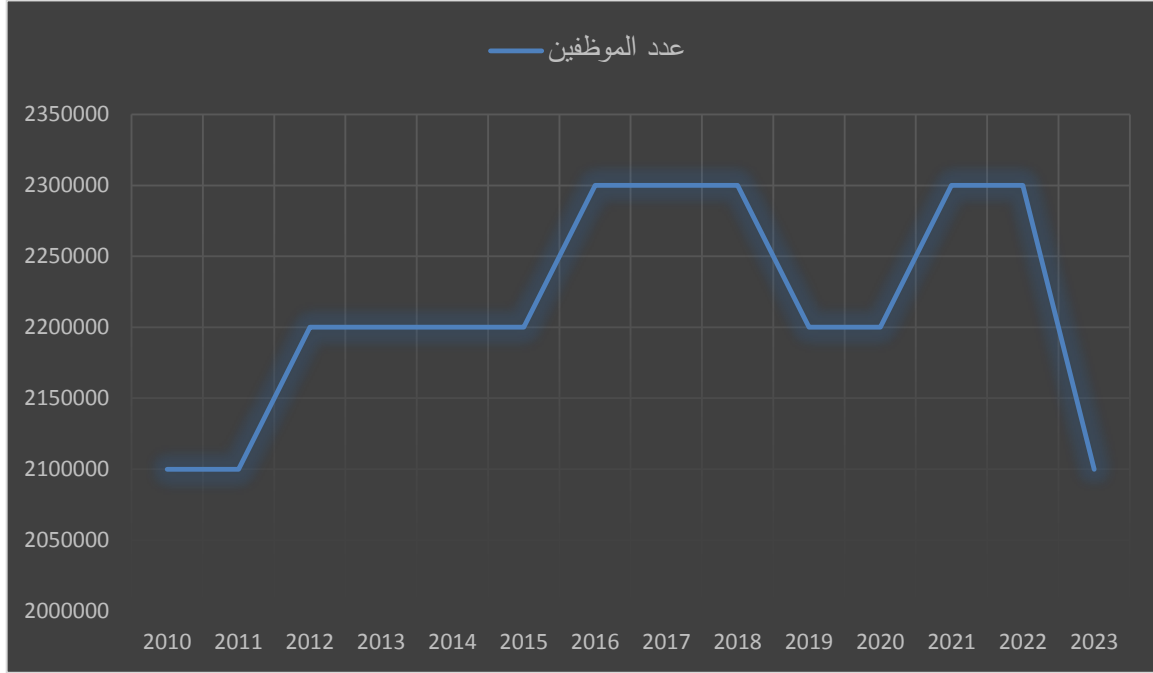
شكل رقم (06): تطور عدد المتاجر لشركة وول مارت (2010-2023)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (04)

عرف عدد متاجر وول مارت خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2023 مسارًا متدرجًا نحو الارتفاع في بدايته، حيث ارتفع من حوالي 8099 متجرًا سنة 2010 إلى أن بلغ الذروة سنة 2018 بعدد 11718 متجرًا. غير أنّ هذا النمو لم يستمر على نفس الوتيرة، إذ بدأت الشركة بعدها في تقليص شبكتها قليلًا لتستقر عند حدود 10623 متجرًا في 2023. هذا التوجه يعكس تغييرًا استراتيجيًا في سياسة التوسع، حيث فضّلت وول مارت التركيز على تحسين كفاءة المتاجر القائمة وتعزيز حضورها الرقمي بدلًا من الاعتماد المفرط على التوسع الجغرافي. ويمكن القول إن هذا التحول يعكس إدراك الشركة لأهمية التجارة الإلكترونية والرقمنة باعتبارها بديلًا أكثر فعالية من مجرد فتح متاجر جديدة.

شكل رقم (07): تطور عدد الموظفين لشركة وول مارت (2010-2023)



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم (04)

حافظ عدد موظفي وول مارت خلال الفترة 2023-2010 على مستوى مرتفع نسبيًا، حيث تراوح بين 2.1 و 2.3 مليون موظف، مما جعلها من أكبر المشغلين على مستوى العالم. ورغم التوسع الكبير في الإيرادات وعدد المتاجر في بعض السنوات، لم يواكب ذلك زيادة كبيرة في التوظيف، بل ظل العدد شبه مستقر. هذا يعكس توجه الشركة نحو الأتمتة والرقمنة في عملياتها التشغيلية، وهو ما سمح لها بالحفاظ على حجم عمالة ثابت مع تحقيق إنتاجية أعلى. كما يشير هذا الاستقرار إلى أن وول مارت نجحت في إيجاد توازن بين الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وبين الحفاظ على قوتها العاملة كعنصر أساسي في خدمة العملاء وإدارة سلاسل التوريد.

إذن يتضح من خلال تحليل المؤشرات المالية والتشغيلية لشركة وول مارت خلال الفترة 2023-2010 أنها استطاعت الحفاظ على مكانتها الريادية بفضل اعتمادها المتواصل على التحول الرقمي كدعم أساسية لنموها واستمراريتها. فقد أظهرت البيانات استقرارًا نسبيًا في عدد الموظفين وتوسعًا ملحوظًا في شبكة المتاجر، إلى جانب نمو تدريجي في الإيرادات رغم بعض التقلبات في صافي الدخل نتيجة للظروف الاقتصادية العالمية. وهذا يعكس قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات والتحديات، مع ضمان استدامة أدائها التنافسي في عصر التجارة الإلكترونية.

خلاصة

من خلال ما سبق عرضه وما تمت دراساته في هذا الفصل يتبين أن شركة وول مارت تمكّنت من توظيف التحول الرقمي كآلية استراتيجية لتعزيز ميزتها التنافسية في سوق عالمي شديد الديناميكية. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن استثماراتها الضخمة في البنية التحتية الرقمية، واعتمادها على تقنيات الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز، مكّنتها من تحسين تجربة العملاء بشكل ملحوظ، سواء عبر تبسيط رحلة التسوق أو تخصيص الخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم الفردية. كما أن تبنيها لنظم لوجستية متطورة مثل المراكز التوزيعية الآلية وتقنية Cross-Docking، ساهم في تسريع عمليات التسليم وخفض التكاليف التشغيلية، مما انعكس إيجاباً على كفاءتها الإنتاجية وقدرتها على الاستجابة للطلب المتزايد.

إلى جانب ذلك، أبرزت المؤشرات المالية والتشغيلية أن وول مارت حققت نمواً مستمراً في الإيرادات وصافي الدخل، بالتوازي مع توسعها في شبكة المتاجر واستقرار حجم العمالة عند مستويات مرتفعة، وهو ما يعكس التوازن الذي حققته بين الرقمنة من جهة والمحافظة على دور الموارد البشرية من جهة أخرى. وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي لم يكن مجرد خيار تقني لوول مارت، بل شكل رافعة أساسية مكّنتها من مواجهة المنافسة الشرسة مع أمازون، والحفاظ على موقعها الريادي كأكبر شركة تجزئة على مستوى العالم.

الخاتمة

لقد أصبح التحول الرقمي في العصر الحديث بمثابة العمود الفقري لاقتصاديات المؤسسات العالمية، حيث لم يعد ينظر إليه كخيار ثانوي وإنما كضرورة إستراتيجية تفرضها حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة. وفي هذا الإطار، شكّلت تجربة شركة وول مارت نموذجاً متميزاً لتبني الرقمنة في مختلف جوانب نشاطها، سواء على مستوى سلاسل الإمداد، أو إدارة العمليات التشغيلية، أو تعزيز تجربة العملاء. فقد مكّنها هذا التوجه من تحسين أدائها وتوسيع حصتها السوقية مع المحافظة على موقعها الريادي ضمن أكبر شركات التجزئة في العالم.

استطاعت وول مارت بفضل اعتمادها على أدوات رقمية متطورة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، أن ترفع من كفاءتها التشغيلية وتقلل من تكاليفها، وهو ما عزز قدرتها على مواجهة المنافسين خاصة شركة أمازون وساعدها على تحقيق الميزة التنافسية السعرية. كما ساعدها توجيهها نحو التجارة الإلكترونية واعتماد إستراتيجية القنوات المتعددة على تلبية حاجيات العملاء بشكل أسرع وأكثر مرونة، مما انعكس إيجاباً على تعزيز ثقة المستهلكين وولائهم.

فالتحول الرقمي ليس مجرد وسيلة لتحسين الأداء الداخلي، وإنما هو أداة فعّالة لخلق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء. إذ نجحت وول مارت في تحويل التحديات المرتبطة بتكاليف التحول الرقمي، والتغير المستمر في سلوك المستهلكين، إلى فرص سمحت لها بمواصلة التوسع عالمياً، وتحقيق نتائج مالية معتبرة، والحفاظ على شعارها المميز "أسعار منخفضة يومياً".

إن ما توصلت إليه الدراسة يوضح أن التحول الرقمي يمثل خياراً حتمياً لكل شركة تسعى إلى البقاء ضمن دائرة المنافسة العالمية، وأن استدامته يعد شرطاً رئيسياً للحفاظ على الميزة التنافسية في الأجل الطويل. وتأتي تجربة وول مارت لتبين أن الاستثمار في التكنولوجيا يمكن أن يتحول إلى رافعة إستراتيجية للنمو، وركيزة لتعزيز المكانة السوقية وضمان الاستمرارية في بيئة اقتصادية عالمية متغيرة وسريعة التحول.

❖ إختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** تنص على أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحديث أساليب عمل المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال الدراسة، تبين أن هذه الفرضية صحيحة، حيث أثبتت تجربة وول مارت أن الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة

الخاتمة

السحابية أسهم في تطوير عملياتها التشغيلية، ما مكّنها من تعزيز مرونتها وقدرتها على مواجهة المنافسة العالمية.

✓ **الفرضية الثانية:** ترى أن الميزة التنافسية نتاج لتكامل عدة عوامل أهمها الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والقدرة على الابتكار. وقد تأكدت صحة هذه الفرضية من خلال ما أظهرته حالة وول مارت، إذ استطاعت الشركة الجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة بشكل متكامل، الأمر الذي مكّنها من تقديم قيمة مضافة لعملائها والتميز عن منافسيها المباشرين.

✓ **الفرضية الثالثة:** مفادها أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. وقد أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث اعتمدت وول مارت على أدوات التحليل الرقمي والبيانات الضخمة لتخصيص تجربة التسوق وتبسيط الإجراءات، وهو ما انعكس في تحسين مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

✓ **الفرضية الرابعة:** تفترض أن التجارة الإلكترونية والتجارة متعددة القنوات تمثلان ركيزة أساسية لدعم الميزة التنافسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفرضية صحيحة، إذ مكنت الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها وول مارت في التجارة الإلكترونية من التوسع في الأسواق الرقمية ومواجهة المنافسة الشرسة من شركات مثل أمازون.

✓ **الفرضية الخامسة:** تنص على أن المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات عدة عند تبني استراتيجيات التحول الرقمي، غير أن اعتماد خطط فعالة يساعد على تحويل هذه التحديات إلى فرص. وقد تأكدت صحة هذه الفرضية من خلال نجاح وول مارت في تجاوز عقبات متعددة مثل ارتفاع تكاليف الرقمنة والتغير في سلوك المستهلكين، حيث تمكنت من تحويلها إلى مزايا استراتيجية داعمة لنجاحها ونموها.

✓ **الفرضية السادسة:** ترى أن اعتماد التحول الرقمي بشكل مستدام يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. ومن خلال الدراسة التطبيقية، ثبتت صحة هذه الفرضية، إذ واصلت وول مارت تطوير استراتيجياتها الرقمية وخدماتها المبتكرة للحفاظ على موقعها الريادي في السوق العالمية، ما يدل على أن التحول الرقمي لم يعد خياراً مرحلياً بل أداة استراتيجية مستدامة.

❖ نتائج الدراسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- بالرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيق التحول الرقمي، إلا أن المؤسسات التي تتبنى التكنولوجيا الحديثة تحقق ميزة تنافسية واضحة من خلال تحسين الأداء الداخلي ورفع جودة الخدمات والمنتجات؛
- بالرغم من وجود مقاومة التغيير ونقص الكفاءات الرقمية، فإن تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الثقافة الرقمية يساهمان في تخطي هذه العقبات ونجاح التحول الرقمي؛
- ضعف البنية التحتية الرقمية يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام المؤسسات، إلا أن الاستثمار في شبكات الإنترنت، والحوسبة السحابية، والأتمتة الحديثة يمكن أن يقلل من هذه المعوقات ويعزز القدرة التنافسية؛
- بالرغم من المخاطر الأمنية المحتملة، فإن تبني نظم حماية فعّالة وحماية البيانات يضمن زيادة ثقة العملاء والمستفيدين في الخدمات الرقمية؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة المهام وتبسيط سير العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية، وهو ما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- تبني التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ويتيح الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية واحتياجات العملاء المتغيرة؛
- بالرغم من تحديات إدارة البيانات الضخمة، فإن تحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات يساهم في تحسين الأداء العام وضمان اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة؛
- التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية رئيسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكنها من الاستمرار في المنافسة بسوق متغير ومتطور تكنولوجياً، ويزيد من فرص الابتكار والإبداع.

❖ الإقتراحات:

من خلال دراستنا والنتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والجانب التحليلي بإمكاننا أن نقترح ما

يلي:

- ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية لديها لضمان سير عمليات التحول الرقمي بكفاءة وفعالية؛

الخاتمة

- يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين وتشجيعهم على تبني الحلول الرقمية الحديثة في العمل اليومي؛
 - ضرورة تطوير مهارات الكوادر البشرية في المجالات الرقمية المختلفة، بما في ذلك تحليل البيانات، الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي؛
 - دعم المشاريع الرقمية الجديدة والاستفادة من التجارب العالمية في التحول الرقمي لضمان قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق العالمية؛
 - يجب على المؤسسات الاهتمام بحماية أمن المعلومات والبيانات الخاصة بها وبعملائها لضمان الثقة الرقمية واستمرارية العمليات؛
 - من الضروري تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية وسلوكيات العملاء المتغيرة؛
 - ينبغي على الحكومات والمجتمع دعم التحول الرقمي من خلال تعزيز الثقافة الرقمية وتوفير التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية لضمان استعداد الأفراد لمواكبة التغيرات الرقمية؛
 - يجب على المؤسسات الاستفادة من التحليل الرقمي للبيانات الضخمة لتطوير استراتيجياتها وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة القدرة التنافسية.
- ❖ آفاق الدراسة:

إن موضوع البحث الذي جاء بعنوان " دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في عصر التجارة الإلكترونية" يعتبر موضوع شامل وواسع لا يقف عن هذا الحد فقط، بل هناك عدة جوانب لم نتطرق إليها في دراستنا هذه، ومنه يمكن أن يُفتح مواضيع مستقبلية جديدة وواسعة نذكر منها:

- أثر التحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- أثر التحول الرقمي على مستوى رضا العملاء وتجربة المستخدم؛
- دور الابتكار الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية؛
- تأثير تطوير المهارات الرقمية للكوادر البشرية على نجاح استراتيجيات التحول الرقمي؛
- استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير في المؤسسات أثناء تنفيذ التحول الرقمي؛
- أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة على اتخاذ القرارات داخل المؤسسات؛

➤ تقييم تأثير البنية التحتية الرقمية على سرعة وكفاءة تقديم الخدمات للمؤسسات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المذكرات والرسائل والدراسات:

- أقران سهام، بوقصة سليمة، متطلبات ومعوقات وتحديات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية-مؤسسات التعليم العالي-الإدارات المحلية-البنوك-المستشفيات في الجزائر، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، مخبر الإقتصاد والتنمية، ومخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة.
- بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة-كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022.
- تباري شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Algérie Poste، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2021.
- حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة بريد الجزائر - فرع بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- زيان مديحة، زروقي إكرام، تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على أداء المؤسسات-دراسة الحالة بمركز الجواربي للضرائب مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2024/2023.
- دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
- فاطمة الزهراء بن الدين، حنان أوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة " موبيليس " الإدارة المركزية والمديرية الجهوية بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة

قائمة المراجع

ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباحن ورقلة، 2018/2019.

➤ عامر ياسمين، دهمشي بشرى، التحول الرقمي في البنوك التجارية ودوره في تفعيل إدارة العلاقات مع الزبائن-دراسة عينة من وبتائن بنوك ولاية ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي بنكي، فرع علوم اقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2022/2023.

المقالات والمجلات:

➤ آسيا بلقاضي، متطلبات التحول الرقمية ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات-دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، جوان 2024.

➤ على أحمد جاد بدران معوقات التحول الرقمي وتأثيرها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية(IJHS)، المجلد 07، العدد 14، الدار الوطنية العراقية 2449، 2024.

➤ عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد 06، ديسمبر 2015.

➤ غزي محمد العربي، بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، جامعة المسيلة، 2013.

➤ قربي عبد الله، مستقبل العمل اللائق في عصر التحول الرقمي، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، مجلد 23، العدد 01، جامعة بشار، 2024.

➤ وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة أسوان، 2021.

➤ لخضر بن سعيد مصطفى رديف، حتمية التحول الرقمي في الجزائر وآفاقها في ظل تداعيات أزمة كورونا، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2022.

➤ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2023.

قائمة المراجع

➤ حمزة صالح علي الزوالي، عادل الهادي البشير عبيد، تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف، دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 24، يوليو 2024.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Brea Solís, H., Casadesus Masanell, R., & Grifell Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12–33.
- Cautero, R. M.: How Millennial Spending Habits Compare to Other Generations. *The Balance Money*, 2021.
- Cheng, H. The Inspiration of Wal-mart's Successful Supply Chain Management. *J. The Chinese Market*, 2013(22):P 60-61
- Elham Taghizadeh, Utilizing artificial neural networks to predict demand for weather-sensitive products at retail stores, *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management*, 20 Nov 2017, P08.
- Jindal, R. P. et.al. Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of Business Research*, January 2021, P 08.
- Liu, X. Analysis of the development of retail business—Taking Walmart as an example. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 70, 2024,P 111–117.
- Lim, S. F. W. T., Wang, L., & Srari, J), Wal Mart's Omni channel Synergy, *Supply Chain Management Review*. September/October, 2017. P 35.
- Liu, X, Analysis of WALMART's new retail business model. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, ETEMSS 2024.
- Michael Roe, Michael Roe et al. (2022). Drivers and challenges of Internet of Things diffusion in smart stores: A field exploration, *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 2022,P 190-191.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010
- Peixiao He, Retail Supply Chain Systems Analysis: A Case of Walmart, Advances in Economics Management and Political Sciences 31(1), November 2023, P 100.
- Ramon Casadesus-Masanell.et.al Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage, Harvard Business School, November 6, 2012,P 8-9
- Ren, X.L.: Business analysis of Wal-mart - success factors and challenges. BCP Business and Management 44, 2023 ؛P327-333
- Xiaolong Ren, Business Analysis of WALMART - Success Factors and Challenges, BCP Business Management;volum 44, April 2023, P331
- Yasuyuki Kusuda, Buy Online and Pick up in Store in Omnichannel Retailing BOPIS strategy, Elsevier, September 6, 2019, P6.
- Yuxiang Gou, A Study of Digital Transformation Success: The WalMart Case, , Proceedings of the International Conference on Financial Risk and Investment, Management (ICFRIM 2025), Advances in Economics, Business and Management Research,July 2025, P 737
- Yujing Zhang.Et.Al., WalMart's Journey to Digital Transformation, Frontiers in Economics and Management, Volume 2 Issue 4, 2021, P 45
- Zhang, Y. (2021). Walmart's Journey to Digital Transformation. Frontiers in Economics and Management, Volume 2 Issue 4, 2021, P 52.

تقارير ودراسات رسمية لشركات عبر الأنترنت:

- McKinsey & Company. The future of digital commerce (2023). (pp. 12-15) <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-digital-commerce>
- WALMART customer demographics in the U.S, <https://www.statista.com>

- Ram India, Value proposition for Walmart, <https://www.academia.edu/9881821/> , Value_ proposition _ for _ Walmart
- How Walmart Is Leading The Omnichannel Charge, <https://etailwest.wbresearch.com/blog/how-walmart-is-leading-the-omnichannel-charge>
- Will Walmart Keep Its Rich Customers? The Challenges That Lie Ahead, <https://www.barrons.com/articles/walmart-stock-price-earnings-0f0dbe2e>
مقالات ومدونات تحليلية رسمية عبر الإنترنت:
- Daniel Pereira ,WALMART vs Amazon Business Model Posted on October 8, 2024 <https://businessmodelanalyst.com/WALMART> customer demographics in the U.S, <https://www.statista.com>
- Daniel Pereira ,WALMART Marketing Strategy, <https://businessmodelanalyst.com/WALMART-marketing-strategy/PostedonApril>
- Inside WALMART's Customer Service Strategy: Lessons for Businesses, <https://www.sobot.io/blog/insight-on-WALMART-customer-service-strategy>. Osterwalder, A., et.al. Ibid.
- Jayanti Katariya, What Makes the WALMART Business Model Successful?, July 17, 2025, <https://www.moontechnolabs.com/blog/WALMART-business-model%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20/>
- WALMART turns to blockchain (and Hyperledger) to take on food traceability and safety, <https://www.lfdecentralizedtrust.org/blog/2019/02/21/WALMART-turns-to-blockchain-and-hyperledger-to-take-on-food-traceability-and-safety>
أخبار وتقارير إعلامية عبر الإنترنت:
- Case Study: Supply Chain Management of Walmart, <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/>
- Daniel Pereira,Walmart vs Amazon Business Model, Posted on October 8, 2024 <https://businessmodelanalyst.com/>

- Daniel Pereira ,Walmart Marketing Strategy,
<https://businessmodelanalyst.com/walmart-marketing-strategy/PostedonApril>From humble beginnings. To redefining retail,
https://corporate.walmart.com/about/history?utm_source
- Sabrina Escobar, Will WALMART Keep Its Rich Customers? The Challenges That Lie Ahead. May 17, 2024,
<https://www.barrons.com/articles/>
- Will WALMART Keep Its Rich Customers? The Challenges That Lie Ahead, <https://www.barrons.com/articles/WALMART-stock-price-earnings-Of0dbe2e>
- WALMART's AI Super Agents promise smarter shopping.
<https://timesofindia.indiatimes.com/>
- Walmart Business Model: How Walmart Works and Makes Money,
<https://www.goteso.com/blog/>

مواقع الشركات الرسمية على الأنترنت:

- Challenges and Success Factors in Walmart's Global Expansion,
<https://www.cliffsnotes.com/study-notes/16508078?>
- Case Study: Supply Chain Management of WALMART,
<https://www.mbaknol.com/management-case-studies/>
- How WALMART Is Leading The Omnichannel Charge,
<https://etailwest.wbresearch.com/blog/how-WALMART-is-leading-the-omnichannel-charge>
- Inside WALMART's Customer Service Strategy: Lessons for Businesses,
<https://www.sobot.io/blog/insight-on-WALMART-customer-service-strategy/>
- WALMART Business Model: How WALMART Works and Makes Money,
<https://www.goteso.com/blog/>
- WALMART Revenue Breakdown: Net Sales And Membership & Other Income, <https://stockdividendscreener.com/>

قائمة المراجع

- WALMART Business Model: Key Activities Overview, <https://businessmodelanalyst.com/WALMART-business-model/>

المواقع الإلكترونية

- عبد العزيز منصور العصيمي، تجربة العميل والتحول الرقمي التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات الأداء في خدمة العملاء، القرار الصحيح، تم الإطلاع عليه على الموقع: <https://fr.scribd.com/document/568702702/>
- https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/641854/mod_resource/content/
- <https://www.dawgen.global/the-5-essential-components-of-a-digital-transformation/>
- <https://www.omi.co/digital-transformation/digital-transformation-components/>
- <https://www.alloysoftware.com/blog/digital-transformation-tools/#8-key-tools>
- <https://dawraty.com/8-ways-to-improve-operational-efficiency-through-digital-transformation/>
- <https://fr.scribd.com/document/568702702/>
- <https://alphacapital.sa/%D8%A7%D9>
- <https://corporate.WALMART.com/about/history20>
- <https://kids.britannica.com/students/article/WALMART/314045>
- <https://ctomagazine.com/WALMART-case-study-digitalization/>
- <https://corporate.WALMART.com/news/2025/06/24/WALMART-unveils-new-ai-powered-tools-to-empower-1-5-million-associates>
- https://corporate.WALMART.com/content/corporate/en_us/news/2024/10/09/WALMART-reveals-plan-for-scaling-artificial-intelligence-generative-ai-augmented-reality-and-immersive-commerce-experiences.html
- https://tech.WALMART.com/content/WALMART-global-tech/en_us/blog/post/WALMARTs-generative-ai-search-puts-more-time-back-in-customers-hands.html

قائمة المراجع

- <https://www.retaildive.com/news/WALMART-generative-ai-product-data-points/724782/>
- <https://www.shipbob.com/blog/WALMART-supply-chain/>
- https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-WALMART-logistics-management/#google_vignette
- <https://www.elluminatiinc.com/WALMART-business-model/>
- <https://corporate.WALMART.com/purpose/esgreport/esg-approach/creating-shared-value>
- <https://businessmodelanalyst.com/>
- <https://www.axios.com/local/nw-arkansas/2025/08/28/walmarts-crisis-command-center>
- <https://www.soynomada.news/en/6-Changes-Coming-to-Walmart-in-2025-as-It-Aims-to-Outpace-Rivals-t202507010003.html>
- <https://ctomagazine.com/walmart-case-study-digitalization/>,
- <https://corporate.walmart.com/news/2025/06/24/walmart-unveils-new-ai-powered-tools-to-empower-1-5-million-associates>
- https://corporate.walmart.com/content/corporate/en_us/news/2024/10/09/walmart-reveals-plan-for-scaling-artificial-intelligence-generative-ai-augmented-reality-and-immersive-commerce-experiences.html
- https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/walmarts-generative-ai-search-puts-more-time-back-in-customers-hands.html
- <https://www.retaildive.com/news/walmart-generative-ai-product-data-points/724782/>
- <https://www.shipbob.com/blog/walmart-supply-chain/>

ملخص الدراسة

الملخص باللغة العربية

تتناول الدراسة أثر التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وركزت على توضيح أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء الداخلي والخدمات المقدمة للعملاء. وهدف هذه الدراسة هو إبراز دور التحول الرقمي في تطوير الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تعزيز المرونة، ودعم الابتكار لضمان قدرة تنافسية مستدامة في سوق سريع التغير.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والنظري، من خلال دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، نقص الكفاءات الرقمية، ضعف البنية التحتية، والمخاطر الأمنية، كما استعرضنا سبل مواجهتها عبر تطوير الموارد البشرية، تحسين البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية لدى الأفراد والمجتمع.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف التشغيلية، ويساعد المؤسسات على تقديم خدمات عالية الجودة بسرعة ومرونة أكبر. كما أن الاستثمار في المهارات الرقمية وحماية أمن المعلومات يضمن استدامة الميزة التنافسية. وأثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات رقمية واضحة تستطيع تحسين تجربة العملاء، الابتكار في المنتجات والخدمات، والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في البيئة الاقتصادية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، الكفاءة التشغيلية، الابتكار، البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية.

The study examines the impact of digital transformation on enhancing competitive advantage in economic institutions, with a particular focus on the importance of modern technologies in improving internal performance and the services provided to customers. The primary objective of this research is to highlight the role of digital transformation in developing operational efficiency, improving the quality of products and services, enhancing organizational flexibility, and fostering innovation to ensure sustainable competitiveness in a rapidly changing market.

The study adopts both analytical and theoretical approaches by investigating the challenges institutions face during the implementation of digital transformation, such as resistance to change, shortage of digital competencies, weak infrastructure, and security risks. It also explores potential solutions through the development of human resources, the improvement of digital infrastructure, and the promotion of digital culture among individuals and society at large.

The findings indicate that digital transformation significantly contributes to improving operational efficiency and reducing operating costs, while enabling institutions to deliver high-quality services with greater speed and flexibility. Moreover, investment in digital skills and information security ensures the sustainability of competitive advantage. The study further demonstrates that institutions adopting well-defined digital strategies are better positioned to enhance customer experience, innovate in products and services, and respond rapidly to market demands, thereby increasing their competitiveness within the contemporary economic environment.

Keywords : Digital Transformation, Competitive Advantage, Operational Efficiency, Innovation, Digital Infrastructure, Digital Culture.