

التوجه الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الخدمية

م.م. حسين عليوي كهية¹ ، م.م. علي نوري عيدي²

انتساب الباحثين

^{1,2} قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت، العراق، واسط 52001

¹ Hussein.leiwi@uokut.edu.iq

² 1994alinoori.1995alinoori@gmail.com

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Authors

^{1, 2} College of Administration and Economics, Al-Kut University, Iraq, Al-Kut, 52001

¹ Hussein.leiwi@uokut.edu.iq

² 1994alinoori.1995alinoori@gmail.com

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين التوجه الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المعاصرة، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات الإدارية ذات الصلة بالتوجه الرقمي، والميزة التنافسية، والقدرات الديناميكية، وتحليل أبعاد التكامل بينهما. وتناول البحث الإطار المفاهيمي للتوجه الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً شاملاً يتجاوز الاستخدام التقني إلى إعادة صياغة نماذج الأعمال والعمليات والهياكل التنظيمية. كما عرض الأسس النظرية للميزة التنافسية المستدامة في ضوء الفكر الاستراتيجي المعاصر، مبيناً أن الاستدامة ترتبط بامتلاك موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها.

وتوصل البحث إلى أن التوجه الرقمي يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحفيز الابتكار، وتحسين تجربة الزبون، ورفع القيمة السوقية، بما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل. كما أكد أن الرقمية لا تحقق الاستدامة بصورة تلقائية، وإنما تتحقق عندما تُدمج ضمن رؤية استراتيجية متكاملة تدعمها قيادة واعية وثقافة تنظيمية مرنة. ويوصي البحث بضرورة تبني منظمات الأعمال إطاراً استراتيجياً واضحاً للتوجه الرقمي يربط بين الاستثمار التقني وبناء القدرات التنظيمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: لتوجه الرقمي، الميزة التنافسية المستدامة

Digital orientation in space in enhancing sustainable competitive advantage in services institutions

Hussein Aliwi Kahia¹ , Ali NOORI AIDI²

Abstract

This research aims to analyze the relationship between digital transformation and achieving sustainable competitive advantage in contemporary organizations, in light of the rapid transformations witnessed by the digital economy. The research adopted a descriptive-analytical approach by reviewing relevant management literature on digital transformation, competitive advantage, and dynamic capabilities, and analyzing the dimensions of their integration. The research addressed the conceptual framework of digital transformation as a comprehensive strategic orientation that transcends mere technological use to encompass the reshaping of business models, processes, and organizational structures. It also presented the theoretical foundations of sustainable competitive advantage in light of contemporary strategic thought, demonstrating that sustainability is linked to possessing resources and capabilities that are difficult to imitate or replace.

The research concluded that digital transformation contributes to enhancing operational efficiency, stimulating innovation, improving customer experience, and increasing market value, thereby building a long-term competitive advantage. It also emphasized that digitalization does not automatically achieve sustainability, but rather is realized when integrated within a comprehensive strategic vision supported by conscious leadership and a flexible organizational culture. The research recommends that business organizations adopt a clear strategic framework for digital transformation that links technological investment with the development of sustainable organizational capabilities.

Keywords: Digital transformation, sustainable competitive advantage

المقدمة :- Introduction

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية نتيجة الثورة الرقمية والتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أعاد تشكيل طبيعة المنافسة وأسس خلق القيمة داخل المنظمات. فلم تعد الموارد التقليدية وحدها كافية لتحقيق التفوق، بل أصبحت المعرفة الرقمية، وتحليل البيانات، والابتكار التقني عناصر محورية في صياغة الاستراتيجيات الحديثة. وفي هذا السياق برز مفهوم التوجه الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً شاملاً يدمج التكنولوجيا في مختلف أنشطة المنظمة ويعيد تعريف نماذج أعمالها وآلياتها التشغيلية.

إن التوجه الرقمي لا يقتصر على تبني أدوات تقنية حديثة، بل يمثل تحولاً فكرياً وإدارياً عميقاً يشمل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإدارية، والعمليات التشغيلية، والعلاقات مع الزبائن. وفي المقابل، تسعى المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها التفوق طويل الأجل في ظل بيئة تتسم بارتفاع درجة عدم التأكد وتسارع التغير. غير أن تحقيق هذه الاستدامة أصبح أكثر تعقيداً في ظل الرقمية، نظراً لتقصير دورة حياة المنتجات، وسهولة تقليد الابتكارات، وانخفاض حواجز الدخول إلى الأسواق.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التوجه الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الرقمية لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لإعادة بناء القدرات المؤسسية وضمان الاستمرار في بيئة رقمية متغيرة. ويسعى هذا البحث إلى تحليل هذه العلاقة بصورة معمقة، من خلال استكشاف الأبعاد الداخلية والخارجية للتوجه الرقمي، وبيان دوره في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحفيز الابتكار، ورفع القيمة السوقية، بما يسهم في تحقيق تفوق تنافسي طويل الأمد.

المبحث الاول**منهجية البحث Research Methodology****أولاً: مشكلة البحث Research Problem**

على الرغم من إدراك العديد من المنظمات لأهمية التحول الرقمي، إلا أن نتائج تبني التقنيات الرقمية لا تكون دائماً على مستوى التوقعات، إذ قد تتحول الاستثمارات التقنية إلى تكاليف مرتفعة دون أن تحقق تفوقاً تنافسياً حقيقياً. ويعود ذلك في كثير من الحالات إلى غياب رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين التوجه الرقمي وبناء الميزة التنافسية المستدامة. وتتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بالتوجه الرقمي، وما أبعاده الاستراتيجية والتنظيمية؟

2. ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وما محدداتها النظرية في البيئة الرقمية؟
3. كيف يسهم التوجه الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمات؟
4. ما أثر التوجه الرقمي في تعزيز الابتكار والقيمة السوقية؟

ثانياً: أهمية البحث important of the Research

تكتسب أهمية البحث الحالي أهمية كبيرة من خلال إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية الرقمية. تقديم إطار فكري يربط بين التوجه الرقمي ونظرية الميزة التنافسية المستدامة. وتوضيح الأبعاد الداخلية والخارجية للعلاقة بين الرقمية والاستدامة التنافسية. ودعم الدراسات المستقبلية في مجال التحول الرقمي وإدارته استراتيجياً. فضلاً عن مساعدة القيادات الإدارية على فهم العلاقة التكاملية بين الرقمية والتفوق التنافسي. توجيه المنظمات نحو تبني توجه رقمي قائم على رؤية استراتيجية واضحة. تقديم مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في قياس أثر التوجه الرقمي على الأداء. وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

ثالثاً: أهداف البحث Objective of the Research

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل الإطار المفاهيمي للتوجه الرقمي وأبعاده الاستراتيجية والتنظيمية.
2. توضيح الأسس النظرية للميزة التنافسية المستدامة في الفكر الإداري المعاصر.
3. بيان دور التوجه الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التفوق الداخلي.
4. استكشاف أثر التوجه الرقمي في الابتكار والقيمة السوقية والمكانة التنافسية.

المصطلحات الأساسية للبحث Basic Research Terms

1. التوجه الرقمي Digital Orientation هو تبني المنظمة رؤية استراتيجية متكاملة تقوم على دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطتها وعملياتها ونماذج أعمالها بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق قيمة مستدامة.
2. التحول الرقمي Digital Transformation عملية تنفيذية تهدف إلى تطبيق التقنيات الرقمية لإعادة تصميم العمليات والهيكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة.
3. الميزة التنافسية

قدرة المنظمة على تحقيق أداء يفوق منافسيها نتيجة امتلاكها موارد أو قدرات متميزة.

4. الميزة التنافسية المستدامة

تفوق استراتيجي طويل الأجل يتحقق عندما تمتلك المنظمة موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها، مما يمكنها من الحفاظ على موقع تنافسي متقدم عبر الزمن.

5. الكفاءة التشغيلية

قدرة المنظمة على استخدام مواردها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أعلى إنتاجية وأقل تكلفة مع الحفاظ على مستوى الجودة.

6. القدرات الديناميكية

قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وعملياتها بصورة مستمرة استجابةً للتغيرات البيئية.

الاطار الفكري للبحث

المبحث الثاني

التوجه الرقمي وعلاقته في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الخدمية

المحور الاول : التوجه الرقمي

اولاً: التوجه الرقمي Digital Orientation

1 - الأسس النظرية والمفهومية للتوجه الرقمي في الفكر الإداري المعاصر

لم يعد التوجه الرقمي يمثل خياراً تقنياً تحكمه ضرورات التحديث التكنولوجي، بل أصبح يعكس تحولاً في الفكر الإداري ذاته، حيث انتقلت المنظمات من منطق "الكفاءة التشغيلية" إلى منطق "إعادة تشكيل القيمة" عبر الرقمية. وهذا التحول يعكس تغيراً في طبيعة الموارد الاستراتيجية، وفي آليات خلق القيمة، وفي أنماط المنافسة داخل الأسواق المعاصرة.

2 - التحول من الإدارة التقليدية إلى المنطق الرقمي

اعتمدت النظريات الإدارية الكلاسيكية على عناصر الإنتاج المادية (رأس المال، العمل، الأرض) بوصفها محددات أساسية للميزة التنافسية. غير أن التحولات الرقمية أفرزت مورداً جديداً يتمثل في "المعلومة" و"المعرفة الرقمية" بوصفهما أساس التفوق التنظيمي. ويشير العامري والغالي [1] إلى أن البيئة الاستراتيجية الحديثة أعادت تعريف مفهوم المورد، بحيث أصبحت الموارد غير الملموسة - ومنها نظم المعلومات - تمثل جوهر القدرة التنافسية.

إن التوجه الرقمي يعبر عن انتقال المنظمة من نموذج يعتمد على الأصول المادية إلى نموذج يعتمد على:

البيانات الضخمة كمصدر للقرار.

المنصات الرقمية كقنوات لخلق القيمة.

الشبكات الرقمية كآليات للتكامل.

المعرفة التقنية كأصل استراتيجي.

وبذلك فإن التوجه الرقمي لا يمثل تطويراً وظيفياً، بل يمثل إعادة هيكلة شاملة لمنطق العمل التنظيمي.

ثانياً: الإطار النظري الحاكم للتوجه الرقمي

يمكن تحليل التوجه الرقمي من خلال عدة مداخل نظرية مترابطة:

1. منظور الموارد والقدرات

رغم أن النظرية الأصلية للموارد لم تُصغ خصيصاً للبيئة الرقمية، إلا أن تطبيقها في السياق الرقمي يكشف أن: البنية التحتية الرقمية تمثل مورداً استراتيجياً. البيانات تمثل مورداً نادراً عند حسن إدارتها. المهارات الرقمية تمثل قدرة يصعب تقليدها.

ويؤكد السالمي [2] أن نظم المعلومات الاستراتيجية تمنح المنظمة قدرة على خلق قيمة يصعب على المنافسين محاكاتها، خاصة عندما تكون هذه النظم متكاملة مع العمليات الأساسية.

2. منظور القيمة المضافة الرقمية

القيمة في البيئة الرقمية لم تعد تنشأ فقط من الإنتاج، بل من:

1- تحليل البيانات.

2- تخصيص العروض.

3- سرعة الاستجابة.

4- تجربة المستخدم.

التوجه الرقمي هنا يُعيد تعريف سلسلة القيمة بحيث تصبح الأنشطة المعلوماتية جزءاً أساسياً من خلق القيمة.

3. منظور التكيف الاستراتيجي

البيئة الرقمية تتسم بالتغير السريع، ما يفرض على المنظمة امتلاك قدرة عالية على التكيف. التوجه الرقمي يعزز هذه القدرة عبر: مرونة الأنظمة.

سرعة تدفق المعلومات.

قابلية إعادة تشكيل العمليات.

ثالثاً: الأبعاد البنوية للتوجه الرقمي

سيتم استعراض الأبعاد البنوية للتوجه الرقمي من خلال الشكل

(1) الاتي:

الأبعاد البنائية للتوجه الرقمي		
③ البعد الثقافي المعمق الثقافة الرقمية لا تعني مجرد قبول التكنولوجيا، بل تعني: ❖ التحول من ثقافة السيطرة إلى ثقافة التمكين. ❖ التحول من تجنب المخاطر إلى إدارة المخاطر. ❖ التحول من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي	② البعد الهيكلي والتنظيمي الرقمية تؤدي إلى تآكل الهياكل الهرمية التقليدية، وتفرض: ❖ شبكات تنظيمية مرنة. ❖ فرق عمل عابرة للوظائف. ❖ تكامل أفقي بين الوحدات	① البعد الاستراتيجي العميق لا يكفي إدراج بند "التحول الرقمي" ضمن الخطة الاستراتيجية، بل يجب أن: تصبح الرقمية جزءاً من فلسفة صياغة الاستراتيجية. ❖ يتم إعادة تعريف الأسواق على أساس رقمي. ❖ يُعاد تقييم الميزة التنافسية من منظور رقمي

الشكل (1) الأبعاد البنائية للتوجه الرقمي من تصميم الباحث

ثالثاً: الأبعاد البنائية للتوجه الرقمي

1. البعد الاستراتيجي العميق

لا يكفي إدراج بند "التحول الرقمي" ضمن الخطة الاستراتيجية، بل يجب أن:

أ. تصبح الرقمية جزءاً من فلسفة صياغة الاستراتيجية.

ب. يتم إعادة تعريف الأسواق على أساس رقمي.

ج. يُعاد تقييم الميزة التنافسية من منظور رقمي.

المنظمة ذات التوجه الرقمي تطرح سؤالاً مختلفاً:

"كيف يمكن للتقنية أن تعيد تعريف طبيعة نشاطنا؟"

بدلاً من: "كيف يمكننا استخدام التقنية لتحسين ما نقوم به حالياً؟"

وهذا التحول في زاوية التفكير يمثل الفرق الجوهري بين التنبؤ

السطحي والتوجه الاستراتيجي الحقيقي.

2. البعد الهيكلي والتنظيمي

الرقمية تؤدي إلى تآكل الهياكل الهرمية التقليدية، وتفرض:

1- شبكات تنظيمية مرنة.

2- فرق عمل عابرة للوظائف.

3- تكامل أفقي بين الوحدات.

فالمعلومات عندما تتدفق بسرعة عبر الأنظمة الرقمية تقل الحاجة

إلى المستويات الإدارية الوسيطة.

3. البعد الثقافي المعمق

الثقافة الرقمية لا تعني مجرد قبول التكنولوجيا، بل تعني:

1- التحول من ثقافة السيطرة إلى ثقافة التمكين.

2- التحول من تجنب المخاطر إلى إدارة المخاطر.

3- التحول من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي.

ويشير السالمي [2] إلى أن فشل العديد من مشروعات التحول الرقمي يعود إلى مقاومة ثقافية أكثر منه إلى قصور تقني.

رابعاً: التوجه الرقمي كتحول في منطق المنافسة

في البيئة التقليدية كانت المنافسة تعتمد على:

خفض التكلفة.

التمايز في المنتج.

السيطرة على قنوات التوزيع.

أما في البيئة الرقمية، فإن المنافسة تعتمد على:

السيطرة على البيانات.

بناء المنصات الرقمية.

سرعة الابتكار.

تكامل الأنظمة.

خلق تجارب رقمية متفوقة.

وهذا يعني أن التوجه الرقمي يعيد تعريف قواعد اللعبة التنافسية.

خامساً: البعد الاستراتيجي طويل الأجل للتوجه الرقمي

إن التوجه الرقمي ليس استجابة ظرفية، بل يمثل خياراً استراتيجياً

طويل الأجل يقوم على:

الاستثمار المستمر في التقنية.

1- تطوير المهارات الرقمية.

2- بناء شراكات تكنولوجية.

3- تحديث نماذج الأعمال.

وعليه يمكن تحليل مركبات التوجه الرقمي عبر الأبعاد الآتية:

1 - القيادة الرقمية بوصفها محرك التحول المؤسسي Digital Leadership as an Engine of Organizational Transformation

القيادة الرقمية تمثل الأساس الأول لأي توجه رقمي ناجح، إذ إن التحول الرقمي في جوهره قرار استراتيجي يتطلب إرادة عليا ورؤية بعيدة المدى.

- أ- الرؤية الرقمية الاستراتيجية
 - القيادة الرقمية تبدأ بصياغة رؤية واضحة تحدد:
 - أ. موقع المنظمة في البيئة الرقمية.
 - ب. طبيعة القيمة الرقمية التي تسعى لتقديمها.
 - ج. المجالات ذات الأولوية في الاستثمار التقني.
 - د. الأهداف بعيدة المدى للتحول الرقمي.
- فالرؤية الرقمية ليست بياناً شكلياً، بل تمثل إطاراً مرجعياً يوجه القرارات الاستثمارية والتنظيمية.

- ب- إعادة تعريف دور الإدارة العليا
 - في البيئة الرقمية، لم يعد دور الإدارة يقتصر على الرقابة والتخطيط، بل أصبح يشمل:
 - أ. رعاية الابتكار الرقمي.
 - ب. تحفيز ثقافة المخاطرة المحسوبة.
 - ج. بناء تحالفات رقمية.
 - د. استشراف الاتجاهات التقنية المستقبلية.
- ويشير الخفاجي إلى أن القيادة الاستراتيجية الناجحة هي التي تتعامل مع التغيير بوصفه فرصة لإعادة التوضع وليس تهديداً يجب تجنبه.[3]

- ج- إدارة المخاطر الرقمية
 - التحول الرقمي يرتبط بمخاطر متعددة مثل:
 - أ. الاختراقات السيبرانية.
 - ب. فقدان البيانات.
 - ج. فشل الأنظمة التقنية.
 - د. الاعتماد المفرط على مزودي الخدمة الخارجيين.
- ومن هنا يتطلب التوجه الرقمي قيادة قادرة على موازنة الفرص والمخاطر ضمن إطار حوكمة واضح.

2- البنية التحتية الرقمية كقاعدة تمكينية Digital infrastructure as an enabling base

لا يمكن بناء توجه رقمي دون توافر بنية تحتية متكاملة تضمن

فالمؤسسات التي تتبنى التوجه الرقمي بشكل سطحي قد تحقق مكاسب قصيرة الأجل، لكنها تفشل في تحقيق استدامة تنافسية.

سادساً: نقد المفهوم وتحدياته

رغم الأهمية الكبيرة للتوجه الرقمي، إلا أن هناك تحديات نظرية وعملية، منها:

- 1- الخلط بين الأتمتة والتوجه الاستراتيجي.
- 2- الإفراط في الاستثمار التقني دون رؤية واضحة.
- 3- تجاهل البعد الثقافي.
- 4- الاعتماد المفرط على مزودي التكنولوجيا الخارجيين.

لذلك فإن التوجه الرقمي الناجح يتطلب توازناً بين التقنية والاستراتيجية والإنسان.

The key features of digital orientation

- 1- تحولا في طبيعة الموارد الاستراتيجية.
 - 2- تحولا في منطق خلق القيمة.
 - 3- تحولا في أنماط المنافسة.
 - 4- تحولا في الثقافة التنظيمية.
 - 5- تحولا في دور القيادة.
- وهو بذلك لا يعكس مجرد تحديث تقني، بل يعبر عن إعادة تشكيل شاملة للمنظمة في ضوء الاقتصاد الرقمي.

ثانياً: المركبات المؤسسية لبناء التوجه الرقمي في المنظمات Institutional Pillars for Building Digital Orientation in Organizations

إن التوجه الرقمي لا يتجسد بمجرد تبني أدوات تقنية حديثة، بل يتطلب بناء منظومة مؤسسية متكاملة تعيد تشكيل البنية الإدارية والتنظيمية والثقافية للمنظمة. ومن منظور استراتيجي، فإن نجاح التوجه الرقمي يعتمد على مجموعة مركبات مترابطة تعمل كوحدة واحدة، بحيث يؤدي ضعف أحدها إلى إضعاف المسار الرقمي بأكمله.

ويؤكد الخفاجي [3] أن التحولات الاستراتيجية الكبرى – ومنها التحول الرقمي – تتطلب إعادة بناء القدرات المؤسسية وليس فقط تحديث الأدوات التشغيلية. كما يشير الدليمي إلى أن الإدارة المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت مطالبة بإعادة تعريف مواردها وعملياتها في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة.[4]

- التكامل بين العمليات والأنظمة.
1. التكامل المعلوماتي
- يقصد به ربط جميع الوحدات التنظيمية عبر أنظمة موحدة تسمح بتدفق المعلومات بصورة آنية. ويحقق هذا التكامل:
- أ. تقليل الازدواجية.
- ب. رفع دقة القرارات.
- ج. تسريع العمليات.
- د. تحسين التنسيق الداخلي.
2. إدارة البيانات الاستراتيجية
- أصبحت البيانات مورداً استراتيجياً، ويتطلب ذلك:
- أ. إنشاء قواعد بيانات مركزية.
- ب. تطوير أنظمة تحليل متقدمة.
- ج. وضع سياسات لإدارة جودة البيانات.
- د. حماية الخصوصية والأمن المعلوماتي.
- ويؤكد الدليمي أن المنظمات التي تحسن استثمار بياناتها تمتلك قدرة أكبر على صياغة استراتيجيات تنافسية فعالة [4]
3. المرونة التقنية
- البيئة الرقمية تتغير بسرعة، لذا يجب أن تتسم البنية التحتية بـ:
- أ. قابلية التحديث المستمر.
- ب. سهولة التكامل مع تقنيات جديدة.
- ج. دعم الحوسبة السحابية.
- د. التوسع الأفقي دون تعقيد.
- فالجمود التقني يعطل الاستجابة الاستراتيجية.
- 1- رأس المال البشري الرقمي كأصل استراتيجي Digital Human Capital as a Strategic Asset
- إذا كانت التكنولوجيا تمثل الأداة، فإن الإنسان يمثل العقل المدبر لها. ومن ثم فإن التوجه الرقمي يتطلب إعادة بناء رأس المال البشري وفق متطلبات العصر الرقمي.
1. بناء المهارات الرقمية: يشمل ذلك:
- أ. مهارات تحليل البيانات.
- ب. مهارات البرمجة الأساسية.
- ج. فهم الأمن السيبراني.
- د. التفكير التحليلي النقدي.
- فالتحول الرقمي يفشل عندما توجد فجوة بين قدرات العاملين ومتطلبات التقنية.
2. التحول الثقافي: الثقافة الرقمية تقوم على:
- أ. التعاون الشبكي.
- ب. التعلم المستمر.
- ج. سرعة التكيف.
- د. الانفتاح على التغيير.
- ويشير الخفاجي إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل التحولات الاستراتيجية [4]
3. إدارة المعرفة الرقمية: التوجه الرقمي يتطلب:
- أ. توثيق المعرفة المؤسسية.
- ب. مشاركة المعلومات عبر المنصات الداخلية.
- ج. بناء مستودعات معرفية.
- د. تشجيع الابتكار الجماعي.
- فالمعرفة عندما تُدار بفعالية تتحول إلى مصدر ميزة تنافسية.
- 2- الحوكمة الرقمية وإدارة التحول Digital Governance and Transformation Management
- لا يمكن أن يكون التوجه الرقمي عشوائياً، بل يجب أن يخضع لإطار حوكمة يضمن الاتساق والشفافية.
1. وضع سياسات رقمية واضحة تشمل:
- أ. سياسات أمن المعلومات.
- ب. سياسات استخدام الأنظمة.
- ج. معايير إدارة المشاريع الرقمية.
2. قياس الأداء الرقمي: يتطلب تحديد مؤشرات مثل:
- أ. مستوى نضج التحول الرقمي.
- ب. نسبة العمليات المؤتمتة.
- ج. رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية.
- د. سرعة تطوير المنتجات الرقمية.
3. إدارة التغيير المؤسسي: التحول الرقمي يمثل تغييراً جذرياً، لذا يجب:
- أ. إشراك العاملين في التخطيط.
- ب. توفير التدريب والدعم.
- ج. معالجة مقاومة التغيير.
- د. تعزيز الحوافز المرتبطة بالأداء الرقمي.
- ويؤكد الدليمي أن التغيير غير المُدار يخلق فجوات تنظيمية تؤدي إلى تعثر الاستراتيجية.

3- التكامل بين المرتكزات كشرط للنجاح

Pillars as a Condition for Success

إن القيادة الرقمية دون بنية تحتية قوية تفقد فعاليتها، كما أن التكنولوجيا دون رأس مال بشري مؤهل تصبح استثماراً غير منتج. ومن ثم فإن التوجه الرقمي يمثل منظومة مترابطة تتطلب:

أ. انسجاماً استراتيجياً.

ب. تكاملاً تنظيمياً.

ج. نضجاً ثقافياً.

د. انضباطاً حكومياً.

وبذلك يمكن القول إن التوجه الرقمي ليس مشروعاً تقنياً، بل إعادة بناء مؤسسية شاملة تعيد تشكيل منطق الإدارة في المنظمة المعاصرة.

ثالثاً: البيئة الرقمية المعاصرة وأثرها في إعادة تشكيل توجهات

The Contemporary Digital Environment
and its Impact on Reshaping Organizational
Orientations The Contemporary Digital
Environment

إن التوجه الرقمي لا يمكن فهمه بمعزل عن البيئة التي أفرزته. فالبيئة الرقمية المعاصرة لم تحدث فقط تطوراً في الأدوات التقنية، بل أحدثت تحولاً هيكلياً في طبيعة الأسواق، وسلوك المستهلكين، وأنماط المنافسة، ومصادر القوة الاقتصادية. وعليه فإن التوجه الرقمي يمثل استجابة استراتيجية لتحولات بيئية عميقة وليست مجرد مبادرة تطوير داخلي.

يشير حريم [5] إلى أن البيئة المعاصرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد، ما يفرض على المنظمات تطوير أنظمة إدارية مرنة قادرة على التكيف المستمر. كما يؤكد أبو قحف أن العولمة الرقمية غيرت قواعد المنافسة، إذ لم تعد الحدود الجغرافية تمثل عائقاً أمام تدفق السلع والخدمات والمعلومات. [6] وانطلاقاً من ذلك يمكن تحليل البيئة الرقمية من خلال الأبعاد الآتية:

أولاً: التحول في طبيعة المنافسة

1. من المنافسة المحلية إلى المنافسة الشبكية العالمية في البيئة التقليدية، كانت المنافسة تعتمد على:

أ. الموقع الجغرافي.

ب. السيطرة على قنوات التوزيع.

ج. وفورات الحجم.

أما في البيئة الرقمية، فقد أصبحت المنافسة:

أ. عابرة للحدود.

ب. قائمة على المنصات.

ج. معتمدة على البيانات.

د. مرتكزة على سرعة الابتكار.

فشركة ناشئة تمتلك منصة رقمية فعالة يمكن أن تنافس مؤسسات عملاقة خلال فترة قصيرة، وهو ما يعكس تغيراً جذرياً في بنية السوق.

2. تآكل الحواجز التقليدية للدخول الرقمية أدت إلى:

أ. انخفاض تكاليف التسويق عبر الوسائط الرقمية.

ب. سهولة الوصول إلى الزبائن عبر التجارة الإلكترونية.

ج. إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية رقمياً.

وبذلك لم تعد الموارد المادية الضخمة شرطاً أساسياً لدخول السوق، بل أصبحت المعرفة التقنية والابتكار هما العاملين الحاسمين.

ثانياً: التحول في سلوك المستهلك

1. المستهلك الرقمي الواعي: المستهلك المعاصر يتميز بـ:

أ. امتلاك معلومات واسعة.

ب. المقارنة الفورية بين البدائل.

ج. التأثر بالتقييمات الرقمية.

د. توقع استجابة سريعة.

ويؤكد أبو قحف [6] أن سلوك المستهلك في البيئة الرقمية أصبح أكثر ديناميكية وأقل ولاءً، مما يفرض على المنظمات تطوير استراتيجيات رقمية تركز على تجربة الزبون.

2. توقعات التخصيص والتفاعل: لم يعد المستهلك يكتفي بمنتج موحد، بل يتوقع:

أ. تخصيص العروض.

ب. تفاعل فوري عبر المنصات.

ج. خدمة رقمية متكاملة.

د. شفافية في المعلومات.

وهذا التحول في التوقعات يتطلب منظمات ذات توجه رقمي قادر على تحليل البيانات وتكييف الخدمات بسرعة.

ثالثاً: صعود الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة

1. المعرفة كمصدر للقيمة

في الاقتصاد الصناعي كانت القيمة تنشأ من الإنتاج المادي، أما في الاقتصاد الرقمي فإن القيمة تنشأ من:

معالجة المعلومات.

الابتكار.

تحليل البيانات.

تطوير البرمجيات.

ويشير حريم [5] إلى أن الاقتصاد المعرفي يجعل رأس المال البشري والمعرفي محور التفوق التنظيمي.

2. المنصات الرقمية كنموذج أعمال جديد

المنصات الرقمية تمثل نموذجاً حديثاً يقوم على:

أ. الربط بين المنتج والمستهلك مباشرة.

ب. تقليل الوسطاء.

ج. بناء شبكات تفاعلية.

د. تحقيق وفورات الشبكة.

هذا النموذج يعيد تعريف سلسلة القيمة ويمنح الأفضلية للمنظمات القادرة على إدارة المنصات بكفاءة.

رابعاً: تصاعد المخاطر والتحديات الرقمية

رغم الفرص الكبيرة، فإن البيئة الرقمية تفرض تحديات استراتيجية عميقة، منها:

1. المخاطر السيبرانية

أ. اختراق البيانات.

ب. الابتزاز الرقمي.

ج. تعطيل الأنظمة.

2. تسارع التقادم التكنولوجي

أ. ظهور تقنيات جديدة بوتيرة متسارعة.

ب. الحاجة إلى تحديث مستمر.

ج. مخاطر الاستثمار في تقنيات سرعان ما تصبح قديمة.

3. فجوة المهارات الرقمية

أ. نقص الكفاءات المتخصصة.

ب. الحاجة إلى تدريب مستمر.

ج. صعوبة استقطاب المواهب الرقمية.

4. التعقيد التنظيمي

أ. صعوبة التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة.

ب. تضخم البيانات دون قدرة تحليلية كافية.

ج. تحديات الحوكمة الرقمية.

هذه التحديات تفرض على المنظمة تبني توجه رقمي استراتيجي وليس استجابة جزئية.

خامساً: استجابات المنظمات للبيئة الرقمية

في ظل هذه التحولات، تتبنى المنظمات استراتيجيات تكيف متعددة، أبرزها:

1. تعزيز المرونة التنظيمية من خلال:

أ. تقليل البيروقراطية.

ب. تمكين الفرق.

ج. تسريع اتخاذ القرار.

2. الاستثمار في الابتكار المستمر

أ. دعم البحث والتطوير.

ب. تجربة نماذج أعمال جديدة.

ج. تبني ثقافة التجريب.

3. بناء شراكات رقمية

أ. التعاون مع شركات تقنية.

ب. الانضمام إلى منصات رقمية.

ج. تطوير نظم تكاملية.

4. إعادة تعريف الميزة التنافسية التحول من:

أ. ميزة قائمة على التكلفة إلى:

ب. ميزة قائمة على المعرفة والابتكار والبيانات.

سادساً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الرقمية

من منظور استراتيجي، يمكن القول إن البيئة الرقمية:

أ. تزيد من شدة المنافسة.

ب. تسرع دورة حياة المنتجات.

ج. ترفع سقف توقعات الزبائن.

د. تعزز أهمية القدرات الديناميكية.

وبذلك فإن التوجه الرقمي يمثل استجابة ضرورية لإعادة موازنة المنظمة مع متطلبات البيئة الجديدة، وتحويل التهديدات الرقمية إلى فرص استراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

إن البيئة الرقمية المعاصرة لا تفرض فقط استخدام التكنولوجيا، بل تفرض إعادة صياغة فلسفة الإدارة ذاتها. فالمنظمات التي تتعامل مع الرقمية بوصفها أداة تشغيلية محدودة ستجد نفسها متأخرة استراتيجياً، في حين أن المنظمات التي تتبنى توجهها رقمياً شاملاً ستتمكن من:

أ. استشراف الفرص.

ب. إعادة تشكيل السوق.

ج. خلق قيمة جديدة.

د. تحقيق استدامة تنافسية طويلة الأمد.

ه. وبذلك يكون التوجه الرقمي استجابة عقلانية لتحولات بيئية هيكلية عميقة، وليس مجرد خيار تطويري.

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستدامة في ظل التحولات الرقمية

أولاً: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وأسسها الفكرية

The Theoretical Framework and Intellectual Foundations of Sustainable Competitive Advantage

تُعد الميزة التنافسية المستدامة أحد المفاهيم المحورية في الفكر الاستراتيجي المعاصر، إذ تمثل الغاية النهائية لأي نشاط تنظيمي يسعى إلى التفوق والبقاء في بيئة تتسم بالتغير المستمر. غير أن التحولات الرقمية التي أعادت تشكيل بنية الأسواق وخصائص المنافسة فرضت إعادة قراءة هذا المفهوم وتطويره بما يتلاءم مع معطيات الاقتصاد الرقمي.

في الأدبيات الإدارية الكلاسيكية، ارتبطت الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تحقيق أداء يفوق منافسيها من خلال تخفيض التكاليف أو تقديم منتج متميز. إلا أن مفهوم الاستدامة أضاف بعداً زمنياً واستراتيجياً أعمق، بحيث لا يكفي التفوق المؤقت، بل يجب أن يكون هذا التفوق قابلاً للاستمرار وصعب التقليد. ويشير الزعبي [7] إلى أن الاستدامة التنافسية لا تتحقق إلا عندما تمتلك المنظمة موارد وقدرات يصعب على المنافسين استنساخها أو إحلال بدائل لها، وهو ما يميز التفوق العابر عن التفوق الاستراتيجي طويل الأجل.

في السياق الرقمي، لم تعد الميزة التنافسية قائمة على الموارد المادية وحدها، بل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد غير الملموسة مثل المعرفة، والبيانات، والمهارات التقنية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. فهذه الموارد، عندما تُدار بفعالية، تتحول إلى قدرات استراتيجية تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل أنشطتها بصورة مستمرة استجابةً للتحولات البيئية. ويؤكد الدوري وصالح [8] أن جوهر الإدارة الاستراتيجية المعاصرة يكمن في بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تُمكن المنظمة من استشراق الفرص واستغلالها قبل المنافسين، مما يعزز قدرتها على الحفاظ على موقع متقدم في السوق.

إن فهم الميزة التنافسية المستدامة يتطلب التمييز بين ثلاثة مستويات مترابطة: مستوى المورد، ومستوى القدرة، ومستوى النتيجة السوقية. فعلى مستوى المورد، تمتلك المنظمة أصولاً مادية أو معرفية. وعلى مستوى القدرة، توظف هذه الموارد بكفاءة عبر عمليات تنظيمية متكاملة. أما على مستوى النتيجة، فيظهر التفوق من خلال الأداء المالي أو الحصة السوقية أو السمعة التنظيمية. غير أن الاستدامة لا تتحقق بمجرد توافر المورد، بل تعتمد على كيفية تنظيمه وتطويره وحمايته من التقليد.

في البيئة الرقمية تحديداً، تتخذ الاستدامة التنافسية بعداً أكثر تعقيداً. فالتحولات التقنية المتسارعة تقلل من عمر الميزة التنافسية، وتزيد من سهولة التقليد، وتخفف حواجز الدخول إلى الأسواق. وبالتالي، فإن الاستدامة لم تعد تعني الثبات، بل تعني القدرة على التجدد المستمر. وهذا ما يمكن تسميته "الاستدامة الديناميكية"، أي قدرة المنظمة على إنتاج مزايا متتابعة بدلاً من الاعتماد على ميزة واحدة ثابتة.

من منظور استراتيجي، يمكن تفسير الاستدامة التنافسية من خلال ثلاث محددات أساسية: الندرة، وصعوبة التقليد، وعدم القابلية للاستبدال. فالندرة تعني أن المورد أو القدرة غير متاحين على نطاق واسع في السوق. وصعوبة التقليد ترتبط بتعقيد العمليات الداخلية أو الثقافة التنظيمية أو تراكم الخبرة عبر الزمن. أما عدم القابلية للاستبدال فيعني عدم وجود بديل مكافئ يؤدي الوظيفة نفسها. ويشير الزعبي [7] إلى أن هذه المحددات تمثل الأساس النظري لبناء تفوق يصمد أمام المنافسة طويلة الأجل.

في ظل الاقتصاد الرقمي، أصبحت البيانات أحد أبرز الموارد التي تحقق هذه الشروط الثلاثة. فعندما تمتلك المنظمة قواعد بيانات ضخمة عن سلوك زبائنها، وتستثمرها عبر أنظمة تحليل متقدمة، فإنها تخلق معرفة تراكمية يصعب على المنافسين الحصول عليها. غير أن القيمة الحقيقية لا تكمن في البيانات ذاتها، بل في القدرة التحليلية والتنظيمية التي تحولها إلى قرارات استراتيجية. وهنا يتجلى دور الإدارة الاستراتيجية في دمج الموارد الرقمية ضمن منظومة عمل متكاملة تضمن تحقيق عائد مستدام.

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة التنافسية. فالمنظمة التي تشجع التعلم المستمر وتدعم الابتكار وتبني المرونة الهيكلية تكون أكثر قدرة على إعادة تشكيل ميزتها التنافسية وفقاً للمتغيرات البيئية. ويؤكد الدوري وصالح [8] أن الثقافة الاستراتيجية تمثل إطاراً موجهاً للسلوك التنظيمي، وأن غياب الانسجام الثقافي يؤدي إلى تآكل المزايا المكتسبة مهما كانت قوية.

من ناحية أخرى، فإن الاستدامة التنافسية ترتبط بالقدرة على خلق قيمة مضافة متفوقة للزبون. فالقيمة ليست مفهوماً مالياً فقط، بل هي إدراك ذهني لدى المستهلك يعكس مستوى الرضا والجودة والموثوقية. وفي البيئة الرقمية، أصبح هذا الإدراك يتأثر بعوامل مثل سرعة الخدمة، وسهولة الاستخدام، ودرجة تخصيص، ومستوى التفاعل الرقمي. وبالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة في العصر الرقمي ترتبط بقدرة المنظمة على بناء تجربة متكاملة تتجاوز حدود المنتج التقليدي.

على التعلم المستمر. وهذه العملية المتكاملة هي التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية يصعب استنساخها. ومن أهم أوجه تأثير التوجه الرقمي في بناء الميزة التنافسية المستدامة قدرته على تعزيز الابتكار التنظيمي. فالابتكار في البيئة الرقمية لا يقتصر على تطوير منتجات جديدة، بل يشمل إعادة تعريف العلاقة مع الزبون، وإعادة تصميم سلاسل الإمداد، وتطوير قنوات توزيع رقمية، وبناء منصات تفاعلية. ويؤكد العلاق [10] أن المنظمات التي تستثمر في الابتكار الرقمي تتمكن من خلق قيمة مضافة متجددة، مما يمنحها تفوقاً طويلاً الأجل في الأسواق المتغيرة.

إن التوجه الرقمي يسهم كذلك في رفع كفاءة تخصيص الموارد داخل المنظمة. فمن خلال نظم التحليل المتقدمة يمكن تحديد الأنشطة ذات القيمة الأعلى، وإعادة توزيع الموارد بما يعزز العائد الاستراتيجي. وهذا الاستخدام الذكي للبيانات لا يؤدي فقط إلى خفض التكاليف، بل يعزز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استباقية، وهو ما يمثل أحد أهم عناصر الاستدامة التنافسية.

وفي سياق المنافسة المعاصرة، أصبح عنصر السرعة عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق. فالمنظمات ذات التوجه الرقمي تتمتع بسرعة أعلى في جمع المعلومات، وتحليلها، واتخاذ القرار بناءً عليها. وهذه السرعة تمنحها ميزة المبادرة في طرح المنتجات والخدمات، وتعديل استراتيجياتها وفقاً لتغيرات السوق. إن التفوق الزمني، أو ما يمكن تسميته "ميزة الاستجابة السريعة"، يشكل أحد الأبعاد الجوهرية للاستدامة في البيئة الرقمية.

كما أن التوجه الرقمي يعزز بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال تخصيص الخدمات وتحسين تجربة المستخدم. فباستخدام تقنيات تحليل البيانات يمكن فهم سلوك المستهلك بدقة، وتقديم عروض مخصصة تلبي احتياجاته الفردية. وهذا التخصيص يخلق مستوى عالياً من الرضا والولاء، مما يصعب على المنافسين اجتذاب الزبائن بسهولة. وهنا تتحول العلاقة مع الزبون إلى أصل استراتيجي غير ملموس يعزز استدامة الميزة التنافسية.

ومن زاوية أخرى، يسهم التوجه الرقمي في تقوية سمعة المنظمة وصورتها الذهنية في السوق. فالمنظمات التي تظهر بمظهر المؤسسة المبتكرة والمتطورة تقنياً تكتسب ثقة أكبر لدى المتعاملين والمستثمرين. وهذه السمعة، عندما تتراكم عبر الزمن، تصبح مورداً استراتيجياً بحد ذاته، يعزز مكانة المنظمة ويصعب تقليده من قبل المنافسين.

غير أن بناء الميزة التنافسية عبر التوجه الرقمي يتطلب تكاملاً بين التقنية والاستراتيجية. فالفصل بينهما يؤدي إلى نتائج محدودة، إذ إن التقنية دون رؤية استراتيجية واضحة تتحول إلى تكلفة إضافية،

إن التحليل العميق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة يقود إلى نتيجة مفادها أن الاستدامة لا تعني الجمود، بل تعني التطور المستمر. فالمنظمات التي تعتمد على نجاح سابق دون تجديد استراتيجي تواجه خطر التراجع أمام منافسين أكثر مرونة وابتكاراً. وعليه فإن الاستدامة الحقيقية تقوم على بناء نظام تنظيمي قادر على التعلم والتكيف وإعادة تشكيل ذاته بصورة دائمة.

وخلاصة القول إن الميزة التنافسية المستدامة في ظل التحولات الرقمية لم تعد ترتبط بامتلاك مورد فريد فحسب، بل ترتبط بامتلاك منظومة متكاملة من الموارد والقدرات والثقافة والقيادة القادرة على التجدد المستمر. وهذا الفهم يمثل الأساس النظري الذي يمهّد لبحث العلاقة بين التوجه الرقمي وتحقيق التفوق التنافسي المستدام في الفصول اللاحقة.

ثانياً: التوجه الرقمي كمدخل استراتيجي لبناء الميزة التنافسية المستدامة. Digital Orientation as a Strategic Approach to Building Sustainable Competitive Advantage

يشكل التوجه الرقمي في الفكر الإداري المعاصر أحد أهم المداخل الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ لم تعد الرقمية مجرد أداة لتحسين الكفاءة التشغيلية، بل أصبحت إطاراً يعيد صياغة منطق خلق القيمة داخل المنظمة. وإذا كانت الميزة التنافسية المستدامة تقوم على امتلاك موارد وقدرات يصعب تقليدها، فإن التوجه الرقمي يمثل البيئة التي تُبنى فيها هذه الموارد وتُطور تلك القدرات بصورة ديناميكية.

إن العلاقة بين التوجه الرقمي والاستدامة التنافسية ليست علاقة ميكانيكية مباشرة، بل هي علاقة تراكمية تتأسس على قدرة المنظمة على تحويل الاستثمار الرقمي إلى قدرات استراتيجية متجددة. ويشير النجار والنجار [9] إلى أن التكنولوجيا عندما تُدمج ضمن الرؤية الاستراتيجية تصبح أداة لإعادة تشكيل نماذج الأعمال، وليس فقط لتحسين العمليات. وهذا الدمج هو ما يمنح المنظمة تفوقاً يصعب تقليده، لأنه يتجاوز حدود التقنية إلى عمق البناء التنظيمي والثقافي.

في هذا السياق، يمكن النظر إلى التوجه الرقمي بوصفه محركاً لتكوين ما يُعرف بالقدرات الديناميكية، أي قدرة المنظمة على استشعار الفرص الرقمية، واقتناصها، وإعادة تشكيل مواردها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية. فالمنظمة التي تتبنى توجهاً رقمياً حقيقياً لا تكتفي باستخدام أنظمة معلومات حديثة، بل تطور آليات تحليل البيانات، وتعيد تصميم عملياتها، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة

بل يوفر البنية التحتية والقدرات التي تمكن المنظمة من تجديد تفوقها باستمرار في بيئة تتسم بالتغير الدائم.

ثالثاً: قياس الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الرقمية Measuring sustainable competitive advantage in the digital environment

إن الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة يظل غير مكتمل ما لم يُدعم بإطار واضح لقياسها وتقييمها. فالاستدامة التنافسية ليست مفهوماً مجرداً، بل حالة يمكن رصدها عبر مؤشرات كمية ونوعية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق تفوق طويل الأجل يصعب تقليده. وفي ظل البيئة الرقمية، أصبح قياس هذه الميزة أكثر تعقيداً، نظراً لتداخل العوامل التكنولوجية والمعرفية والسوقية.

ويشير السلمي [11] إلى أن الإدارة الاستراتيجية لا تكتمل دون نظام تقييم أداء قادر على قياس الفجوة بين الأهداف والنتائج، بينما يؤكد العزاوي أن بيئة الأعمال الرقمية تتطلب تطوير أدوات قياس جديدة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، لتشمل مؤشرات الابتكار والمرونة والقدرات الرقمية [12]. وعليه، يمكن تحليل قياس الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الرقمية من خلال المحاور كما يصورها الشكل (2).

بينما الاستراتيجية دون دعم تقني تفقد فعاليتها في البيئة الرقمية. ويشير النجار والنجار [9] إلى أن النجاح الاستراتيجي في العصر الحديث يعتمد على موازنة الموارد الرقمية مع الأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

كما أن الاستدامة التنافسية في ظل التوجه الرقمي تتطلب إدارة واعية لدورة حياة التكنولوجيا. فالتقنيات تتقدم بسرعة، والاستثمار غير المدروس قد يؤدي إلى فقدان العائد المتوقع. لذلك فإن المنظمة بحاجة إلى آلية تقييم مستمرة للتقنيات المعتمدة، وإلى قدرة على التحديث والتجديد دون تعطيل عملياتها الأساسية.

ومن خلال هذا التحليل يتضح أن التوجه الرقمي لا يمنح ميزة تنافسية بشكل تلقائي، بل يمنح الإمكانيات لبنائها. فالفرق بين منظمة تحقق ميزة مستدامة وأخرى تفشل في ذلك يكمن في قدرتها على تحويل البنية الرقمية إلى قدرات تنظيمية متكاملة. وهذه القدرات تتجسد في الابتكار المستمر، وسرعة التكيف، وتحليل البيانات بفاعلية، وبناء علاقات استراتيجية مع الزبائن.

وخلاصة القول إن التوجه الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة عندما يُدار ضمن رؤية شمولية تدمج التكنولوجيا مع الثقافة والهيكل والقيادة. فهو لا يخلق التفوق بذاته،

قياس الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الرقمية

❖ المؤشرات المالية طويلة الأجل	❖ المؤشرات السوقية والاستراتيجية	❖ مؤشرات الابتكار والقدرات الديناميكية	❖ مؤشرات الموارد غير الملموسة	❖ التكامل بين المؤشرات
--------------------------------	----------------------------------	--	-------------------------------	------------------------

الشكل (2) قياس الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الرقمية من تصميم الباحث

1- المؤشرات المالية طويلة الأجل

رغم التحول الرقمي، تبقى المؤشرات المالية أداة أساسية للحكم على التفوق التنافسي، لكن التركيز يجب أن يكون على البعد الاستراتيجي طويل الأمد وليس النتائج الآنية.

1. نمو الإيرادات المستدام: لا يُعد ارتفاع الإيرادات في سنة واحدة دليلاً على الاستدامة، بل يجب تحليل:

- أ. معدل النمو عبر عدة سنوات.
- ب. استقرار مصادر الدخل.
- ج. تنوع القنوات الرقمية للإيراد.
- د. نسبة الإيرادات الناتجة عن المنتجات أو الخدمات الرقمية.

فالاستدامة تعني قدرة المنظمة على توليد دخل متجدد من مصادر يصعب تقليدها.

2. الربحية المتفوقة مقارنة بالمنافسين: يتطلب الأمر مقارنة:

- أ. هامش الربح.
 - ب. العائد على الاستثمار الرقمي.
 - ج. العائد على الأصول غير الملموسة.
- فالمنظمة التي تستثمر رقمياً دون تحقيق عائد استراتيجي لا يمكن اعتبارها ذات ميزة مستدامة.

3. القيمة السوقية المتراكمة: في البيئة الرقمية، تعكس القيمة السوقية:

- أ. ثقة المستثمرين.
- ب. قوة العلامة التجارية.
- ج. توقعات النمو المستقبلي.

وهذه المؤشرات تمثل انعكاساً لتقييم السوق لقدرة المنظمة على الاستمرار.

2- المؤشرات السوقية والاستراتيجية

الميزة التنافسية المستدامة تنعكس أيضاً في مكانة المنظمة داخل السوق.

1. الحصة السوقية المستقرة أو المتنامية، تُقاس من خلال:

- أ. نسبة المبيعات إلى إجمالي السوق.
- ب. قدرة المنظمة على الاحتفاظ بحصتها رغم دخول منافسين جدد.
- ج. توسعها في أسواق رقمية جديدة.

فالثبات أو النمو في بيئة ديناميكية يدل على قوة استراتيجية.

2. درجة ولاء الزبائن في البيئة الرقمية، يمكن قياس الولاء عبر:

- أ. معدلات تكرار الشراء.
- ب. مدة العلاقة مع الزبون.
- ج. تقييمات العملاء عبر المنصات.
- د. معدل التحول إلى منافسين.
- هـ. الولاء يمثل أصلاً غير ملموس يعزز الاستدامة التنافسية.

3. قوة العلامة التجارية الرقمية: تشمل:

- أ. مستوى التفاعل عبر المنصات الرقمية.
- ب. السمعة الإلكترونية.
- ج. الانتشار الرقمي.
- د. ثقة المتعاملين.

ويشير العزاوي [12] إلى أن العلامة التجارية الرقمية أصبحت مورداً استراتيجياً يصعب تقليده عندما تتراكم عبر الزمن.

3- مؤشرات الابتكار والقدرات الديناميكية

في البيئة الرقمية، لا يكفي تحقيق نتائج حالية، بل يجب قياس قدرة المنظمة على التجدد المستمر.

1. معدل الابتكار : يمكن قياسه من خلال:

- أ. عدد المنتجات الرقمية الجديدة.
- ب. سرعة تطوير الخدمات.
- ج. نسبة الإنفاق على البحث والتطوير الرقمي.
- د. عدد براءات الاختراع أو الحلول التقنية المطورة داخلياً.
- هـ. الابتكار المستمر يمثل جوهر الاستدامة.

2. سرعة الاستجابة للتغيرات: تقاس عبر:

- أ. الزمن اللازم لتطوير منتج جديد.
- ب. القدرة على تعديل الاستراتيجية.
- ج. سرعة معالجة الأزمات الرقمية.
- د. الميزة المستدامة ترتبط بالمرونة الاستراتيجية.

3. مستوى نضج التحول الرقمي: يشمل:

- أ. نسبة العمليات المؤتمتة.
 - ب. تكامل الأنظمة.
 - ج. اعتماد القرارات على البيانات.
 - د. جاهزية البنية التحتية.
- وكما ارتفع مستوى النضج الرقمي، زادت احتمالية تحقيق تفوق طويل الأجل.

4- مؤشرات الموارد غير الملموسة

الاقتصاد الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على الأصول غير المادية.

1. رأس المال المعرفي: يقاس عبر:

- أ. مستوى مهارات العاملين.
- ب. برامج التدريب الرقمي.
- ج. معدل الاحتفاظ بالكفاءات.

2. الثقافة التنظيمية: يمكن تقييمها من خلال:

- أ. تقبل التغيير.
- ب. دعم الابتكار.
- ج. مستوى التعاون الداخلي.

3. إدارة البيانات

أ. تُقاس من خلال:

- ب. جودة البيانات.
- ج. دقة التحليلات.

استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

ويشير السلمي [11] إلى أن الأصول غير الملموسة تمثل المصدر

الأهم للاستدامة التنافسية في المنظمات الحديثة.

5- التكامل بين المؤشرات

إن قياس الميزة التنافسية المستدامة لا يعتمد على مؤشر واحد، بل

على منظومة متكاملة تشمل:

- أ. الأداء المالي.
- ب. المكانة السوقية.

ج. الابتكار.

د. الموارد غير الملموسة.

ه. القدرات الرقمية.

1- إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)

يسهم التوجه الرقمي في إعادة تصميم العمليات التشغيلية بصورة جذرية، بحيث لا يتم الاكتفاء بتحسين جزئي، بل يتم إعادة التفكير في طبيعة العملية ذاتها.

1. تقليل التعقيد الإداري

أ. الأنظمة الرقمية تتيح:

ب. تقليل الإجراءات الورقية.

ج. تقليص عدد الخطوات في إنجاز المعاملات.

د. دمج العمليات المتكررة.

ه. تقليل الاعتماد على الوسطاء.

هذا التبسيط يؤدي إلى خفض الوقت والتكلفة، وهو ما ينعكس مباشرة على القدرة التنافسية.

2. الأتمتة وتقليل الأخطاء البشرية

أ. الأتمتة الرقمية تساعد على:

ب. تنفيذ العمليات بدقة عالية.

ج. تقليل نسبة الخطأ.

د. رفع مستوى الاتساق في الأداء.

ه. تحسين الرقابة الداخلية.

فالخطأ البشري يمثل تكلفة خفية تؤثر في جودة الخدمة ورضا الزبائن.

3. تسريع دورة العمليات

أ. التحول الرقمي يسمح بتدفق المعلومات آنياً، مما يؤدي إلى:

ب. سرعة اتخاذ القرار.

ج. تقليص دورة الإنتاج.

د. تسريع الاستجابة لطلبات السوق.

وهذا التفوق الزمني يمثل عاملاً تنافسياً مهماً في الأسواق الديناميكية.

2- تعزيز الإنتاجية واستثمار الموارد

التوجه الرقمي لا يقتصر على تحسين العمليات، بل يسهم في تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

1. الاستخدام الأمثل للموارد: من خلال التحليل الرقمي يمكن:

أ. تحديد الأنشطة ذات القيمة الأعلى.

ب. تقليل الهدر.

ج. إعادة توزيع الموارد بكفاءة.

د. تحسين إدارة المخزون.

فالتركيز على جانب واحد قد يعطي صورة مضللة، في حين أن التحليل المتكامل يسمح بتقييم حقيقي لمستوى الاستدامة التنافسية. ينوه الباحث في ظل التحولات الرقمية، أصبح قياس الميزة التنافسية المستدامة عملية متعددة الأبعاد تتطلب أدوات تقييم متقدمة. فالاستدامة لا تقاس بالنتائج الآنية، بل بقدرة المنظمة على تجديد مزاياها بصورة مستمرة. والمنظمات ذات التوجه الرقمي القوي هي التي تستطيع ترجمة استثماراتها التقنية إلى مؤشرات أداء متفوقة عبر الزمن.

وعليه، فإن قياس الميزة التنافسية في البيئة الرقمية يمثل أداة استراتيجية لتقويم فعالية التوجه الرقمي، ومدى قدرته على تحقيق التفوق طويل الأجل.

ثانياً- أثر التوجه الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية كمدخل لتحقيق الاستدامة التنافسية The Impact of Digital Orientation on Enhancing Operational Efficiency as an Approach to Achieving Competitive Sustainability

تمثل الكفاءة التشغيلية أحد المرتكزات الأساسية التي تنطلق منها الميزة التنافسية، إذ لا يمكن لمنظمة أن تحافظ على موقع تنافسي متقدم ما لم تتمكن من إدارة مواردها وعملياتها بكفاءة عالية. وفي ظل البيئة الرقمية، أصبح التوجه الرقمي عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل العمليات التشغيلية، وتحويلها من أنماط تقليدية تعتمد على الجهد البدوي والإجراءات الروتينية إلى أنظمة ذكية تعتمد على البيانات والأتمتة والتحليل الفوري.

إن العلاقة بين التوجه الرقمي والكفاءة التشغيلية علاقة سببية تراكمية؛ فكلما ارتفع مستوى النضج الرقمي داخل المنظمة، زادت قدرتها على تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وتسريع الإنجاز، وتقليل الأخطاء. ويشير الخفاجي [13] إلى أن الإدارة الاستراتيجية الحديثة تقوم على تحقيق الاتساق بين الاستراتيجية والعمليات، وأن التحول الرقمي يمثل أداة جوهرية لإعادة هندسة العمليات بما يحقق ميزة بصعب تقليدها. كما يؤكد الدباغ [14] أن توظيف تقنيات المعلومات في العمليات الإدارية يسهم في رفع الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

وفي هذا السياق يمكن تحليل أثر التوجه الرقمي في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال المحاور الآتية:

ويشير الدباغ [14] إلى أن نظم المعلومات الإدارية تمثل أداة استراتيجية لترشيد استخدام الموارد وتعظيم العائد.

ويشير الخفاجي [13] إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ عندما تصبح العمليات الداخلية متشابهة ومبنية على خبرات تراكمية يصعب فصلها أو تقليدها.

في البيئة الرقمية، لا تتحقق الاستدامة من خفض التكلفة فقط، بل من القدرة على إعادة تصميم العمليات بشكل مستمر استجابةً للمتغيرات. فالمنظمة التي تمتلك نظاماً رقمياً متكاملًا تستطيع تعديل عملياتها بسرعة، بينما تواجه المنظمة التقليدية بطناً هيكلياً يضعف قدرتها التنافسية.

2. دعم القرارات التشغيلية بالبيانات

عندما تعتمد القرارات على التحليل الرقمي بدلاً من الحدس، فإن:

أ. دقة القرار ترتفع.

ب. احتمالية المخاطرة تقل.

ج. القدرة على التنبؤ تتحسن.

د. جودة التخطيط تتعزز.

وبذلك تتحول البيانات إلى أداة لضبط الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.

5- التحليل التكميلي للعلاقة بين التوجه الرقمي والكفاءة

يمكن تلخيص العلاقة في الآتي:

أ. التوجه الرقمي يعيد تصميم العمليات.

ب. إعادة التصميم ترفع الكفاءة.

ج. الكفاءة تعزز جودة الأداء.

د. جودة الأداء تدعم رضا الزبون.

هـ. رضا الزبون يعزز الحصة السوقية.

و. الحصة السوقية المستقرة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبذلك فإن الكفاءة التشغيلية ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لبناء تفوق طويل الأجل.

ومن المفيد نكر إن التوجه الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الكفاءة التشغيلية عبر الأتمتة، وتحليل البيانات، وإعادة هندسة العمليات. وهذه الكفاءة، عندما تكون جزءاً من منظومة رقمية متكاملة، تتحول إلى قدرة تنظيمية يصعب تقليدها، مما يعزز فرص تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه فإن العلاقة بين التوجه الرقمي والاستدامة التنافسية تبدأ من الداخل، أي من تحسين العمليات، قبل أن تنعكس في الخارج عبر الأداء السوقي.

3- تحسين الجودة وبناء الثقة السوقية

الكفاءة التشغيلية لا تعني فقط خفض التكاليف، بل تشمل أيضاً تحسين مستوى الجودة.

1. الرقابة الرقمية المستمرة

الأنظمة الرقمية تتيح:

أ. متابعة الأداء لحظياً.

ب. اكتشاف الانحرافات بسرعة.

ج. تطبيق إجراءات تصحيحية فورية.

د. توثيق العمليات بدقة.

هذه الرقابة تعزز جودة المنتج أو الخدمة.

2. توحيد المعايير

أ. التحول الرقمي يساعد على:

ب. توحيد الإجراءات.

ج. تطبيق معايير موحدة للأداء.

د. ضمان الاتساق في تقديم الخدمة.

وهذا الاتساق يعزز ثقة الزبائن ويقوي الصورة الذهنية للمنظمة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions :

في ضوء التحليل النظري للعلاقة بين التوجه الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1- التوجه الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً وليس مجرد تبني تقني.

إذ يتضح أن الرقمية لا تقتصر على إدخال أنظمة معلومات حديثة، بل تعني إعادة تشكيل نموذج الأعمال، والهيكل

4- الكفاءة التشغيلية كمدخل للاستدامة التنافسية

الكفاءة التشغيلية في حد ذاتها قد تمنح ميزة مؤقتة، لكن عندما تُدمج ضمن توجه رقمي استراتيجي فإنها تتحول إلى عنصر استدامة. ذلك لأن:

أ. الأنظمة الرقمية تتطور باستمرار.

ب. المعرفة التشغيلية تتراكم عبر الزمن.

ج. التكامل بين الأنظمة يصبح معقداً ويصعب تقليده.

د. الثقافة الرقمية تعزز التحسين المستمر.

- 2- التركيز على بناء القدرات التنظيمية الديناميكية بدلاً من الاكتفاء بشراء التقنيات، يتعين الاستثمار في تطوير مهارات العاملين، وبناء نظم تعلم تنظيمي تضمن القدرة على التكيف المستمر.
- 3- تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر يتطلب تحقيق الاستفادة التنافسية نشر ثقافة تنظيمية قائمة على التجريب، وتشجيع المبادرات الرقمية، وتقليل الخوف من الفشل في مراحل الابتكار.
- 4- إعادة هندسة العمليات بشكل دوري لضمان بقاء الكفاءة التشغيلية في مستوى تنافسي مرتفع، ينبغي مراجعة العمليات باستمرار وتحديثها بما يتلاءم مع التطورات التقنية.
- 5- اعتماد مؤشرات أداء رقمية متكاملة لقياس الاستفادة التنافسية بحيث تشمل مؤشرات مالية وسوقية وابتكارية ومعرفية، لضمان تقييم شامل لأثر التوجه الرقمي على الأداء طويل الأجل.
- 6- تعزيز الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر نظراً لتزايد المخاطر السيبرانية وتعقيد البيئة الرقمية، ينبغي وضع سياسات واضحة لحماية البيانات وضمان استدامة الأنظمة التقنية.
- 7- تشجيع الشراكات والتحالفات الرقمية لما لها من دور في تسريع الابتكار، وتقاسم المخاطر، والوصول إلى موارد معرفية وتقنية متقدمة تعزز الميزة التنافسية.
- 1- التنظيمي، والثقافة المؤسسية، بما يعكس تحولاً في فلسفة الإدارة ذاتها.
- 2- الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الرقمية ترتبط بالقدرات وليس بالموارد فقط.
- 3- فامتلاك التكنولوجيا أو البيانات لا يضمن التفوق، ما لم تُحوّل هذه الموارد إلى قدرات تنظيمية ديناميكية يصعب تقليدها، مثل سرعة الاستجابة، والابتكار المستمر، والتكامل المعرفي.
- 3- الكفاءة التشغيلية المدعومة رقمياً تمثل الأساس الداخلي للاستدامة التنافسية.
- حيث يسهم التوجه الرقمي في إعادة هندسة العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الأداء، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق تفوق تشغيلي طويل الأمد.
- 4- الابتكار الرقمي يشكل البعد الخارجي للاستدامة التنافسية.
- فالمنظمات ذات التوجه الرقمي قادرة على تطوير نماذج أعمال مبتكرة، وتحسين تجربة الزبون، وتعزيز القيمة السوقية، وهو ما يمنحها تفوقاً تنافسياً متجدداً.
- 5- الاستفادة التنافسية في العصر الرقمي ذات طبيعة ديناميكية.
- فهي لا تعني الحفاظ على ميزة ثابتة، بل القدرة على إنتاج مزايا متتابعة استجابةً للتغيرات البيئية، الأمر الذي يتطلب مرونة تنظيمية وثقافة داعمة للتعلم المستمر.
- 6- القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية عنصران حاسمان في نجاح التوجه الرقمي.

إذ أن غياب الرؤية الاستراتيجية أو مقاومة التغيير الثقافي قد يحول الاستثمار الرقمي إلى عبء مالي بدلاً من أن يكون مصدراً للتفوق.

- 7- تكامل الأبعاد الداخلية والخارجية شرط لتحقيق الاستفادة.
- فالكفاءة التشغيلية دون ابتكار تؤدي إلى الجمود، والابتكار دون كفاءة يؤدي إلى ارتفاع التكاليف؛ أما التكامل بينهما ضمن إطار رقمي فيُفضي إلى تفوق مستدام.

ثانياً: التوصيات Recommendations

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- تبني استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة ينبغي على المنظمات صياغة استراتيجية رقمية منسجمة مع رؤيتها العامة، بحيث لا يكون التحول الرقمي مبادرة جزئية أو منفصلة عن التوجه الاستراتيجي الكلي.

المصادر

- [1] العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن. الإدارة الاستراتيجية: مدخل منهجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر؛ 2016.
- [2] السالمي علاء عبد الرزاق. نظم المعلومات الإدارية الاستراتيجية. عمان: دار المناهج للنشر؛ 2018.
- [3] الخفاجي نعمة عباس. الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي معاصر. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ 2017.
- [4] الدليمي عبد الله محمد. الإدارة في ظل اقتصاد المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ 2019.
- [5] حريم حسين. مبادئ الإدارة الحديثة في ظل العولمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع؛ 2015.
- [6] أبو قحف عبد السلام. إدارة الأعمال الدولية في عصر العولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية؛ 2012.
- [7] الزعبي علي فلاح. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ 2013.

- [8] الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. الإدارة الاستراتيجية: مدخل معاصر. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ 2014.
- [9] النجار فايز جمعة، النجار محمد جمعة. نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري استراتيجي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع؛ 2016.
- [10] العلاق بشير عباس. إدارة التسويق الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ 2020.
- [11] السلمي علي. الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر؛ 2001.
- [12] العزاوي محمد عبد الوهاب. الإدارة الاستراتيجية وتحديات المنافسة في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ 2018.
- [13] الخفاجي نعمة عباس. الإدارة الاستراتيجية: مدخل تحليلي معاصر. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع؛ 2017.
- [14] الدباغ عادل. نظم المعلومات الإدارية مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع؛ 2016.