المجلد : 4
العدد : 2
السنة : 2022

الاعمال الرقمية: طريق المنظمات لتحقيق التنافسية المطلوبة اثناء العصر الرقمي

(دراسة نظرية مع التطرق لبعض المنظمات العالمية الرقمية الناجحة)

أ.د احسان دهش جلاب[1]
ihsan.chalab@qu.edu.iq

م.م. مرتضى طعمه سلطان البخاتي [2]
murtada.toama22@qu.edu.iq

[2,1] جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، العراق.

المستخلص

سعت الأدبيات الموجودة الى تحسين فهم المنظمات لتسارع خطواتها نحو التحول الرقمي، من خلال بلورتها صورة شاملة لطبيعته وآثاره، فمن من خلال المراجعة النظرية للأدبيات والدراسات المتعلقة بالأعمال الرقمية ومراجعة اعمال (5) منظمات رقمية عالمية ، تم بناء إطار عمل للتحول الرقمي بشكل استقرائي نظري يتم التعبير عنه بمجموعة من التوصيات، اذ يبرز إطار عمل التحول الرقمي كعملية تؤدي فيها التقنيات الرقمية إلى حدوث تحولات هادفة إلى تحسين استجابة المنظمات في تحقيق التنافسية المطلوبة من خلال السعي إلى تغيير مسارات خلق القيمة أثناء إدارة التغييرات الهيكلية والحواجز التنظيمية التي تؤثر على النتائج الإيجابية والسلبية لهذه العملية، ومع ذلك كما هو الحال مع أي تقنية ناشئة، هناك تحديات كبيرة مرتبطة بماهية المداخل التي تعتمدها المنظمات لمواكبة عملية التحول الرقمي وامتلاك الرؤى حول سبل استثمار الاعمال الرقمية في الوصول الى مستوى التنافسية المطلوب لتحقيق المكانة المرموقة في الأسواق.

الكلمات المفتاحية : *التحول الرقمي، الرقمنة، الاعمال الرقمية.*

المجلد: 4
العدد: 2
السنة: 2022

Digital business: the way for organizations to achieve the required competitiveness during the digital era

(A theoretical study with reference to some successful global digital organizations)

Prof. Dr. Ihsan Dahash Chalab [1]
ihsan.chalab@qu.edu.iq

Assist. Teacher. Murtada Toama Sultan Al-Bkhati [2]
murtada.toama22@qu.edu.iq

[1,2] Al-Qadisiyah University, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Iraq.

Abstract

The existing literature sought to improve organizations' understanding of the acceleration of their steps towards digital transformation, by developing a comprehensive picture of its nature and effects, through a theoretical review of the literature and studies related to digital business and a review of the work of (5) global digital organizations, a framework for digital transformation was built in a theoretical inductive manner that is expressed with a set of recommendations, the digital transformation framework emerges as a process in which digital technologies lead to transformations aimed at improving organizations' response in achieving the required competitiveness by seeking to change value creation paths while managing structural changes and organizational barriers that affect the positive and negative outcomes of this process, however, as is the case with any emerging technology, there are major challenges related to what are the approaches that organizations adopt to keep pace with the digital transformation process and to have visions on ways to invest in digital businesses in order to reach the level of competitiveness required to achieve a prestigious position in the markets.

Keywords: *Digital transformation, Digitalization, Digital business.*

المقدمة

ساهم التحول الرقمي للأعمال في تغيير طبيعة الاعمال الأعمال في كل صناعة من خلال كسر الحواجز بين الزبائن والمنظمات، فمن خلال كسر هذه الحواجز يمكن للمنظمات الرقمية بناء منتجات وخدمات جديدة وإيجاد طرائق أكثر كفاءة لممارسة الأعمال، الامر الذي سهل من انسياب الابداعات عبر المنظمات في مختلف القطاعات، الا ان هذه المنظمات تشترك في القدرة على تحويل العمليات ونماذج الأعمال، وتمكين الموارد البشرية الكفؤة وتبني الابداع، واستثمار تجارب الزبائن والعاملين، وعليه تحتاج المنظمات بشكل عام إلى منصة أعمال رقمية مدفوعة بالنتائج وممكنة بالتكنولوجيا.

تتيح أن الاعمال الرقمية فرصاً كثيرة لتوسيع نطاق الأعمال التجارية وتدويلها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، مما دفع المنظمات الى ابداع تقنيات جديدة في نماذج الاعمال التنافسية ووسعت سلسلة القيمة القياسية في تقديم منتجات وخدمات جديدة للزبائن (Ziyadin et al.,2019:409).

ومن المنطلقات أعلاه جاء هذا البحث ليسلط الضوء على الادبيات التي ناقشت وتطرقت الى الاعمال الرقمية ومراجعة تجارب عدد من المنظمات العالمية التي اتخذت من الاعمال الرقمية اساساً في عملها ومنطلقاً لها نحو الوصول الى التنافسية المنشودة وبما يمكن المنظمات الأخرى من الاطلاع على تجارب تلك المنظمات واستثمارها وتكييفها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

نظرًا لتحديات التحول الرقمي المختلفة، أدركت المنظمات الحاجة إلى التعامل مع هذه المهمة المحيرة من خلال اجراء التغييرات المطلوبة لمواكبة الواقع الرقمي الجديد. ومن البديهي القول بأن هناك منظمات رائدة اتخذت من الاعمال الرقمية منطلقا لها في دخول الأسواق التي تبعد عنها كثيراً وخدمة أغراض زبائنها دون ان تتحمل مخاطر تجاوز الحدود الوطنية والإقليمية. ولكي تسير منظماتنا المحلية بهذا الاتجاه يجب عليها الاطلاع على تجارب هذه المنظمات

الرائدة وتكييفها بما يلائم خصوصية منظماتنا وامكانياتها. وباختصار يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي بالتساؤلات الاتية:

1. كيف تحدد وتنفذ المنظمات المحلية استراتيجيات تحويل الأعمال الرقمية الخاصة بها؟
2. ما هي المداخل التنظيمية المناسبة التي يتعين على منظماتنا تبنيها للتحول الرقمي لنماذج الأعمال؟
3. هل تستطيع منظماتنا المحلية استثمار التطور التقني وتوظيفه في التحول من التجارة التقليدية الى الاعمال الرقمية مروراً بالتجارة الالكترونية؟
4. ما هي التقنيات التكنولوجية المناسبة لمنظماتنا المحلية والتي يجب الاعتماد عليها في خفض التكاليف وتوفير فرص الوصول السريع للزبائن وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم؟

ثانياً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على الطرائق التي يمكن من خلالها لمنظماتنا المحلية صياغة وتنفذ استراتيجيات التحول نحو الأعمال الرقمية الخاصة بها، فضلا عن بناء تصور ورؤى واضحة عن المداخل التنظيمية المناسبة للتحول الرقمي لنماذج الأعمال وذلك بالاستفادة المثلى من التقدم التقني الهائل والذي مكن العديد من المنظمات الناجحة من مغادرة الطابع التقليدي للمنظمات وبناء سلاسل قيمة جديدة ومميزة تتيح لها تقديم منتجات وخدمات تنافسية والوصول الى الزبائن الراغبين بالشراء دون الاكتراث لقيد الزمان او المكان.

ثالثاً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من خلال سعيه نحو تضييق الفجوة بين ما وصلت اليه المنظمات الرائدة في الاعمال الرقمية وما يجب على منظماتنا المحلية اعتماده من استراتيجيات وتدابير للسير على ركب تلك المنظمات. كما تتأتى أهمية البحث الحالي من دعوته للمنظمات المحلية في إعادة النظر بتقنية المعلومات التي تستخدمها من حيث إعادة التفكير في استخداماتها لتعزيز القدرات الرقمية لها واستثمارها بما يمكن من تمهيد الطريق امامها من حيث زيادة قدرتها على تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم عبر تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ورخيصة مقارنة مع المنافسين المحليين والدوليين.

رابعاً: منهج البحث

وفقاً لمتطلبات البحث، فقد تم اعتماد **المنهج النظري الوصفي**، والذي يقوم على وصف موضوع البحث من خلال مراجعة الادبيات والأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع المدروس بغية الوصول الى نتائج البحث ومن ثم تقديم التوصيات لمعالجة مشكلة البحث.

خامساً: فرضية البحث

في ضوء مشكلة البحث ولكي يحقق البحث أهدافه تم صياغة فرضية البحث والتي تنص على ان "**الاعمال الرقمية تساعد المنظمات في تحقيق التنافسية المطلوبة اثناء العصر الرقمي**".

سادساً: أساليب جمع البيانات

بما ان البحث اعتمد المنهج النظري الوصفي ، فقد تم اعتماد الباحثين على البيانات التي تم تقديمها من خلال الكتب والدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع البحث من اجل الإحاطة بجوانب البحث وتقديم رأيه حولها، ومحاولة تحقيق اهداف البحث وتقديم التوصيات التي تقدم المعالجات لمشكلة البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولا: الرقمنة والتقنيات الرقمية

القوة التحويلية المركزية التي تؤثر بشكل كبير على مجتمعنا هي الرقمنة (Digitalization) ويقصد بها التأثيرات المجتمعية التي تنبع من تبني التطورات التكنولوجية الرقمية (Jansson & Andervin, 2016). وكقوة للتغيير، فإن الرقمنة، على غرار التصنيع، لا تنتج فقط تطبيقات جديدة تعمل على تحسين جودة الحياة، ولكنها تُحدث تغييرات أساسية في كيفية عملنا كمجتمع (Vogelsang, 2010).

كما إن موجات التغيير هذه لا تجلب فقط التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الجديدة ولكنها تغير سلوكنا البشري جذرياً (Bosch, 2017). فالرقمنة تؤثر على كل شيء تقريباً، ولكن في نفس الوقت لا يمكن تخيلها بالكامل (Jansson & Andervin, 2016). اذ تعكس الرقمنة

اعتماد التقنيات الرقمية في الأعمال التجارية والمجتمع بالإضافة إلى التغييرات المرتبطة بها في اتصال الأفراد والمنظمات والأشياء (Gimpel et al., 2018). فهي العملية التقنية المطلوبة لتحويل الإشارات التناظرية إلى شكل رقمي فضلا عن الظواهر الاجتماعية والتقنية المتعددة وعمليات تبني واستخدام التقنيات الرقمية في السياقات الفردية والتنظيمية والمجتمعية الأوسع (Legner et al., 2017).

تشمل التقنيات الرقمية كلاً من التقنيات الناشئة مثل الانترنيت، والتقنيات الأكثر رسوخًا مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة المتنقلة، والتحليلات المتقدمة، والحوسبة السحابية (Fitzgerald et al., 2014). ويشير (Loebbecke, 2006) إلى التقنيات الرقمية باعتبارها جميع التقنيات المستعملة في انتاج السلع الرقمية ومعالجتها ونقلها واستخدامها.

وعليه يمكن القول بأن التقنيات الرقمية تشير الى جميع التقنيات التي يمكن ان تلجأ اليها المنظمات في جميع تعاملاتها مع أصحاب المصلحة لا سيما الزبائن وبما يضمن توليد قيمة أكبر من تلك التي تحصل عليها بمعزل عن تلك التقنيات.

ثانيا: التحول الرقمي Digital transformation

هناك الكثير من منظمات اليوم في طور التحول الرقمي، ومع ذلك فقد ناقش العلماء المفاهيم الأولية للتحول الرقمي على مدار العقود الأربعة الماضية. ويعد كل من Rockart and Morton (1984) هما من أوائل العلماء الذين وصفوا التحول الرقمي وأطلقوا عليه تحول الأعمال القائم على تكنولوجيا المعلومات في إشارة الى الدور الذي تلعبه التقنية في استراتيجية العمل للمنظمة. ولكي تظل المنظمات فاعلة، فهي بحاجة إلى موازنة التغييرات باستمرار في العناصر التنظيمية المختلفة فالتكنولوجيا هي المحرك الرئيسي لهذا التغيير (Rockart and Morton, 1984).

ويعد "التحول الرقمي" أحد أكثر المصطلحات شيوعًا في مجال الأعمال اليوم وهو تغيير تنظيمي يقوم على استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال لتحسين الأداء (Wade, 2015). ومع ذلك، يبدو أن هناك وفرة من التفسيرات المتضاربة للمفهوم. إذ يعدهُ البعض مرادفًا لتحول الأعمال (Business transformation) وأن التحول الرقمي هو ببساطة التطور الطبيعي للمفهوم في عالم رقمي متزايد لاسيما عندما يتم تمكين كل ابتكار أو تحول عمليًا إلى حد ما من

خلال التقنيات الجديدة (Venkatraman, 1994). ويرى آخرون أن المفهوم يقتصر على التحسينات في ممارسات الأعمال في أعقاب ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة (Lee, Kao & Yang, 2014). ويعتقد (Vial, 2019) بان التحول الرقمي عملية تؤدي فيها التقنيات الرقمية إلى إحداث اضطرابات تؤدي إلى استجابات استراتيجية من المنظمات التي تسعى إلى تغيير مسارات خلق القيمة أثناء إدارة التغييرات الهيكلية وحواجز المنظمة التي تؤثر على النتائج الإيجابية والسلبية لهذه العملية. ولا يتم تحقيق التحول الرقمي بمجرد استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة؛ بل إنها عملية تنطوي على تكامل العمليات والأفراد والاستراتيجية التنظيمية. يُعتقد أن التحول الرقمي قد وصل الآن إلى مستوى مرتفع لا تقتصر فيه التقنيات الرقمية المتقدمة على وحدات / أقسام أو وظائف تنظيمية محددة فحسب، بل يتم دمجها عبر المنظمات بأكملها لدعم استراتيجيات المنظمات (Kane et al. 2016).

يؤثر التحول الرقمي بسرعة على جميع قطاعات الحياة، اذ ان له تأثير مرئي ودائم ومبتكر، ليس فقط على الأنظمة الاقتصادية واللاعبين التجاريين ولكن تأثيرهُ يتزايد على حياة الأفراد والمجتمع ككل (Reddy & Reinartz 2017).

ويُنظر أيضًا إلى التحول الرقمي على أنه يحقق شفافية أكبر وتباينًا أقل في المعلومات للزبائن تليها مزايا جديدة للزبائن مثل المنتجات والخدمات المحسنة التي تتوافق تمامًا مع قدر أكبر من الراحة والمزيد من الخيارات / الفائدة وتباين الأسعار (Reddy & Reinartz 2017). والتحول الرقمي يتطلب أيضًا أدوارًا ومسؤوليات مُعرفة ومحددة بوضوح لإدارات مختلفة في المنظمة بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا (Dremel et al. 2017). كما يتطلب من المنظمات تعديل / إعادة تخصيص محفظة موجوداتها لدعم عقليات نماذج الأعمال الجديدة الممكّنة رقميًا (Libert, Beck & Wind 2016).

وفي مجال الأعمال، يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية / إعادة التنظيم في سلاسل القيمة الحالية والفرص لخلق قيمة جديدة (Reddy & Reinartz 2017). وقد تجلى ذلك واضحاً عندما ذكر Henderson and Venkantraman (1993) أن التوازن المستمر للتغيير ناتج عن القوة التنافسية للعالم التنافسي وأن التحدي الذي يواجه المنظمات هو التعامل مع الاضطرابات من خلال التكيف المستمر للقدرات التنظيمية والتقنية. ونظرًا لإمكانية الاتصال

العالمي عبر الإنترنت، فقد أصبح ذلك أسهل حيث يمكن للمنظمات إعادة تشكيل إستراتيجية أعمالها بشكل أساسي إلى استراتيجية رقمية (Bharadwaj et al. 2013). ووفقًا لـ (Vial, 2019) يعكس التحول الرقمي بشكل أفضل مدى تعقيد البيئة التي تعمل فيها المنظمات والقدرات المدمرة للتقنيات الرقمية التي يمكن أن تؤثر في الأفراد والمنظمات والمجتمع. ومن خلال دراسته حول مراجعة ادبيات التحول الرقمي، حدد (Vial, 2019) أربع خصائص أساسية للتحول الرقمي، وهي: (1) الكيان المستهدف؛ وحدة التحليل المتأثرة، (2) النطاق؛ مدى تأثير التغييرات على خصائص الكيانات المستهدفة، (3) الوسائل؛ تلك التقنيات الرقمية التي تُستخدم لإحداث تغييرات، و (4) النتيجة المتوقعة. نتيجة عملية التحول الرقمي.

وبنظرة ادراكية أكثر تفصيلاً إلى التحول الرقمي على أنه استخدام لهذه التقنيات للتأثير على ثلاثة أبعاد تنظيمية: خارجيًا، مع التركيز على تحسين تجربة الزبون رقميًا وتغيير دورة حياته بالكامل؛ داخليًا، مما يؤثر على عمليات الاعمال وصنع القرار والهياكل التنظيمية؛ وبشكل شامل، تتأثر فيه جميع قطاعات ووظائف الأعمال، وغالبًا ما يؤدي إلى نماذج أعمال جديدة تمامًا (Hess et al. 2016).

ثالثا: نموذج الاعمال الرقمية Digital Business Model

تسعى نماذج الأعمال Business Models إلى فهم كيفية قيام المنظمات بعملها، ويتم تقديمها بمستويات مختلفة من التجريد في الأدبيات. ومع ذلك، فإن أحد التحديات الرئيسة المتعلقة بإجراء دراسات حول نموذج الأعمال الرقمية التي تناولها David J. Teece (2010)، اذ توصل الى أن "مفهوم نموذج الأعمال يفتقر إلى الأسس النظرية في الاقتصاد أو في دراسات الأعمال" (Teece, 2010). ومع ذلك هناك العديد من المحاولات من قبل الباحثين لتعريف مفهوم نموذج الأعمال، اذ وصف كل من (Afuah & Tucci, 2001) نموذج الأعمال باعتباره الوسيلة التي "تخلق وتسلم وتلتقط القيمة" اثناء علاقة المنظمة مع شبكة من شركاء التبادل. ووفقًا لـ (Dodgson et al, 2013) يُستخدم مصطلح "نموذج الأعمال" إما لتسويق التكنولوجيا أو الأفكار الجديدة تجاريًا أو كمصدر للإبداع لنموذج الأعمال نفسه، مما قد يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية. وبذلك يُعد نموذج الأعمال سردًا يصف الزبون وقيمة الزبون وتحصيل الإيرادات من النموذج وتسليم القيمة (Magretta, 2002).

يصف (Gassmann et al., 2014) نموذج الأعمال باعتباره نموذجًا أصليًا لـ 55 وحدة بناء مختلفة لنموذج الأعمال يمكن دمجها بطرائق مختلفة لاستيعاب نموذج الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة. وهكذا تم تصميم نماذج الأعمال التقليدية على أساس التركيز على خصوصية المنظمة. نظرًا لطبيعة النظام البيئي لإنترنت الأشياء، إذ يجب على المنظمات أن تتعاون مع المنافسين وعبر الصناعات، فمن السهل معرفة سبب عدم ملاءمة نماذج الأعمال التقليدية. علاوة على ذلك، فإن بيئات السوق سريعة التغير في الصناعات المرتبطة بالتكنولوجيا تعني أنه يجب على المنظمات التكيف بسرعة مع تحديات السوق للنجاح والحفاظ على قدرتها التنافسية.

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بمفهوم نموذج الأعمال الرقمية، يتضح أنها تتكون أساسًا من أوراق ممارس و / أو أوراق بيضاء و / أو كتابات غالبًا ما تبدأها وتنفذها منظمات استشارية. ومع ذلك، تُظهر الأبحاث الحديثة عن نموذج الأعمال اهتمامًا متزايدًا بالتحول الرقمي للأعمال وتؤكد على البيانات (الكبيرة) (Big) Data كمحرك لنموذج الأعمال الابداعي Business model innovation، ومع ذلك، فإن تيارات البحث في نموذج الأعمال الرقمية ونموذج الأعمال الرقمية الابداعي لا تزال في المراحل الأولى (Aagaard, 2019).

تم تناول مفهوم نموذج الأعمال من قبل (Veit et al., 2014) باعتباره "حلقة مفقودة" بين استراتيجية الأعمال والعمليات وتكنولوجيا المعلومات (IT) واقترح ثلاث تيارات للتطبيق: (1) نماذج الأعمال في صناعات تكنولوجيا المعلومات (توجه المنتج)، (2) نماذج الأعمال الممكّنة لتكنولوجيا المعلومات (توجيه العملية) و(3) دعم تكنولوجيا المعلومات لتطوير نماذج الأعمال وإدارتها (توجيه لمجموعة الأدوات). بالإضافة الى ذلك فقد أكد (El Sawy & Pereira, 2013) على كيفية تغير دور تكنولوجيا المعلومات في الأعمال بمرور الوقت من تغير منظور الاتصال (تكنولوجيا المعلومات كقناة اتصال) إلى منظور الانغماس (تكنولوجيا المعلومات كبيئة تشغيل) ثم إلى منظور الاندماج (تكنولوجيا المعلومات كنسيج) ، إذ يمكن تكييف المنصات الرقمية المعيارية وربطها ببعضها البعض بطرائق مختلفة، ويقترح المؤلفون أن النظم البيئية للأعمال الرقمية digital business ecosystems تتيح إمكانية الجمع بين القابليات عبر الحدود لإبداع عروض وحلول جديدة لخلق القيمة والاستفادة منها.

ووفقًا لـ (Bradley et al., 2015)، يمكن تصنيف نماذج الأعمال الرقمية إلى ثلاث فئات: 1) قيمة التكلفة (شفافية السعر، والتسعير على أساس الاستهلاك، والمزادات العكسية، وتجميع المشتري، والخصومات والمكافآت)؛ 2) قيمة الخبرة (اختيار الزبون، والتخصيص، والأتمتة، ووقت استجابة أقل وأي جهاز في أي وقت)؛ 3) قيمة المنصة (الأسواق، التعهيد الجماعي، الند للند، الاقتصاد التشاركي وتحويل البيانات إلى نقود).

وبالتالي، تقوم المنظمات بجمع وتخزين وتحليل البيانات (الكبيرة) لتطوير الأعمال القائمة، وخلق قيمة عمل فعلية وتطوير نماذج أعمال جديدة تمامًا (Aagaard, 2019). إذ يرى كل من (McAfee & Brynjolfsson, 2012) أن المنظمات التي تعتمد بشكل أكبر على اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات تحقق أداءً أفضل من حيث الإنتاجية والربحية. ويركز تيار آخر من أدبيات نموذج الأعمال الرقمية على البيانات كخدمة والتحليلات كخدمة كأنواع خدمات جديدة و / أو يركز على شراكات نموذج الأعمال الرقمية (Aagaard, 2019). ويقترح (Otto & Aier, 2013) نماذج أعمال مختلفة في مجال بيانات شركاء الأعمال باستخدام مدخل دراسة الحالة. ويركز آخرون على النظام البيئي للتحليلات، على سبيل المثال حدد (Chen et al.,2011) نوعين جديدين من نماذج الأعمال بالاعتماد على البيانات من منظور هيكلي وهما (البيانات كخدمة (DaaS) والتحليلات كخدمة (AaaS)). ومع ذلك، تركز معظم أبحاث نموذج الأعمال الرقمية الحالية/نموذج الأعمال الرقمية الابداعي على الجوانب التقنية أو التنظيمية (Delen & Demirkan, 2013).

مما سبق يمكن القول بان نموذج الاعمال الرقمية لا يمكن ان يكون موجوداً ما لم تسبقه خطوات مهمة قلما ذكرت في البحوث والدراسات ولعل من أبرز الحلقات المفقودة في هذا الجانب هي العمل على تطوير محتوى رقمي يعمل على إرساء دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة على المستوى الوطني ويدعم فرص إطلاق الشراكات الناشئة على المستوى التنظيمي.

ولعل من الأدوات المثالية التي يمكن ان يعتمد عليها رواد الاعمال في برمجة المحتوى الرقمي دون الحاجة الى مساعدة من (مدير المجتمعات الرقمية) هو تطبيق Buffer.

رابعا: محركات وتحديات نماذج الأعمال الرقمية

أدى النمو الهائل واعتماد التقنيات الرقمية في الأعمال إلى تحسينات كبيرة ولعب دوراً مهماً في العديد من عمليات الاعمال والابداع (Hylving, 2015). على هذا النحو، تنتقل المنظمات من منظمات قائمة بذاتها إلى شبكات متعددة تقوم بالابتكار التعاوني مع الشركاء والموردين والزبائن فيما يشار إليه عادة بالبيئات المفتوحة أو التعاونية. وتلعب التقنيات الرقمية وإنترنت الأشياء أدوارًا رئيسة كعناصر تمكين للاتصال وتبادل المعلومات الجيدة وفي الوقت المناسب، ومشاركة المعرفة وتخزينها وحمايتها، وتوفير منصات جديدة لتطوير الأعمال التجارية الحالية ونماذج الأعمال الرقمية الجديدة تمامًا. ومن ثم، فإن المنظمات القائمة تعمل بشكل تدريجي على إحداث تحولات رقمية ليس فقط لإعادة التفكير فيما يقدره الزبائن ولكن أيضًا لإنشاء نماذج تشغيل تستفيد مما أصبح ممكنًا مؤخرًا للتمايز التنافسي (Berman, 2012).

ومع ذلك، نظرًا لتحول خلق القيمة في عقلية المنتج التقليدية من حل الاحتياجات الحالية بطريقة تفاعلية إلى تلبية الاحتياجات في الوقت الفعلي والناشئة بطريقة تنبؤية، فإن ملء الأطر المعروفة وتدفق نماذج الأعمال الراسخة لن يكون كافياً (Hui, 2014). فمن خلال تبادل البيانات واعتمادها، يمكن للمنظمات تطوير عملياتها وخلق القيمة باستخدام نماذج الأعمال الرقمية وإنترنت الأشياء عبر ثلاث محركات / طبقات: التصنيع والدعم وخلق القيمة، تشير طبقة التصنيع إلى أنه يمكن للمصنعين أو تجار التجزئة توفير عناصر مثل أجهزة الاستشعار والأجهزة الطرفية: تجمع الطبقة الداعمة البيانات التي يمكن استخدامها في عمليات إنشاء القيمة وتطبق طبقة إنشاء القيمة إنترنت الأشياء كشريك إبداعي مشترك، (كشبكة من "الأشياء" يمكن أن تفكر بنفسها) (Mejtoft, 2011).

المحرك الرئيس الآخر في تبني فرص نموذج الأعمال الرقمية الابداعي والاستفادة منه هو تطبيق عدسة منطق الخدمة المهيمنة، مما يعني ضمناً أن المنظمات تركز على حلول الزبائن بدلاً من مجرد بيع منتج. تجمع وجهة نظر منطق الخدمة المهيمنة بين النظر المشترك لنموذج الأعمال الرقمية، وإنترنت الأشياء، وفرص تفاعل الزبائن وتطور دعم منصات الخدمات الخارجية، مما يساعد على نقل منظور المنظمة من التركيز على عرض القيمة (فقط) إلى التركيز على خلق قيمة الزبون والقيمة المستخدمة أيضًا (Maglio & Spohrer, 2013).

غالبًا ما يتم تسويق التقنيات والابتكارات الجديدة من خلال المنظمات الناشئة (Criscuolo et al. 2012). وهي ظاهرة جديدة تظهر في سياق الرقمنة تحت مسمى ريادة الأعمال الرقمية، والتي يمكن اعتبارها ظاهرة اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية تنضم إلى ريادة الأعمال التقليدية مع التركيز على الاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة بطرائق جديدة (على سبيل المثال الاجتماعية، والمتنقلة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات والحلول السحابية والإلكترونية) من أجل تطوير الطريقة التقليدية لإنشاء الأعمال والقيام بها في العصر الرقمي. ويتميز رواد الأعمال الرقميون والمنظمات الناشئة الرقمية بكثافة عالية في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (لا سيما الحلول الاجتماعية والمتنقلة والتحليلات والحلول السحابية) لتحسين عمليات الاعمال وابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة وصقل ذكاء الأعمال والتفاعل مع الزبائن وأصحاب المصلحة من خلال قنوات (رقمية) جديدة (Ries, 2011). ويتوقع بعض المؤلفين موجة جديدة من المنظمات الناشئة الرقمية المرتبطة بالصناعة 4.0 وإنترنت كل شيء، إذ ستُقترن المنصات الرقمية وتتصل ببنى تحتية متطورة من أجهزة الاستشعار والأنظمة الفيزيائية السيبرانية والروبوتات (Case, 2016).

كما أكد (Hartmann et al., 2016)، على إن المنظمات الناشئة الرقمية ليست ملزمة بالأنظمة القديمة للمنظمات القائمة التي تم بناؤها على مدى فترة زمنية، وبالتالي يسهل على المنظمات الجديدة الحصول على البنية التحتية المناسبة لاستثمار بياناتهم، وبالتالي، بالاستفادة من ميزة البدء من جديد بدلاً من تقييدها من قبل منظمة قائمة، وبالتالي فإن المنظمات الناشئة تخلق مجموعة متنوعة من نماذج الأعمال "الأكثر نقاءً". تجعل المزايا المحتملة للمحرك الأول ونماذج الأعمال غير المستكشفة وحجم السكان المتزايد واحتياجاتهم من المنظمات الناشئة مكانًا مثاليًا لاعتماد نماذج الأعمال الرقمية.

وختاماً لما ورد يمكن القول بان التحدي الأبرز الذي يواجه الاعمال الرقمية هو تطوير نماذج اعمال جديدة والاختيار بينها وهنا يمكن القول بان مخطط (Business model Generation canvas) يساعد رواد الاعمال كثيرا في اظهار المنطق الذي تنتهجه الاعمال الرقمية للمنظمة ومصادر حصولها على الأموال بالاستناد الى عدد من التطبيقات الذكية المهمة في الوصول والنفاذ عبر الشبكات.

خامسا: استراتيجية الاعمال الرقمية Digital business strategy

توصف إستراتيجية الأعمال الرقمية بأنها نمط من الإجراءات المتعمدة التي تتخذها المنظمات التي تتنافس من خلال العروض الممكّنة رقمياً مثل المنتجات والخدمات، وتوصف هذه الظاهرة بأنها تفاعل ديناميكي مدمج بين البيئة سريعة التغير، والقدرات الديناميكية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات (Woodard et al., 2013).

لقد أثر ظهور التقنيات الرقمية الجديدة باستمرار على استراتيجية الأعمال باعتبارها "عمليات أعمال معيارية وموزعة ومتعددة الوظائف وعالمية تسمح بتنفيذ العمل عبر الوقت والمسافة والوظيفة"، وعليه يجب أن تكون الإستراتيجية التنظيمية قادرة على الاستفادة من القدرات الجديدة للتكنولوجيا الرقمية لتظل قادرة على المنافسة. يتمثل أحد الجوانب المهمة لاستراتيجية الأعمال الرقمية في أنه لا ينبغي النظر إليها على أنها منفصلة عن استراتيجية العمل الحالية، بل يجب أن يُنظر إليها على أنها استراتيجية العمل نفسها (Bharadwaj et al., 2013). يشير المؤلفون إلى أن الوقت قد حان لإعادة التفكير في الدور الوظيفي الحالي الذي تلعبه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات. لطالما كان يُنظر إلى إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على أنها تابعة لاستراتيجية الأعمال الشاملة؛ تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تسهيل القدرات غير الرقمية وتمكين القدرات الرقمية الجديدة التي تخلق القيمة وتحصل عليها (Drnevich & Croson, 2013).

هناك ثلاثة عناصر أساسية لقادة تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. هذه العناصر هي (أ) تحديد الحلول الرقمية والتقنيات الناشئة، (ب) بناء العمود الفقري التشغيلي الذي يسهل التميز التشغيلي، (ج) اعتماد منصة الخدمات الرقمية التي تتيح الابتكار السريع والاستجابة لفرص السوق الجديدة (Sebastian et al., 2017).

يجب أن يتبنى قادة تكنولوجيا المعلومات الهياكل والعمليات التنظيمية الجديدة لتمكين أفرادهم من تجربة التقنيات بشكل تعاوني وتقديم منتجات وخدمات متكاملة لزبائنهم. ويجب على قادة تكنولوجيا المعلومات إعادة اختراع خدمات تكنولوجيا المعلومات وتطويرها ونشرها وتوسيع نطاقها وتحديثها وصيانتها ودفعها (Califf et al., 2016). كما يجب أن يدرك قادة تكنولوجيا المعلومات أن اعتماد التقنيات الجديدة والحلول الرقمية يحتاج إلى إنشاء قيمة تجارية وتطوير

منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة (Anand et al., 2016). ومع ذلك، يفشل بعض قادة تكنولوجيا المعلومات في صياغة الاستراتيجيات الرقمية للحصول على قيمة الأعمال من الحلول الرقمية والتركيز على استبدال التقنيات القديمة بأخرى جديدة. وبذلك يتعين على قادة تكنولوجيا المعلومات اعتماد تسلسل منظم لتوضيح الاستراتيجيات الرقمية لالتقاط قيمة الأعمال؛ ويتضمن تسلسل الخطوات الأربع (أ) مشاركة الإدارة العليا مع قادة تكنولوجيا المعلومات لاستكشاف وتقييم الاستراتيجيات الرقمية، (ب) يتفاعل قادة تكنولوجيا المعلومات مع بائعي الحلول الرقمية لفهم قيمة الأعمال، (ج) يجب على قادة تكنولوجيا المعلومات الاستثمار في بناء اتصالات ناضجة وأساليب التعاون، و (د) تطوير عملية تخصيص الموارد لتكون مرنة (Anand et al., 2016).

مما تقدم يمكن القول بان الاستراتيجية الرقمية تعد من أسس التفوق الرقمي الذي تسعى اليه منظمات اليوم من خلال محاولة التركيز المتوازن على الموارد الرقمية والموارد المادية فضلاً عن الاعتماد على التحفيز الرقمي للزبائن والعاملين. وقبل ذلك كله يتعين على المنظمة التي تريد اعتماد الاستراتيجية الرقمية ان تكون لديها رؤية واضحة باتجاه التحول الرقمي.

سادسا: التنافسية المستدامة Sustainable competitiveness

توصف الأعمال الرقمية الناجحة باعتبارها منظمات "ناضجة رقمياً". ويتم تصنيف هذه المنظمات الناضجة رقميًا على أنها منظمات قادرة على تطوير القدرات الرقمية من خلال إعادة هندسة عمليات الأعمال بالكامل ومشاركة الزبائن وتصميمات نماذج الأعمال، ثم يقوم هؤلاء القادة الرقميون بمواءمة منظماتهم بالكامل من خلال قدرات قيادية قوية نحو رؤية تقنية تقود الى التحول الرقمي (Westerman & Mcafee, 2012). ويتمثل أحد الجوانب المهمة في تصميم الإستراتيجية ونموذج العمل الرقمي في إنشاء ميزة تنافسية مستدامة (Teece, 2014). عند تقييم استراتيجية الأعمال الرقمية فأن التقنيات الرقمية تتيح للمنظمات فرصة إنشاء "موقع استراتيجي مميز"، وأنه سيتعين على المنظمات اعتماد هذه التقنيات الرقمية في تخطيطها الاستراتيجي لتظل قادرة على المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، ستقود الأطر الاستراتيجية الرقمية المبتكرة مصادر جديدة لخلق القيمة من خلال التوليد وعدم التجانس وإنشاء منصات المنتجات الرقمية (Yoo et al., 2010).

يوصف الاقتصاد الرقمي أيضًا بأنه بيئة يتم فيها طمس حدود الصناعة المحددة من خلال المنتجات والخدمات الممكّنة تكنولوجياً. وعليه، يجب ألا يتم تقييد القادة بالقيود المفروضة على حدود الصناعة المحددة المتصورة أثناء استكشاف الابتكارات والفرص الرقمية الجديدة، لذلك من الضروري أن تتبنى المنظمات ديناميكيات الاقتصاد الرقمي وأن تطور استراتيجية أعمال رقمية قادرة على إنشاء العديد من عروض القيمة الرقمية المبتكرة وتكون قادرة على التقاط أي قيمة يتم إنشاؤها من خلال هذه المبادرات (Porter & Heppelmann, 2014).

سابعاً: امثلة تطبيقية على بعض المنظمات التي تبنت نماذج اعمال رقمية

1. eBay

يعد eBay حاليًا أنجح منصة عبر الإنترنت للمزادات عبر الإنترنت وهو أيضًا أحد تطبيقات Web 2.0 الأولى على الإطلاق. دار المزاد هي في المقام الأول نتاج الأنشطة المشتركة لمستخدميها الذين يمكنهم شراء وبيع العناصر في السوق الرقمي. تأسست شركة eBay الأمريكية على يد (Pierre Omidyar) في سان خوسيه، كاليفورنيا في سبتمبر 1995. في سبتمبر 1998، كان لدى eBay الاكتتاب العام الأولي الناجح بأسهم مدرجة في بورصة NASDAQ التي تعمل على أساس الشاشات الالكترونية. منذ ذلك الحين، استمرت دورة توسيع موقع eBay بشكل مستمر. فمنذ تأسيسها، أصبحت eBay واحدة من أكبر الأسواق على الإنترنت وشركة مربحة. وفقًا لأرقامها الخاصة، فهي أكثر المزادات عبر الإنترنت مبيعًا في العالم مع أكثر من 171 مليون مستخدم نشط في جميع أنحاء العالم.

يعتمد نموذج أعمال eBay على توفير منصة عبر الإنترنت لشراء وبيع أي سلعة. عند القيام بذلك، لا تعمل المنظمة نفسها كبائع، ولكنها توفر فقط البنية التحتية التي يمكن للبائعين والمشتري استخدامها. نظرًا لأن النظام الأساسي يعمل كوسيط للمبيعات (الوسيط المالي الالكتروني PayPal)، فيمكن اعتباره خدمة. وبالتالي، فإن السلعة الرقمية التي توفرها eBay هي استخدام منصة المزاد والمبيعات، والتي تولد جنبًا إلى جنب مع اسم العلامة التجارية للسوق الرقمي عددًا كبيرًا من الزبائن المحتملين (Wirtz, 2019).

2. LinkedIn

LinkedIn هو أحد الرواد في مجال الشبكات المهنية للمتخصصين والمديرين التنفيذيين. تأسست في 28 ديسمبر 2002 من قبل (Reid Hoffman) وزملائه، وتم إطلاقها على الإنترنت في 5 مايو 2003. LinkedIn هو في الأساس موقع تواصل احترافي يقدم السير الذاتية للمحترفين والمديرين التنفيذيين ، يقدم أصحاب العمل ويعلن عن الوظائف الشاغرة. بالإضافة إلى ذلك، تطورت LinkedIn أيضًا لتصبح منصة لتبادل المحتوى. موقع LinkedIn هو أكبر منصة شبكة احترافية في العالم للمحترفين والمديرين التنفيذيين. تقول LinkedIn في بيان رسالتها، "رسالتنا هي جعل المحترفين في العالم أكثر إنتاجية ونجاحًا". يتكون التركيز الاستراتيجي والقيمة المقترحة لـ LinkedIn من المكونات الأساسية الثلاثة التالية: البقاء على اتصال ومطّلع، وتعزيز مسيرتي المهنية، والعمل بشكل أكثر ذكاءً. يتمثل الهدف الاستراتيجي لـ LinkedIn في أن تكون الشبكة الأكثر شمولاً ودقة ويمكن الوصول إليها للمحترفين في جميع أنحاء العالم ويعتمد جوهر خلق القيمة على توفير منصة تتيح التوفيق والتبادل بين المهنيين والمنظمات (Wirtz, 2019).

3. Uber

هي شركة أمريكية للتنقل كمزود خدمة. يقع مقرها في سان فرانسيسكو ولديها عمليات في حوالي 72 دولة. تشمل خدماتها خدمة توصيل الركاب، وتوصيل الطعام (Uber Eats and Postmates)، وتوصيل الطرود، والبريد، ونقل البضائع، والدراجات الكهربائية، وتأجير السكوتر الآلي من خلال شراكة مع Lime، والنقل بالعبّارات بالشراكة مع المشغلين المحليين. لا تمتلك أوبر أي مركبات؛ ولكنها تتلقى عمولة من كل حجز. يتم عرض الأسعار على الزبون مقدمًا ولكنها تختلف باستخدام نموذج تسعير ديناميكي يعتمد على العرض والطلب المحليين في وقت الحجز.

تستفيد أوبر من التبني الواسع النطاق للهواتف الذكية وتستخدم نموذج عمل يسمح لها بالحفاظ على أصول رأسمالية منخفضة نسبيًا. يجب أن تمتلك شركة سيارات الأجرة التقليدية المركبات وصيانتها، بالإضافة إلى المساهمة في تعيين الموظفين وإدارتهم؛ سيسمح إصدار الأعمال الإلكترونية للزبائن بجدولة سيارة أجرة عبر الإنترنت وربما مشاهدة الرحلات السابقة، لكن التجربة الأساسية ستبقى كما هي. تعزز أوبر مكانتها كشركة رقمية لأنها، في جوهرها،

منصة تربط الزبائن والسائقين على نطاق واسع عبر الإنترنت، بينما تخلق تجربة تُحسِّن ما كان متاحًا في السابق للأفراد (Liferay, 2020).

4. Netflix

Netflix شركة أمريكية تعمل في خدمة بث الاشتراكات وخدمات الإنتاج. تم إطلاقها في 29 أغسطس 1997، وهي تقدم مكتبة أفلام ومسلسلات تلفزيونية من خلال صفقات التوزيع بالإضافة إلى إنتاجاتها الخاصة، والمعروفة باسم Netflix Originals.

Netflix مثال جيد لشركة تحولت من الأعمال الإلكترونية إلى الأعمال الرقمية. في الأصل، استخدمت Netflix التكنولوجيا لإدارة نظام المخزون وأقراص DVD للأشخاص بالبريد، مما وفر تجربة أكثر ملاءمة، ولكنها في النهاية تشبه إلى حد ما متاجر تأجير الأفلام. ومع ذلك، فبمجرد منح الزبائن خيار عرض الفيديو عند الطلب، تترك للزبون حرية التعامل مع العرض رقميا، وبذلك غيرت طريقة مشاهدة الزبائن لوسائل الإعلام السينمائية والتلفزيونية. تعد القدرة على مشاهدة الأفلام والبرامج التلفزيونية في أي وقت أو مكان أمرًا مستحيلًا بدون الوصول إلى الإنترنت على نطاق واسع الذي يتمتع به معظم الزبائن اليوم (Liferay, 2020).

5. Disney

تأسست ديزني في الأصل في 16 أكتوبر 1923 على يد الأخوين (Walt) و (Roy O. Disney) باسم (Disney Brothers Cartoon Studio) ؛ عملت أيضًا تحت أسماء Walt Disney Studio و Walt Disney Productions قبل تغيير اسمها إلى شركة Walt Disney في عام 1986. أثبتت الشركة نفسها كشركة رائدة في صناعة الرسوم المتحركة الأمريكية قبل التنويع في إنتاج أفلام الحركة الحية والتلفزيون ومدينة ملاهي.

ديزني هي إحدى المنظمات التقليدية التي تبنت التكنولوجيا الرقمية من أجل تعزيز الخبرات في حدائقها الترفيهية. الهدف من MagicBand، وهو سوار معصم يستخدم RFID وراديو للاتصال بأجهزة الاستشعار في الحديقة، هو تحسين خمسة عناصر رئيسة تشكل جزءًا من كل تجربة في المنتزه: الذهاب إلى معلم جذب، والإقامة في فندق، وتناول الطعام في مطعم، التقاط صورة وإرسالها إلى الأصدقاء أو العائلة، وشراء البضائع كتذكار. يتلقى الضيوف MagicBand قبل بضعة أسابيع من الزيارة ويمكنهم استخدامه لدخول المتنزه وشراء الطعام أو

المجلد: 4 العدد: 2 السنة: 2022

البضائع وحجز أماكن الجذب ومشاهدة بيانات الوقت الفعلي في أوقات الانتظار. في نهاية اليوم، يتمتع الضيوف بتجربة تنتقل بسلاسة بين الرقمية والمادية (Liferay, 2020).

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. عملت المنظمات الرقمية على استثمار مواردها بشكل أمثل لا سيما الموارد التقنية عندما أدركت ان التحول الرقمي من شأنه ان يوفر لها الكلفة والجهد بشكل واضح.
2. أدركت المنظمات الرقمية أهمية الابتعاد عن كونها منظمات الكترونية (تركز على الاتصال احادي الاتجاه) والعمل كمنظمات ذات قنوات اتصال ثنائية (باتجاهين).
3. أدركت الشركات في عالم الأعمال أن القدرة على إعادة صياغة الأعمال رقميًا لا تتعلق فقط بالتقدم الذي يتم تلقيه، ولكنها تتعلق بتغيير حيوي واجتماعي جذري داخل المنظمة.
4. أدركت المنظمات الرقمية اهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال بناء جسور التواصل معهم، بما يمكنها من بناء استجابات رقمية لمتطلبات الزبائن المتوقعة.
5. ساعد التحول الرقمي المنظمات على تجاوز قيود المكان والزمان في الوصول الى الأسواق المستهدفة والتنافس بعيداً عن الأساليب التقليدية.
6. سعت المنظمات الرقمية الى توفير متطلبات التحول الرقمي من تقنيات وموارد بشرية مدربة في محاولة منها لتقديم سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن بل وتذهب الى ما بعدها في بعض الأحيان.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة ان تحرص المنظمات على وضع خطط استراتيجية تقنية ملتزمة من خلال التنسيق مع عملياتها وأولوياتها ومشاريع التنفيذ للتحول الرقمي.
2. ضرورة ان تحرص المنظمات على بناء الشعور الواعي بالانتقاد حول الحاجة إلى وضع منهجيات فاعلة لمراكز اعمالها الرقمية.
3. يتعين على المنظمات ان تحرض على تحديد الخيارات التكنولوجية الابداعية الملحة مع إحداث تقدم متزايد جديد لديها.

المجلد: 4 العدد: 2 السنة: 2022

4. ضرورة اتخاذ خيارات حيوية مختلفة فيما يتعلق بالتغييرات في الاتصال مع الزبائن بما يؤدي الى حث المنظمات على البحث عن مزايا جديدة يمكن تصورها من خلال التغييرات المحسنة رقميًا.

References:

1. Aagaard, A. (2019). The Concept and Frameworks of Digital Business Models. In: Aagaard, A. (eds) Digital Business Models. Palgrave Macmillan, Cham.
2. Afuah, A., and C.L. Tucci. 2001. Internet Business Models and Strategies. New York: McGraw-Hill.
3. Anand, A., Sharma, R., & Coltman, T. (2016). Four steps to realizing business value from digital data streams. MIS Quarterly Executive,15, 259-277.
4. Berman, S.J. 2012. Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. Strategy & Leadership 40 (2): 16–24.
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly 37 (2), 471–482.
6. Bosch, J. (2017, March). Speed, data and ecosystems: excelling in a software-driven world. Gothenburg, Sweden.
7. Bradley, J., J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, and M. Wade. 2015. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco Initiative. June.
8. Califf, C. B., Sarker, S., Sarker, S., & Skilton, M. (2016). The role and value of a cloud service partner. MIS Quarterly Executive, 15, 231-242.
9. Case, S. 2016. The Third Wave: An entrepreneur's Vision of the Future. New York: Simon & Schuster. ISBN-10: 1501140752.
10. Chen, Y., J. Kreulen, M. Campbell, and C. Abrams. 2011. Analytics Ecosystem Transformation: A Force for Business Model Innovation. In SRII Global Conference 2011, 11–20.

المجلد : 4 العدد : 2 السنة : 2022

11. Criscuolo, P., N. Nicolaou, and A. Salter. 2012. The Elixir (or Burden) of Youth? Exploring Differences in Innovation Between Start-Ups and Established Firms. Research Policy 41 (2): 319–333.
12. Delen, D., and H. Demirkan. 2013. Data, Information and Analytics as Services. Decision Support Systems 55 (1): 359–363.
13. Dodgson, M., D.M. Gann, and N. Phillips, eds. 2013. The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford: Oxford University Press.
14. Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M., Waizmann, J., Brenner, W. 2017, How Audi AG established big data analytics in its digital transformation, MIS Quarterly Executive, vol. 16, issue. 2, pp. 81-100.
15. Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information technology and business-level strategy: towards an integrated theoretical perspective. MIS Quarterly, 37(2), 483–509.
16. El Sawy, O.A., and F. Pereira. 2013. Digital Business Models: Review and Synthesis, Chapter 2 in Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An Ecosystem Approach, 13–20. New York: Springer.
17. Fitzgerald M, Kruschwitz N, Bonnet D, Welch M (2014) Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review 55 (2): 1-12.
18. G.C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, (2016), Aligning the organization for its digital future, MIT Sloan Management Review.
19. Gassmann, H., K. Frankenberger, and M. Csik. 2014. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper: University of St. Gallen: ITEM-HSG.
20. Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U (2018), Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. Journal of Information Technology Theory and Application 19 (1).
21. Hartmann, P.M., M. Zaki, N. Feldmann, and A. Neely. 2016. Capturing Value from Big Data: A Taxonomy of Data-driven Business Models Used by Start-Up Firms. International Journal of Operations & Production Management 36 (10): 1382–1406.
22. Hess, T. et al., 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), pp.123–139.
23. Hui, G. 2014. How the Internet of Things Changes Business Models. Harvard Business Review 92: 1–5.
24. Hylving, L. 2015. Competing Values in the Era of Digitalization. In System Sciences (HICSS), 2015. 48th Hawaii International Conference, 4161–4170. IEEE.
25. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86 (12).

المجلد : 4 العدد : 2 السنة : 2022

26. Lee, H., Chen, K. L., & Yang, J. (2014). The Implications of Big Data for the Enterprise System for Small Businesses. Proceedings of DYNAA, 5(1).
27. Legner C, Eymann T, Hess T, Matt C, Böhmann T, Drews P, Maedche A, Urbach N, Ahlemann F (2017), Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. Business & Information Systems Engineering 59 (4):301-308.
28. Libert, B., Beck, M., Wind, Y., (2016), How to navigate a digital transformation, Harvard business review.
29. Liferay. (2020, August 25). What is Digital Business? | Liferay. https://www.liferay.com/resources/l/digital-business.
30. Loebbecke C (2006) Digitalisierung: Technologien und Unternehmensstrategien. In: Scholz C (Ed.), Handbuch Medienmanagement. Springer, Berlin, Heidelberg:357-373.
31. Maglio, P.P., and J. Spohrer. 2013. A Service Science Perspective on Business Model Innovation. Industrial Marketing Management 42 (5): 665–670.
32. Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review 80 (5): 86–92.
33. McAfee, A., and E. Brynjolfsson. 2012. Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review 90 (10): 60–68.
34. Mejtoft, T. 2011. Internet of Things and Co-creation of Value. In Proceedings of the 2011 International Conference on and 4th International Conference on Cyber, Physical and Social Computing, Dalian, 672–677, October 19–22.
35. Otto, B., and S. Aier. 2013. Business Models in the Data Economy: A Case Study from the Business Partner Data Domain. In Proceedings of the 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2013) in Leipzig, vol. 1, 475–489.
36. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 11-64.
37. Reddy, S., Reinartz, W. 2017, Digital transformation and the value creation: Sea Change ahead, Value in the Digital era, vol. 9, issue. 1, pp. 11-17.
38. Ries, E. 2011. The Lean Start-up: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Portfolio Penguin. ISBN-10: 0670921602.
39. Rockart, J. F., & Morton, M. S. S. (1984). Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. Interfaces, 14(1), 84–95.
40. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388-393.

المجلد : 4 العدد : 2 السنة : 2022

41. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, 16, 197-213.
42. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. Academy of Management Perspectives, 28(4), 328 – 352.
43. Teece, D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning 43 (2–3): 172–194.
44. Veit, D., E. Clemons, A. Benlian, P. Buxmann, T. Hess, D. Kundisch, J.M. Leimeister, P. Loos, and M. Spann. 2014. Business Models: An Information Systems Research Agenda. Business & Information Systems Engineering 1: 45–53.
45. Venkatraman, N. (1994). IT-enabled Business Transformation: from automation to business scope redefinition. Sloan Management Review, 35(2), 73.
46. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
47. Vogelsang, M. (2010). Digitalization in Open Economies. Theory and Practice Implications.
48. Wade, R. H. (2015). Is Globalization Reducing Poverty and Inequality? World Development, 32(4), 567-589.
49. Westerman, G., & Mcafee, A. (2012). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, MA, 2-23.
50. Wirtz, B. W. (2019). Digital Business Models: Concepts, Models, and the Alphabet Case Study (Progress in IS) (1st ed. 2019 ed.). Springer.
51. Woodard, C. J., Tschang, F. T., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2013). Design capital and design moves: The logic of digital business strategy. MIS Quarterly, 37(2), 537–564.
52. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organising logic of digital innovation: An agenda for information systems research. Information Systems Research, 21(4), 724–735.
53. Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2019). Digital transformation in business. In International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities" (pp. 408-415). Springer, Cham.