

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحديات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي

دراسة تحليلية للشركات Google – Amazon – Appel

تحت إشراف:
د. بن عبد الله رشا

من إعداد الطالبتين:
زروقي خولة
بن ساعد شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أ. محاضر	د. بوعقل مصطفى
مشرفا	جامعة غليزان	أ. محاضر	د. بن عبد الله رشا
مناقشا	جامعة غليزان	أ. محاضر	د. زواد آسيا

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى: " ... ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ... " سورة النحل الآية 40.

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة، والتي تمثل ثمرة جهد وعمل متواصلين أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتنا المشرفة (بن عبد الله رشا) على دعمها وتوجيهاتها القيمة، فقد كان لنصائحها الهادفة وتوجيهاتها العلمية الدور الكبير لإنجاز هذا العمل.

وكل التقدير والعرفان إلى أستاذتنا الكرام الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم، وكانوا لنا نعم الدليل في مسيرتنا العلمية.

ولا يسعنا إلى أن نتقدم بأصدق عبارات الشكر والامتنان إلى عائلاتنا العزيزة، الذين كانوا سندا لا عمر له والدعم الأكبر طوال هذه الرحلة العلمية، فبدون دعمهم وتشجيعهم لم نكن لنصل إلى هذه المرحلة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى من كانوا دائما سندي ودعمني، إلى من غمروني بحبهم ورعايتهم إلى من علموني

معنى الإصرار والصبر

إلى والدي العزيزين اللذين لم يدخرا جهدا في توفير كل سبل النجاح لي، وكانا دائما

مصدر قوتي وإلهامي.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا لي عوناً وسندا. وشراكوني هذه المرحلة بحبهم وتشجيعهم

إلى أساتذتي الكرام الذين منحوني العلم والمعرفة وفتحوا أمامي آفاق التفكير والإبداع.

إلى كل من دعم مسيرتي العلمية من أصدقاء وزملاء، وكان لهم أثر في وصولي إلى هذه

المرحلة.

وأخيرا إلى نفسي، تقديرا لكل الجهد والتعب والسهر، ولكل لحظة تحدى واجهتها

للوصل إلى هذه المرحلة

لكم جميعا أهدي هذا العمل، عربون وفاء وشكر من الله أن يكون خطوة نحو مستقبل

مشرق.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة لنجاح واستمرار المؤسسات. اعتمدت الدراسة على تحليل تجارب ثلاث شركات عالمية رائدة: آبل، غوغل، وأمازون، لفهم كيف واجهت هذه الشركات التحديات الرقمية ونجحت في التكيف معها.

ركزت الدراسة على أبرز المشكلات التي تعيق رواد الأعمال، مثل التطور السريع للتكنولوجيا، مخاطر الأمن السيبراني، اشتداد المنافسة، والتغير المستمر في القوانين الرقمية. وأظهرت النتائج أن الشركات الناجحة تعتمد على الابتكار، والمرونة، وتطوير استراتيجيات رقمية فعالة لمواجهة هذه التحديات.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم رواد الأعمال من خلال توفير بيئة تشريعية وتقنية مناسبة، وتشجيع الاستثمار في التكنولوجيا، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي لضمان نجاح واستدامة المشاريع في العصر الرقمي.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، الاقتصاد الرقمي، الإبتكار، الأمن السيبراني.

Abstract

This study aims to understand the challenges facing entrepreneurship in the context of the digital economy, where digital transformation has become essential for the success and sustainability of businesses. The study relies on an analytical review of three leading global companies—Apple, Google, and Amazon—to examine how they have addressed digital challenges and successfully adapted to them.

The research focuses on key obstacles that hinder entrepreneurs, such as the rapid pace of technological advancement, cybersecurity risks, intense competition, and the constant evolution of digital regulations. The findings indicate that successful companies rely on innovation, flexibility, and the development of effective digital strategies to overcome these challenges.

The study recommends supporting entrepreneurs through the provision of suitable legislative and technological environments, encouraging investment in technology, and promoting a culture of digital transformation to ensure the long-term success and sustainability of entrepreneurial ventures in the digital age.

Keywords : Entrepreneurship , Digital economic, innovation , Cybersecurity.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	الملخص
د	فهرس المحتويات
2	الفصل الأول: مقدمة عامة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	تمهيد
9	1- مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال
9	1.1- مفهوم ريادة الأعمال ونشأتها
11	1-2- أهمية ريادة الأعمال
12	3.1- خصائص ريادة الأعمال
13	1-4- مراحل عملية ريادة الأعمال
15	2- عموميات حول الاقتصاد الرقمي
15	1.2- ماهية الاقتصاد الرقمي ونشأته
17	2.2- أهمية الاقتصاد الرقمي
18	3.2- خصائص الاقتصاد الرقمي
19	4.2- أسس الاقتصاد الرقمي ومستقبله
21	3- تحديات ريادة الأعمال والاستراتيجيات للتغلب عليها في الاقتصاد الرقمي
21	1.3- العلاقة بين الاقتصاد الرقمي و ريادة الأعمال
22	2.3- متطلبات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي
24	3.3- التحديات التي تواجه رواد الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي
24	4.3- استراتيجيات التغلب على التحديات التي تواجه رواد الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي
26	3- الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل

30	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
31	تمهيد
32	1. تقديم عام لشركات الثلاث -آبل - غوغل - أمازون
32	1.1 لمحة عامة عن شركات الثلاث و سبب إختيارها كنماذج للتحليل
36	2.1 علاقة الشركات (Apple- Google- Amazon) ريادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي
38	2. نتائج الدراسة
38	1.2. تحليل نماذج SWOT -BMC -PASTEL لشركة آبل و غوغل و أمازون
75	3. مناقشة النتائج
75	1.3. جدول تحليلي لشركات (آبل -غوغل - أمازون)
84	2.3. إختبار الفرضيات
87	الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
90	قائمة المراجع:

الفصل الأول

مقدمة عامة

1- تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم، برزت ريادة الأعمال كأحد العوامل الأساسية المحركة للنمو الاقتصادي، حيث أصبحت تلعب دورا حيويا في تطوير الاقتصادات الحديثة، وتعزيز الابتكار، وخلق فرص العمل. ولم يعد النشاط الريادي مقتصرًا على المشروعات التقليدية، بل امتد ليشمل مجالا أكثر تطورا وتعقيدا مدعوما بالثورة التكنولوجية والتحول الرقمي الذي غير طبيعة الأسواق وأنماط الإنتاج والاستهلاك، وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفهوم الاقتصاد الرقمي، الذي بات يشكل ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية في القرن 21 معتمدا على التكنولوجيا الرقمية كوسيلة لتحسين الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى الأسواق وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

ومع ذلك فإن التحول نحو الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال يفرض تحديات جديدة تتطلب استراتيجيات متقدمة للتعامل مع قضايا مثل الأمن السيبراني، وحملة البيانات، والقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، كما أن نجاح المشروعات الريادية الرقمية يتطلب مهارات متميزة تشمل الفهم العميق للسوق والقدرة على الابتكار المستمر، وإدارة الموارد بكفاءة فضلا عن تبني نماذج عمل متجددة تتماشى مع طبيعة الاقتصاد الرقمي.

إن التكامل بين ريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي يمثل نموذجا ديناميكيا يساهم في إعادة تشكيل المشهد الاقتصادي من خلال استغلال الفرص الجديدة التي تتيحها التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل وأنترنيت الأشياء، والتجارة الإلكترونية، فقد أدى هذا التقدم إلى تسهيل إطلاق المشروعات تعتمد على الابتكار وتقنيات المتقدمة لتقديم حلول فعالة تلبي احتياجات المستهلكين بطريقه أكثر كفاءه وسرعه وفي هذا السياق اصبح رواد الاعمال الرقميون قادرين على التوسع في الاسواق العالمية بسرعه غير مسبوقه مما يساهم في خلق بيئه اعمال أكثر انفتاحا ومرونة. ونظرا لهذه التحولات اصبح من الضروري للشركات والمشاريع الناشئة فهم كيفية استغلال التقنيات الحديثة في تعزيز التنمية الاقتصادية اعمال مستدامه وتحقيق الازدهار الاقتصادي في عالم تتزايد فيه التحديات والفرص.

2- إشكالية الدراسة:

من هنا يمكن طرح اشكاليه الموضوع وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هي أبرز التحديات التي تواجه رواد الاعمال في ظل الاقتصاد الرقمي وكيف يمكن التغلب عليها؟

3- الأسئلة الفرعية:

لإعطاء صورة واضحة لإشكالية الدراسة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة التحديات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي على ريادة الأعمال؟
- كيف تتعامل الشركات الرقمية الكبرى (أبل، جوجل، أمازون) مع هذه التحديات؟
- ما الاستراتيجيات الريادية التي اعتمدها هذه الشركات للتغلب على التحديات الرقمية؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف في نماذج الأعمال والاستجابة الرقمية لدى هذه الشركات؟
- ما الدروس التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب العالمية لفائدة رواد الأعمال في السياقات المحلية؟

4- فرضيات الدراسة :

- التحول الرقمي السريع يشكل ضغطا على رواد الأعمال لاعتماد نماذج أعمال مرنة ومبتكرة.
- الشركات التي تبنت استراتيجيات رقمية مرنة استطاعت تجاوز التحديات التي فرضها الاقتصاد الرقمي، والحفاظ على موقعها الريادي.
- البيئة الرقمية تعيد تشكيل أولويات رواد الأعمال، من التركيز على المنتج إلى التركيز على تجربة المستخدم والبيانات.
- تنوع إستراتيجيات مواجهة التحديات الرقمية يعكس اختلاف نماذج الأعمال المعتمدة من طرف رواد الأعمال.

5- أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفاهيم ريادة الأعمال ونشأتها وخصائص التي يجب أن ينتفع بها رواد الأعمال.
- التعرف على مفهوم الاقتصاد الرقمي ونشأته وأهم خصائصه وكيفية تأثيره على بيئة الأعمال.
- إبراز أهم التحديات التي تواجه رواد الأعمال وأهم الاستراتيجيات للتغلب عليها.
- تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في دعم ريادة الأعمال.

6- أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، حيث أصبحت التكنولوجيا والإبتكار من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات وقدرتها على التنافس في الأسواق العالمية، ومع تزايد الإعتماد على التحول الرقمي، تواجه الشركات الناشئة والمؤسسات الكبرى تحديات تتطلب استراتيجيات مرنة وفعالة لتحقيق النمو والإستدامة.

7- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث وميولنا التابع في فهم متغيرات هذا الموضوع.
- البحث المستمر في مواضيع الحالية والتي يعتبر موضوع ريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي ضمنها.

8- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تطرقت هذه الدراسة إلى أثر المتغير المستقل في " الاقتصاد الرقمي " على المتغير التابع " تحديات ريادة الأعمال".
- الحدود المكانية: دراسة عن بعد عبر إنترنت.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة 23 فيفري 2025 إلى غاية 23 مارس 2025.

9- منهج الدراسة:

- حتى تتمكن من معالجة مشكلة الدراسة المطروحة بالأسلوب المناسب وإثبات صحة الفرضيات ثم الإعتماد على:
- المنهج الوصفي: من خلال استعراض مختلف المفاهيم الأساسية في الجانب النظري ووصف ظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين رواد الأعمال و الإقتصاد الرقمي .
 - المنهج التحليلي: الجانب التطبيقي من خلال دراسة تحليلية لنماذج أعمال الشركات (آبل ، جوجل، أمازون).

10- محددات الدراسة :

مذكرة تخرج ماستر 2 بعنوان تحديات ريادة الأعمال في ضل الإقتصاد الرقمي.

11- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة ومحدثة عن الشركات.
- تعقيد دراسة الاقتصاد الرقمي بسبب طبيعته المتغيرة باستمرار.
- صعوبة الوصول إلى مصادر رسمية بعض التقارير والإحصائيات التفضيلية تكون غير متاحة ومدفوعة.

12- هيكل الدراسة:

لقد شمل هيكل الدراسة فصلين إضافة إلى المقدمة عامة وخاتمة حيث:

الفصل الأول: تعلق بالإطار النظري لريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول

تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال، المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عموميات حول الاقتصاد الرقمي، أما

المبحث الثالث نبرز فيه تحديات ريادة الأعمال والإستراتيجيات للتغلب عليها في الاقتصاد الرقمي.

الفصل الثاني: خصصناه لدراسة تطبيقية للشركات الثلاث: آبل- جوجل - أمازون من خلال اعطاء لمحة عن نشأة

الشركات الثلاث و الوضعية الحالية لكل منها و التحديات التي تواجهها في الإقتصاد الرقمي والاستراتيجيات التي

تتبعها كل شركة .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التقدم التكنولوجي والإبتكارات الرقمية مما أدى إلى تغير هيكله الاقتصاد العالمي وظهر مفاهيم جديدة في مجال الأعمال، ومن بين هذه المفاهيم برزت ريادة الأعمال كأحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي، حيث تعتمد على القدرة على الإبتكار وتحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع ريادية ناجحة.

لقد أحدثت الثورة المعلوماتية تغيرات جذرية في الطرق التي يعمل بها الاقتصاد العالمي، حيث شهدت تقنية المعلومات نموًا جديدًا من الاقتصاد، وهو الاقتصاد الرقمي الذي أصبح ركيزة أساسية في مختلف الأنشطة الاقتصادية، وساهم في تشكيل بيئة الأعمال من خلال توفير أدوات جديدة لرواد الأعمال مما أدى إلى ظهور نماذج أعمال أكثر كفاءة ومرونة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم مفاهيم ريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي وأهم التحديات التي تواجه رواد الأعمال والاستراتيجيات للتغلب عليها.

1- مفاهيم أساسية حول ريادة الأعمال:

يعد مفهوم ريادة الأعمال مفهوم حديث ومتعدد الجوانب، حيث ساعدت التطورات التكنولوجية والعلمية في مجال الأعمال، على تبلور المفهوم في قطاعات مختلفة من الأعمال، مما أدى إلى ظهور مجتمع أكثر ريادة.

1.1 - مفهوم ريادة الأعمال ونشأتها

1.1.1 - نشأة وتطور ريادة الأعمال:

ترتبط جذور ريادة الأعمال ببدايات الحضارة الإنسانية، حيث ظهرت كممارسة بدائية منذ العصور الأولى من خلال التجارة، التنقل، والابتكار في الوسائل والأدوات. لم يكن مصطلح "ريادة الأعمال" مستخدماً آنذاك، إلا أن مظاهره تجلت في الابتكار ونقل الأفكار والتقنيات، مما ساهم في تشكيل أسس الحضارات القديمة وتطور النشاط الاقتصادي. وقد لعبت مهارات مثل العمل الحرفي، التجارة، والاكتشاف دوراً أساسياً في بناء المجتمعات وتحقيق الاكتفاء الذاتي. في الحضارة الإسلامية، ساهم التراث الإسلامي بشكل فعال في تطوير مفاهيم الريادة من خلال تشجيع الابتكار والاختراع، وتوسيع نطاق التبادل التجاري والمعرفي بين الشعوب. وقد انعكس هذا في الأقوال النبوية التي تُثمن قيمة العمل والكسب الحلال، مما عزز من قيمة الفرد المنتج في المجتمع.

أما في العصر الحديث، فقد أدى التقدم الصناعي وتطور الفكر الاقتصادي إلى ظهور نظريات حديثة فسّرت سلوك الأفراد والمؤسسات داخل النظام الاقتصادي. وبرزت كتابات آدم سميث التي مهدت لفهم جديد لدور رائد الأعمال، تلتها تحولات فكرية ركزت على الاقتصاد الكلي والجزئي، وأسست لنظريات مثل "نظرية التوازن" التي صنفت الأفراد كمستهلكين ومنتجين.

وقد قدّم "شومبيتر" إضافة نوعية من خلال مفهوم "التدمير الخلاق" (Creative Destruction)، مشيراً إلى أن رائد الأعمال هو العنصر الديناميكي الذي يحفّز التغيير الاقتصادي عبر الابتكار وكسر الركود. وبهذا أصبحت

ريادة الأعمال ركيزة أساسية في تحفيز التنمية والنمو الاقتصادي من خلال إيجاد فرص وأسواق جديدة. (أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشمشيري، 2021).

2.1.1- مفهوم ريادة الأعمال:

تُعتبر ريادة الأعمال من الركائز الأساسية في الاقتصاد المعاصر، حيث ساهم التطور التكنولوجي في توسيع دائرة المعرفة وتعزيز الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي، مما أتاح فرصاً أكبر لتطوير وتنمية الأفكار الريادية.

- تم تعريف ريادة الأعمال حسب بعض الباحثين كما يلي :

- عرفها الباحثان "هيرون & روبينسون 1983" على أنها: " مجموعة من السلوكيات التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية، وهو يهدف إلى إنشاء نشاط اقتصادي جديد يكون غالباً عبر إنشاء منظمة جديدة".
- وعرفها "بورش 1986" بأنها: "مجموعة أنشطة تقوم على تلبية الحاجات والرغبات عن طريق الإبداع وإنشاء المنشآت".

- كما عرفها " دولينغ 1995" على أنها: عملية إيجاد منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد". (حكيمه قويسى، 2023، ص43)

- و تعرف ريادة الأعمال على أنها " عملية بدء مشروع تجاري، أو شركة ناشئة، أو أي مؤسسة أخرى". (International Labour Organization, 2015)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة، أن ريادة الأعمال هي عملية إنشاء وإدارة مشروع تجاري بهدف تحقيق الربح، من خلال الابتكار وتحمل المخاطر والإستفادة من الفرص المتاحة في السوق، وتشمل تطوير الأفكار الجديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق وإدارة الموارد المالية والبشرية بفعالية.

1-2- أهمية ريادة الأعمال:

إزدادت أهمية موضوع ريادة الأعمال نتيجة تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتدت المنافسة بين المنظمات، وتمثل أهمية ريادة الأعمال في عدة جوانب رئيسية تؤثر على الاقتصاد والمجتمع منها:

✓ تشجيع الابتكار والإبداع:

تلعب ريادة الأعمال دورًا رئيسيًا في تحفيز الأفراد على ابتكار أفكار جديدة وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. هذا الابتكار يفتح آفاقًا جديدة لتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق المتغيرة، ويساهم في دفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

✓ خلق فرص عمل:

من خلال تأسيس المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تساهم ريادة الأعمال في خلق فرص عمل متعددة، خصوصًا للشباب الذين يواجهون صعوبة في الحصول على وظائف تقليدية. وهذا يساهم في تقليل معدلات البطالة وتحقيق استقرار اقتصادي واجتماعي.

✓ دعم النمو الاقتصادي:

تعتبر المشاريع الريادية مصدرًا هامًا لزيادة الناتج المحلي الإجمالي، حيث تضخ دماءً جديدة في الاقتصاد من خلال تأسيس مؤسسات ناشئة تساهم في تعزيز النشاط الاقتصادي وتوسيع قاعدة الإنتاج والخدمات.

✓ تنوع مصادر الدخل:

تساهم ريادة الأعمال في تقليل الاعتماد على قطاعات محددة أو موارد طبيعية، من خلال دعم إقامة مشروعات في مجالات متنوعة مثل الصناعة، التكنولوجيا، والخدمات، مما يجعل الاقتصاد أكثر مرونة وقدرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية.

✓ تحسين استغلال الموارد:

تعمل ريادة الأعمال على استثمار الموارد المتاحة بكفاءة عالية، سواء كانت موارد بشرية أو مادية، مما يساهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق التنمية المستدامة، ويحد من الهدر ويعزز من الاستفادة الأمثل للطاقات المتاحة في المجتمع. (جامعة نجران، 2025).

3.1- خصائص ريادة الأعمال:

تُعد ريادة الأعمال مجالاً يتميز بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تساهم في تشكيل شخصية رائد الأعمال الناجح وتميزه عن غيره، أهمها:

➤ الرؤية الواضحة وتحديد الأهداف:

رواد الأعمال يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل تساعدهم على تحديد أهداف استراتيجية محددة. هذه الأهداف تكون واقعية وقابلة للقياس، ويعملون على تقسيمها إلى خطوات عملية منظمة تساعدهم في تحقيق تطلعاتهم بشكل منهجي ومنظم.

➤ المرونة والقدرة على التكيف:

بيئة الأعمال متغيرة باستمرار، لذلك يحتاج رواد الأعمال إلى القدرة على التكيف مع التحديات والمستجدات الجديدة. المرونة تسمح لهم بإعادة تقييم استراتيجياتهم وتعديلها بسرعة بما يتناسب مع الظروف المتغيرة، مما يحافظ على قدرتهم التنافسية.

➤ المثابرة والصبر:

الطريق الريادي مليء بالعقبات والتحديات، ورواد الأعمال الناجحون يتميزون بالعزيمة والمثابرة على الاستمرار رغم الصعوبات. يعتبرون الفشل جزءاً من عملية التعلم ويستفيدون منه لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في المستقبل.

➤ الإبداع و الابتكار:

العقلية الريادية تعتمد على التفكير الإبداعي للبحث عن حلول مبتكرة للمشاكل وتطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبى احتياجات السوق بشكل أفضل. الابتكار هو العامل الأساسي الذي يميز رواد الأعمال عن الآخرين ويدفع نموهم.

➤ المبادرة والاستباقية:

رواد الأعمال لا ينتظرون الفرص بل يخلقونها بأنفسهم. لديهم القدرة على اتخاذ خطوات فعالة لتنفيذ الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع ملموس، مما يمنحهم ميزة تنافسية ويعزز نجاح مشاريعهم.

➤ القيادة وبناء فرق العمل:

القدرة على قيادة الفرق وبناء بيئة عمل متعاونة تُعتبر من أهم الصفات لدى رواد الأعمال. فهم يوجهون ويحفزون فرقهم لتحقيق الأهداف المشتركة ويحرصون على تنمية مهارات أعضاء الفريق لضمان استمرارية النجاح.

➤ تحمل المخاطر وحسن اتخاذ القرار:

رواد الأعمال يتسمون بالقدرة على تقييم المخاطر بشكل دقيق واتخاذ قرارات محسوبة توازن بين الفرص والمخاطر المحتملة. هذه القدرة تمكنهم من اقتناص الفرص وتحقيق نمو مستدام في مشاريعهم.

(Clugston, 2024)

➤ 1-4- مراحل عملية ريادة الأعمال:

نظرًا لتنوع مجالات ونشاطات الأعمال، تبقى عملية تأسيس مشاريع ريادية ناجحة متسقة ومتراصة، وتهدف بشكل أساسي إلى تحويل الأفكار إلى مشاريع تحقق نجاحًا عمليًا. إذ تسعى هذه المشاريع لتحقيق مستويات عالية من

الإنتاجية، وتقديم خدمات ذات جودة ممتازة، وزيادة الأرباح. تمر ريادة الأعمال بعدة مراحل متتابعة، يمكن تلخيصها كما يلي:

المرحلة الأولى: تأسيس المشروع:

تشمل هذه المرحلة البحث واختيار الفكرة الملائمة من بين العديد من الأفكار التي تتولد لدى الراغبين في بدء مشاريعهم الخاصة، بالإضافة إلى تصميم النموذج الأولي وتجربته للتحقق من فاعليته.

المرحلة الثانية: تأمين التمويل والاستثمار:

تحتاج معظم المشاريع الريادية إلى دعم مالي من خلال جذب المستثمرين والحصول على التمويل اللازم، وذلك لتمكينها من تقديم خدمات موسعة والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء. وتتطلب هذه المرحلة دراسة دقيقة نظرًا لما تنطوي عليه من مخاطر.

المرحلة الثالثة: بدء التشغيل:

بعد نجاح النموذج الأولي واجتياز مرحلة التجربة، يتم الانتقال إلى تقديم الخدمات أو المنتجات للسوق، مع التركيز على توسيع قاعدة العملاء. ويستلزم ذلك استمرار العمل بوتيرة منتظمة لتقييم الأداء ورضا العملاء.

المرحلة الرابعة: تحقيق الأرباح

تعد هذه المرحلة مستمرة ومتغيرة من مشروع لآخر، حيث يعتمد نجاحها على قدرة رائد الأعمال على إيجاد نماذج ربحية مبتكرة وفعالة. قد يتأخر تحقيق الأرباح في بعض الأحيان، وهو أمر طبيعي، لكن التحدي الحقيقي يتمثل في بعض الحالات التي لا تحقق أرباحًا على الإطلاق، خاصة في بعض الأسواق العربية.

المرحلة الخامسة: النمو والتوسع

جوهر ريادة الأعمال يكمن في قدرة المشاريع على النمو والتوسع. يتطلب ذلك التركيز على الاستدامة في ظل المنافسة المتزايدة، والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات لمواكبة احتياجات السوق. (منصوري رمزي، 2023، ص17)

2- عموميات حول الاقتصاد الرقمي

1.2- ماهية الاقتصاد الرقمي ونشأته:

في إعطاء أهم التعاريف المتعلقة بمفهوم الاقتصاد الرقمي نشير إلى أن هناك تسميات متعددة ومختلفة لهذا المفهوم والتي تختلف وتتألف بعض الشيء عن بعضها البعض مثل: الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الشبكي، أو الاقتصاد القائم على الأنترنت، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الجديد، وكذلك اقتصاد المعرفة و غيرها و التي رغم تباينها الظاهري تدور جميعها حول نفس المكونات الأساسية كالمعلومات والبرمجيات والتكنولوجيا، مما يصعب أحياناً التمييز الدقيق بينها (زينب هادي نعمة ، 2015 ص 6).

1.1.2- نشأة وتطور الاقتصاد الرقمي:

لقد ظهر مصطلح الاقتصاد الرقمي الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث يرجع العديد للظاهرة الأمريكية المتمثلة في النحو المتواصل على أطول مدة على الإطلاق في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، ارتفاع الإنتاجية، التضخم، والبطالة أساساً إلى غزو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وآثارها ليس فقط على القطاع التكنولوجي بل على التطبيقات في الصناعات القديمة والجديدة معاً.

إن الاقتصاد الرقمي هو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الأنترنت أو الاقتصاد الواب وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، المنتجات الرقمية، ويمكن بيان الجذور التاريخية للاقتصاد الرقمي في ما يلي:

إن للاقتصاد الرقمي جذور عميقة تعود إلى عام 1921 في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما قام العالم الاقتصادي فرانك نابت أول دراسة عن اقتصاد المعلومات، وفي عام 1954 نشر الاقتصادي مارشال دراسته بعنوان النرية الاقتصادية للتنظيم والمعلومات، بيد إن العالم ماكلوب تصدر الموقع الريادي بتجليله لاقتصاد نظام براءات الإختراع، التي وصفها بأنها جزء واحد فقط من الإستثمار في التعليم والبحث والتطوير التقني، ثم جاءت دراسته الثانية صناعة وتوزيع المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958، تستأنف كل هياكل الاقتصاديات التقليدية في الفضاء الرقمي Space cyber لتحقق نبوءة العالم الاقتصادي ديريك برايس بأن المعلومات ستحل محل النقود في الاقتصاد الرقمي الذي يتغير شكله ونسيجه بتأثير التقنية مع الزمن.

وفي عام 1977 في الصياغات التحليلية الاقتصادية أذخا العالم ستيكلمر معلومات متغيرا متميزا عام 1989 اقترح العالم الاقتصادي كيرج علم المعلومات التنموي، الذي عرفه بأنه العلم الذي يبحث عن تأثير المعلومات على التنمية الاقتصادية وقد ارتكز هذا العلم على نظرية تفترض أن المعلومات قيمة مضافة add value عندما تتمزج بعناصر الإنتاج المادية والبشرية مما تضيف إليها قيمة عالية من الكفاءة وزيادة الإنتاج ومن ثم يقود ذلك إلى تطور الاقتصاد الكلي، لذا إتخذت الدول المتقدمة قرار التنمية المعلوماتية.

نستنتج مما سبق أن الاقتصاد الرقمي القائم على المعلومات لم يكن ظاهرة جديدة بل ظهر على الواقع العملي منذ 1921، وأن الطبيعة الاقتصادية للمعلومات تعد بداية انطلاق تفكير الرواد الاقتصاديين في هذا المجال، كما أن بروز قطاع المعلومات كقطاع رابع يضاف إلى قطاع الصناعة والزراعة والخدمات، سيعمل على تخفيف مشكلة الندرة للموارد لأن أذواق المستهلكين لا تبقى ثابتة وإنما ستتغير بتغير التقنية مع الزمن. (فنور هدى ، 2023 ، ص 6)

2.1.2 مفهوم الاقتصاد الرقمي:

نوجز فيما يلي مجموعة من التعاريف للاقتصاد الرقمي على النحو التالي:

- يعرف الاقتصاد الرقمي بأنه: " المصطلح الذي يُستخدم للإشارة إلى الاقتصاد المعتمد على الإنترنت أو ما يُعرف باقتصاد الويب، وهو يقوم على التعامل مع العناصر الرقمية مثل المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين، الشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، وكذلك المنتجات الرقمية. (خربوش محمد & لعوج بن عمار ، 2022 ، ص 94)

- كما عرف بأنه: " الاقتصاد الرقمي هو نمط اقتصادي حديث يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في توليد الثروة وتبادل السلع والخدمات، من خلال الشبكات الإلكترونية والمنصات الرقمية التي تسهّل التفاعل والتبادل بين الأفراد، الشركات، والحكومات (Dieconomy, 2025).

- كما عرفه أيضا بأنه: " الاقتصاد الرقمي يعرّف على أنه الاقتصاد الذي يعتمد بدرجة كبيرة على استعمال أدوات الثورة التقنية للمعلومات والاتصالات في القطاعات الجديدة العاملة في مجال التقنية الدقيقة (أمانة عمر ، 2021 الموسوعة السياسية ، 2025).

من خلال التعاريف نستنتج أن الاقتصاد الرقمي يعد نمطا اقتصاديا حديثا يعتمد بشكل أساسي على الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يُبنى على التعامل مع العناصر الرقمية مثل المعلومات والزبائن والشركات والمنتجات الرقمية، ويقوم على استخدام الشبكات الإلكترونية والمنصات الرقمية لتوليد الثروة وتسهيل التفاعل وتبادل السلع والخدمات بين الأفراد، الشركات، والحكومات، لاسيما في القطاعات التقنية الدقيقة.

2.2- أهمية الاقتصاد الرقمي

للإقتصاد الرقمي أهمية كبيرة تبرز فيما يلي :

1. تحفيز الابتكار: يساهم في تعزيز الابتكار من خلال تطوير حلول جديدة تعتمد على التكنولوجيا.

2. تحسين الإنتاجية: يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركات.
3. الوصول إلى الأسواق العالمية: يتيح الفرصة للشركات الناشئة والصغيرة للوصول إلى عملاء جدد في جميع أنحاء العالم.
4. خلق فرص عمل جديدة: يساهم في توفير وظائف حديثة تعتمد على المهارات الرقمية (Ai Academy,)

(2025)

3.2- خصائص الاقتصاد الرقمي

1.3.2- خصائص الاقتصاد الرقمي

يتميز الاقتصاد الرقمي بعدة خصائص، منها:

- 1- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية في العمليات الاقتصادية.
- 2- تحول الأعمال الاقتصادية إلى الإنترنت والتجارة الإلكترونية، وتوسعها في العالم الرقمي.
- 3- تركيز الاهتمام على البيانات والمعلومات، واستخدامها في صنع القرارات وتحليل الأسواق.
- 4- تحول العمليات الاقتصادية إلى عمليات رقمية قابلة للتشغيل والتحكم عن بعد.
- 5- زيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في العمليات الاقتصادية.
- 6- زيادة الاهتمام بالخصوصية والأمان الإلكتروني. (يعقوب، 2023)

4.2- أسس الاقتصاد الرقمي ومستقبله

في ظل التحول العالمي نحو التكنولوجيا، أصبح الاقتصاد الرقمي يشكل محوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية الحديثة، حيث يقوم على مجموعة من الأسس ويعد بمستقبل واعد في مختلف القطاعات.

1.4.2-أسس الاقتصاد الرقمي

أسس الاقتصاد الرقمي تتمحور حول الاستخدام الفعال والذكي للتكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين العمليات التجارية والتفاعلات الاقتصادية عبر الإنترنت إذ ينطوي الاقتصاد الرقمي على أسس رئيسية تتمثل في:

- البنية التحتية الرقمية: تتضمن شبكات الإنترنت و الاتصالات و مراكز البيانات و غيرها من البنى التحتية التي تمكن من استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات.
- الوصول إلى التكنولوجيا: يتضمن ذلك توفر الأجهزة الرقمية و البرامج و الخدمات الرقمية للمستخدمين.
- المهارات الرقمية: تتضمن مهارات استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات و تحليل البيانات و التواصل الرقمي.
- الابتكار الرقمي: يتضمن تطوير و استخدام تقنيات جديدة و نماذج أعمال جديدة في الاقتصاد الرقمي.
- الحوكمة الرقمية: تتضمن وضع قوانين و أنظمة لتنظيم و إدارة الاقتصاد الرقمي.
- التواصل الاجتماعي والتعاون الرقمي: يتيح التواصل الاجتماعي والتعاون الرقمي للأفراد والشركات التفاعل مع بعضهم البعض بشكل أكثر فعالية، ويساهم في تعزيز التبادل التجاري ونقل المعرفة.

- التشريعات والسياسات الرقمية: تلعب التشريعات والسياسات الحكومية دورًا هامًا في تحديد بيئة الأعمال الرقمية وتوفير الإطار القانوني والتنظيمي الذي يشجع على الابتكار ويحمي البيانات ويوفر الأمان.
- التعليم والتدريب الرقمي: يلعب التعليم والتدريب الرقمي دورًا حاسمًا في تأهيل القوى العاملة لفهم واستخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية في السوق العمل. (DiEconomy، 2023)

2.4.2- مستقبل الاقتصاد الرقمي

- يتوقع الخبراء أن يستمر الاقتصاد الرقمي في النمو بشكل سريع خلال السنوات القادمة. و ذلك بفضل التطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات وازدياد استخدام الإنترنت والهواتف الذكية.
- يقدم الاقتصاد الرقمي العديد من الفرص للنمو والابتكار في مختلف القطاعات. من أهم هذه الفرص:
- التجارة الإلكترونية: من المتوقع أن تستمر التجارة الإلكترونية في النمو بشكل كبير، مما سيخلق فرصًا جديدة للشركات والأفراد.
 - الخدمات المالية الرقمية: من المتوقع أن تصبح الخدمات المالية الرقمية أكثر شيوعًا، مما سيخلق فرصًا جديدة للبنوك ومؤسسات التمويل الأصغر.
 - التعليم الإلكتروني: من المتوقع أن يزداد الاعتماد على التعليم الإلكتروني، مما سيخلق فرصًا جديدة للمؤسسات التعليمية والمعلمين.
 - الرعاية الصحية الرقمية: من المتوقع أن تصبح الرعاية الصحية الرقمية أكثر شيوعًا، مما سيخلق فرصًا جديدة لمقدمي الخدمات الصحية والمرضى.

- الحكومة الإلكترونية: من المتوقع أن تصبح الحكومة الإلكترونية أكثر شيوعًا، مما سيخلق فرصًا جديدة للحكومات و المواطنين. (DiEconomy، 2023)

3-تحديات زيادة الأعمال والاستراتيجيات للتغلب عليها في الاقتصاد الرقمي

أدى التحول نحو الاقتصاد الرقمي إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال بشكل جذري، حيث أصبحت زيادة الأعمال تعتمد بشكل مباشر على الابتكار التكنولوجي، ومع ذلك، فإن هذا التحول يفرض تحديات على رواد الأعمال، ولمواجهة هذه التحديات يحتاج رواد الأعمال إلى تبني إستراتيجيات فعالة تضمن الصمود والتوسع في بيئة رقمية تنافسية.

1.3- العلاقة بين الاقتصاد الرقمي و زيادة الأعمال

تشكل زيادة الأعمال الرقمية جزءًا أساسيًا من الاقتصاد الرقمي، حيث تمكن الأفراد من تأسيس مشاريعهم الخاصة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة. وتعتمد هذه المشاريع على التقنيات الحديثة مثل التطبيقات الذكية، والتجارة الإلكترونية (Ai Academy, 2025)

وتلعب زيادة الأعمال دورًا حيويًا في تعزيز التحول الاقتصادي وتحقيق الابتكار والنمو، من خلال مجموعة من الأدوار الأساسية، من أبرزها:

- **الابتكار وتطوير الحلول الرقمية:** تتيح زيادة الأعمال فرصًا لتطوير حلول رقمية جديدة تلبي احتياجات السوق وتحل مشكلاته، سواء من خلال تطبيقات محمولة، أو منصات إلكترونية، أو حلول برمجية متقدمة.

- **تحسين تجربة العملاء:** من خلال تقديم حلول مبتكرة، يساهم رواد الأعمال في تحسين تجربة المستخدم للمنتجات والخدمات، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من فرص النمو.

- خلق فرص عمل جديدة: تسهم في توفير وظائف جديدة من خلال تأسيس الشركات الناشئة وتوسيع نطاق الأعمال الرقمية، مما يحفز النمو الاقتصادي.
 - تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة: تساعد البيئة الريادية الرقمية هذه الشركات على التوسع عبر الإنترنت والوصول إلى أسواق جديدة وتحقيق فرص تجارية واعدة.
 - التفاعل الفعال مع السوق: تتيح ريادة الأعمال الرقمية التفاعل مع السوق بطريقة أكثر كفاءة عبر استخدام أدوات مثل التحليلات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي.
 - تحقيق الاستدامة الاقتصادية: من خلال تطوير حلول تكنولوجية تعالج قضايا بيئية واجتماعية، تساهم ريادة الأعمال في بناء اقتصاد أكثر استدامة.
- بشكل عام، تمثل ريادة الأعمال الرقمية قوة دافعة لتعزيز الابتكار والتنمية داخل الاقتصاد الرقمي، وتساهم في بناء بيئة اقتصادية ديناميكية ومتطورة. (هاشم، 2024)

2.3- متطلبات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي

إن أهم متطلبات العمل في ظل الاقتصاد الرقمي تتمثل فيما يلي:

أولاً: متطلبات فنية:

- تحسين البنى التحتية والارتكازية للاتصالات والمواصلات.
- تحسين أداء العاملين بما يتوافق مع متطلبات التطوير.

ثانياً: متطلبات اقتصادية:

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال الاقتصاد الرقمي.
- دعم الصناعات الإلكترونية وأساسيتها وتشجيع الاستثمار في مجال الاقتصاد الإلكتروني.

ثالثا: متطلبات اجتماعية:

- إيجاد أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- تبني آليات تشجيع الأفراد على تقبل ثقافة التغيير والتطوير.
- العمل على تغيير وتحديث أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بما يتلائم مع ثقافة الاقتصاد الجديد.

رابعا: متطلبات إدارية

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير.
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة وإعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل الشركات .
- انشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة تطوير مستلزمات الاقتصاد الرقمي.

متطلبات أخرى: تشمل

- إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية التبادل عبر قنوات الاقتصاد الرقمي وتحمي مصالح الأطراف.
- توفير مقومات الأمن والخصوصية على الشبكة.
- توفير مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية والفكرية واحترام الخصوصيات. (إيناس عثمانية & دنيا قاسمي،

(2021 ص 18)

3.3- التحديات التي تواجه رواد الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي

هناك مجموعة من التحديات التي يجب على الشركات التغلب عليها لتحقيق النجاح والنمو وفيما يلي نستوضح أبرز

التحديات:

- **التعامل مع تشبع السوق والمنافسة:** من أصعب التحديات التي تواجه ريادة الأعمال الرقمية المنافسة الشديدة والتشبع في السوق. فمع انخفاض حواجز الدخول إلى المجال الرقمي، غالباً ما يجد رواد الأعمال أنفسهم في سوق مكتظ مما يصعب عليهم التميز وجذب انتباه المستهلكين.
- **فجوة المهارات الرقمية والتطور المستمر:** يشهد العالم الرقمي تطوراً مستمراً، ومواكبة أحدث التقنيات والاتجاهات أمر بالغ الأهمية. يجب على رواد الأعمال تحديث مهاراتهم ومعارفهم باستمرار لمواكبة التطورات. قد تشكل هذه الفجوة في المهارات الرقمية عائقاً كبيراً، خاصةً لمن ينتقلون من نماذج الأعمال التقليدية.
- **التعامل مع التغيرات التكنولوجية والابتكار:** تتطور التكنولوجيا بوتيرة متسارعة، ومواكبة هذه التغيرات ضرورية للبقاء في العصر الرقمي. لا يقتصر دور رواد الأعمال على التكيف مع التقنيات الحالية فحسب، بل عليهم أيضاً استشراف التوجهات المستقبلية. هذه الحاجة المستمرة للابتكار قد تمثل تحدياً وفرصة في آن واحد. (Patel, 2023)

4.3- استراتيجيات التغلب على التحديات التي تواجه رواد الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

- **نمذجة الأعمال المبتكرة:** يجب على رواد الأعمال الرقميين تطوير نماذج أعمالهم باستمرار للحفاظ على مكانتهم. يتطلب ذلك فهم اتجاهات السوق، وسلوكيات العملاء، والتطورات التكنولوجية. ويتعلق الأمر بإنشاء عروض قيمة تلقي صدى لدى الجمهور الرقمي، والاستفادة من المنصات الرقمية لتقديم المنتجات أو الخدمات بكفاءة.
- **اتخاذ القرارات القائمة على البيانات:** في العالم الرقمي، تُعدّ البيانات جوهرية. يستغل رواد الأعمال الناجحون قوة تحليلات البيانات لاكتساب فهم أعمق لتفضيلات العملاء، واتجاهات السوق وكفاءة

العمليات. يُمكن هذا النهج القائم على البيانات رواد الأعمال من اتخاذ قرارات مدروسة، وتصميم استراتيجياتهم التسويقية، وتحسين منتجاتهم أو خدماتهم بما يتناسب مع احتياجات السوق.

- **تنمية القيادة والثقافة الرقمية:** مع إعادة تشكيل التحول الرقمي للقطاعات، أصبح ترسيخ ثقافة الرقمنة أولاً داخل المؤسسة أمراً بالغ الأهمية. يتطلب ذلك تعزيز الابتكار والمرونة وعقلية التعلم المستمر. يجب على القادة الرقميين تهيئة بيئة تشجع على التجريب والمعرفة الرقمية، وحيث يكون الفريق مجهزاً للتكيف مع المشهد الرقمي المتطور.

- **الاستفادة من التسويق الرقمي وتحسين محركات البحث:** استراتيجية تسويق رقمي فعّالة ضرورية للظهور على الإنترنت واكتساب العملاء. يجب على رواد الأعمال الاستفادة من تحسين محركات البحث لتحسين ترتيبهم في نتائج البحث، وبالتالي زيادة عدد الزيارات العضوية لمواقعهم الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يُساعد استخدام منصات التواصل الاجتماعي، وتسويق المحتوى، وحملات البريد الإلكتروني في بناء الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع الجمهور المستهدف بفعالية أكبر.

- **تحسين تجربة العملاء:** في المجال الرقمي، يُمكن لتجربة العملاء أن تُحدث نقلة نوعية. ينبغي على رواد الأعمال التركيز على توفير تجارب سلسلة وجذابة ومخصصة لعملائهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم مواقع إلكترونية سهلة الاستخدام، ومنصات تجارة إلكترونية تفاعلية، وتقديم خدمة عملاء ممتازة.

- **التكيف مع التقدم التكنولوجي:** من الضروري مواكبة أحدث التقنيات والاتجاهات الرقمية. ينبغي على رواد الأعمال أن يكونوا منفتحين على تبني تقنيات جديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، لما لها من مزايا تنافسية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وفتح آفاق جديدة للأعمال. (Patel, 2023)

3- الدراسات السابقة و تميز الدراسة الحالية :

1.الدراسات السابقة:

حظي موضوع ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي باهتمام بحثي رفيع، حيث تناولت دراسات عدة أبعاده وتحولاته الجوهرية و ذلك ما سيتم عرضه فيما يلي :

أولاً: (دراسة فوزي ، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تفاعل عالم الأعمال والاقتصاد مع التحول الرقمي، في ظل الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي ساهمت في تحويل النمط التقليدي البطيء إلى نمط إلكتروني سريع، مما زاد من حدة التنافسية وساهم في توسيع فرص ريادة الأعمال. اعتمدت الدراسة على منهج نظري من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة، مسلطة الضوء على أهمية الاقتصاد الرقمي وعلاقته المباشرة بريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن الاقتصاد الرقمي أصبح ضرورة لمواجهة تحديات النمو السكاني واستنزاف الموارد، وأن النظم الخطية للإنتاج والتوزيع لم تعد تلائم محدودية الموارد، مما دفع الحكومات للبحث عن نماذج اقتصادية جديدة أكثر كفاءة وفعالية في استغلال الموارد والمساحات والطاقة. (عشيرة محمد حسن العشري ، 2023 ، ص 12)

ثانياً: دراسة (شحادة مها ، 2022) أجرت دراسة حول التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، وهدفت إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي ودوره في نشوء نماذج أعمال جديدة تُعرف بريادة الأعمال الرقمية، مع التركيز على مزاياها وتحدياتها، وأهمية التكنولوجيا الحديثة في تعزيز بيئة الريادة والإبداع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل نتائج البحوث والدراسات والتقارير والإحصائيات ذات الصلة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعد أداة محورية للحكومات ومنظمات الأعمال، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لما له من دور

في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التنافسية، بالإضافة إلى كونه آلية فعالة في دفع عجلة التنمية. (عشيرة محمد حسن العشري ، 2023 ، ص 12 - 13)

ثالثاً: دراسة (غندور و طايبي، 2022) هدفت الدراسة إلى البحث في واقع ريادة الأعمال الرقمية كمفهوم جديد داخل المؤسسات، وإظهار دورها في تحقيق تنافسية المؤسسات داخل بيئة عملها. بالإضافة إلى توضيح دورها الكبير في النمو الاقتصادي والاجتماعي، والقدرة الابتكارية للمؤسسات، حيث تم الاعتماد على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما تم الوصول من خلال هذه الدراسة إلى أن الانتقال لريادة الأعمال الرقمية أصبح أمراً ضرورياً للمؤسسات نظراً لقدرة على الاستمرارية والبقاء. (نورهان شويب، ميلود برني، فريد مشري، 2024، ص. 150) .

2. تميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية الموسومة بـ "تحديات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي" بتركيزها على التحليل العميق للتحديات التي تواجه كبرى الشركات الرقمية العالمية مثل: أبل، غوغل، وأمازون، وذلك في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتم توظيف ثلاثة نماذج تحليل استراتيجية وهي: تحليل SWOT، نموذج الأعمال التجارية (BMC)، وتحليل PESTEL، مما أتاح فهماً شاملاً للأبعاد الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء تلك الشركات. وعلى خلاف الدراسات السابقة التي انصبت على الجانب النظري أو تناولت ريادة الأعمال الرقمية من منظور عام، فقد قدمت الدراسة الحالية معالجة تطبيقية ومقارنة دقيقة، ساعدت في اكتشاف التحديات الجوهرية التي تواجه تلك المؤسسات، مع تحليل الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهتها. هذا التوجه التحليلي المقارن مكّن من استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة والتوصيات التي يمكن أن تُفيد رواد الأعمال في بيئات رقمية مشابهة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري لريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي، حيث تم التعريف بمفهوم ريادة الأعمال باعتبارها أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي ودورها في خلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية كما تم استعراض تطور مفهوم ريادة الأعمال عبر العصور والتغيرات التي طرأت عليه نتيجة التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي. كذلك تم التطرق إلى مفهوم الاقتصاد الرقمي والذي يعتمد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة و الحوسبة السحابية، وأثره على بيئة الأعمال، حيث أتاح فرصا كبيرة للمشاريع الريادية، لكنه في الوقت ذاته فرض تحديات تتعلق بالبنية التحتية، التمويل، والتشريعات الرقمية، كما تم استعراض العلاقة بين ريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي، وكيف أن التحول الرقمي أصبح عاملا رئيسيا في نجاح المشاريع الريادية من خلال توسيع الأسواق، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار إلا أن هذا التحول يفرض أيضا تحديات معقدة تتطلب مهارات رقمية متقدمة، وقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بهذه الدراسات، تسعى في هذا الفصل إلى تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع، نستعرض دراسات لثلاثة شركات عالمية رائدة، آبل، غوغل، أمازون، التي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبني إستراتيجيات ريادية مبتكرة.

من خلال تحليل هذه النتائج، تهدف إلى فهم كيفية تأثير إستراتيجيات ريادة الأعمال على التغلب على التحديات وتحقيق التميز المؤسسي، وتقديم رؤى علمية يمكن الاستفادة منها في سياقات مختلفة.

1. تقديم عام لشركات الثلاث- آبل - غوغل - أمازون :

1.1 لمحة عامة عن شركات الثلاث و سبب إختيارها كنماذج للتحليل:

تُعد شركات آبل، غوغل، وأمازون من أبرز وأقوى الشركات التكنولوجية في العالم، حيث ساهمت كل واحدة منها في إحداث تحولات كبيرة في مجالات مثل الإلكترونيات، الإنترنت، والتجارة الرقمية. بفضل الابتكار المستمر والتوسع العالمي، أصبحت هذه الشركات رموزًا للتقدم التقني والتأثير الاقتصادي في العصر الحديث.

1.1.1 لمحة عن شركة آبل (Apple) و سبب إختيارها كنموذج للتحليل:

❖ النشأة:

تأسست شركة آبل في 1 أبريل 1976 على يد "ستيف جوبز"، "ستيف وزنيك"، و"رون واين". بدأت في صنع حواسيب شخصية من نوع Apple I و Apple II. في الثمانينات، أطلقت جهاز "ليزا" ثم "ماكنتوش"، الذي أحدث ثورة في واجهات الاستخدام. شهدت الشركة تراجعًا في التسعينات إلى أن عاد "جوبز" في 1997 وأطلق أجهزة ناجحة مثل iMac و iPhone.

❖ التعريف:

آبل شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل في مجال التكنولوجيا، يقع مقرها في كاليفورنيا، وتُعتبر واحدة من أكبر الشركات في العالم من حيث القيمة السوقية والابتكار.

❖ التخصص:

تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية مثل الهواتف الذكية (iPhone)، الحواسيب (Mac)، الأجهزة اللوحية (iPad)، الساعات الذكية (Apple Watch)، سماعات AirPods، وتطوير أنظمة التشغيل (iOS، macOS) ومتجر التطبيقات.

❖ المجال الريادي:

تُعرف آبل بريادتها في التصميم والأداء والجودة، وقد غيّرت شكل صناعة الهواتف الذكية، كما تُعد من أقوى العلامات التجارية عالميًا بفضل الابتكار وخدمة العملاء وتجربة الاستخدام المتكاملة.

❖ سبب إختيارها كنموذج لتحليل:

- ✓ تُعد آبل رمزًا عالميًا للابتكار في تصميم الأجهزة الذكية، خصوصًا الهواتف والحواسيب اللوحية.
- ✓ نموذجها الاقتصادي يركز على التكامل بين العتاد والبرمجيات، مما يخلق تجربة مستخدم فريدة.
- ✓ تمثل مثالًا ناجحًا في بناء علامة تجارية قوية وولاء العملاء.
- ✓ تعتمد استراتيجية تسويق وابتكار متقدمة، ما يجعلها نموذجًا ممتازًا لتحليل العلاقة بين التكنولوجيا والتسويق. (Wikipedia, contributor, 2024)

2.1.1 ملحة عن شركة غوغل (Google) و سبب إختيارها كنموذج لتحليل:

❖ النشأة:

تأسست غوغل في 4 سبتمبر 1998 على يد "لاري بايج" و"سيرجي برين" خلال دراستهما بجامعة ستانفورد. بدأ المشروع كمحرك بحث تحت اسم "Backrub" ثم تغير الاسم إلى "Google" نسبة إلى الرقم 1 متبوعًا بـ 100 صفر، للدلالة على حجم المعلومات الضخم.

❖ التعريف:

غوغل شركة تكنولوجيا أمريكية تابعة لشركة Alphabet منذ عام 2015، وهي من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في الإنترنت والخدمات الرقمية.

❖ التخصص:

محرك البحث، الإعلانات الرقمية، البريد الإلكتروني (Gmail)، متصفح الإنترنت (Chrome)، نظام التشغيل أندرويد، تطبيقات الحوسبة السحابية (Google Drive)، الخرائط (Google Maps)، ومنصة الفيديوهات (YouTube).

❖ المجال الريادي:

غوغل هي الرائدة عالميًا في مجال البحث والإعلانات عبر الإنترنت. كما تتوسع بقوة في الذكاء الاصطناعي، السيارات ذاتية القيادة، تطوير الهواتف الذكية (Pixel)، والأجهزة الذكية المنزلية.

❖ سبب إختيارها كنموذج لتحليل:

- ✓ تُعد غوغل الرائدة عالميًا في مجال محركات البحث والإعلانات الرقمية.
- ✓ توفر نموذجًا متكاملًا لاستغلال البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات.
- ✓ تعتمد على الابتكار المفتوح وتقديم خدمات مجانية مدعومة بالإعلانات.
- ✓ تنوع خدماتها (بحث، بريد، خرائط، أندرويد، يوتيوب...) يجعلها نموذجًا غنيًا لتحليل التوسع الرقمي والتنوع الاستراتيجي. (Wikipedia, contributor, 2024)

3.1.1 ملحة عن شركة آمازون (Amazon) و سبب إختيارها كنموذج لتحليل:

❖ النشأة:

أسسها "جيف بيزوس" في 5 يوليو 1994. بدأت كمتجر إلكتروني لبيع الكتب عبر الإنترنت من منزله في سياتل. في عام 1995 أُطلق موقع Amazon.com، وحقق مبيعات سريعة. رغم أنها لم تحقق أرباحًا في أول سنواتها، إلا أن استراتيجيتها في التوسع الشامل جعلتها عملاقًا عالميًا.

❖ التعريف:

أمازون شركة أمريكية عملاقة في التجارة الإلكترونية، والخدمات التكنولوجية، وهي أكبر متجر إلكتروني في العالم، ومقرها في سياتل، واشنطن.

❖ التخصص:

تجارة إلكترونية، خدمات الشحن والتوصيل، بث المحتوى الرقمي (Prime Video)، المساعد الذكي (Alexa)، أجهزة Kindle و Fire TV، بالإضافة إلى خدمات الحوسبة السحابية (Amazon Web Services) (- AWS).

❖ المجال الريادي:

رائدة عالمياً في التجارة الإلكترونية والبيع عبر الإنترنت، تقود السوق في الخدمات السحابية (AWS)، وتعمل على تطوير الابتكار في مجالات الذكاء الاصطناعي، الطائرات بدون طيار، وأنظمة التخزين.

❖ سبب إختيارها كنموذج لتحليل:

- ✓ تعتبر الرائدة عالمياً في التجارة الإلكترونية، وتمثل تحولاً جذرياً في نماذج البيع بالتجزئة.
- ✓ نموذجها يعتمد على التحول الرقمي الكامل لسلسلة التوريد.
- ✓ توسعت إلى مجالات أخرى مثل الحوسبة السحابية (AWS)، مما يدل على تنوع استثماري ذكي.
- ✓ تمثل مثالاً ناجحاً لإدارة الابتكار والخدمات اللوجستية الرقمية على نطاق واسع. (Wikipedia, contributor,2024)

(contribuer,2024)

2.1 علاقة الشركات (Apple- Google- Amazon) بزيادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي :

تلعب شركات (Apple- Google- Amazon) دورًا محوريًا في زيادة الأعمال ضمن الإقتصاد الرقمي، حيث تمثل نماذج بارزة للابتكار والتوسع العالمي. فيما يلي نظرة على علاقتها بزيادة الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي:

1.2.1 علاقة شركة (Apple) بزيادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي:

تبرع شركة آبل في الإبتكار في الأجهزة والبرمجيات من حيث:

- **الريادة في التصميم والتجربة:** تُعرف آبل بتركيزها على تصميم منتجات تجمع بين التكنولوجيا المتقدمة وتجربة المستخدم المتميزة، مما جعلها رائدة في سوق الأجهزة الذكية.
- **نظام بيئي متكامل:** أنشأت آبل نظامًا بيئيًا يربط بين أجهزتها وخدماتها، مما يعزز من ولاء العملاء ويخلق فرصًا للشركات الناشئة لتطوير تطبيقات متوافقة مع هذا النظام.
- **الاستثمار في البحث والتطوير:** تستثمر آبل بشكل كبير في البحث والتطوير، مما يدعم الابتكار المستمر ويحفز ريادة الأعمال في مجالات جديدة مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي.

2.2.1 علاقة شركة (Google) بزيادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي:

برعت شركة غوغل في البيانات والذكاء الاصطناعي حيث :

- **محرك البحث والإعلانات الرقمية:** يُعد محرك بحث غوغل أداة أساسية للوصول إلى المعلومات، بينما توفر خدمات الإعلانات الرقمية فرصًا للشركات للوصول إلى جمهور واسع.
- **منصات مفتوحة المصدر:** تقدم غوغل منصات مثل Android و Google Cloud، مما يتيح للمطورين والشركات الناشئة بناء تطبيقات وخدمات مبتكرة.

➤ الاستثمار في الذكاء الاصطناعي: تستثمر غوغل في تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يفتح آفاقاً جديدة

لريادة الأعمال في مجالات مثل التعلم الآلي وتحليل البيانات (Tuhin, 2025).

3.2.1 علاقة شركة (Amazon) بريادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي:

برعت شركة أمازون في التوسع في التجارة والخدمات السحابية حيث:

➤ تحويل التجارة الإلكترونية: بدأت أمازون كمكتبة إلكترونية وتوسعت لتصبح أكبر منصة تجارة إلكترونية،

مما غير من طريقة تسوق المستهلكين ودفع الشركات لتبني نماذج أعمال رقمية.

➤ خدمات الحوسبة السحابية (AWS): توفر أمازون خدمات سحابية تدعم الشركات الناشئة في بناء

وتوسيع أعمالها بدون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية.

➤ الابتكار في الخدمات اللوجستية: طورت أمازون أنظمة لوجستية متقدمة، مما ساعد في تحسين كفاءة

سلسلة التوريد وأتاح فرصاً جديدة لريادة الأعمال في هذا القطاع.

تمثل آبل وأمازون وغوغل نماذج ناجحة لريادة الأعمال في الإقتصاد الرقمي، حيث ساهمت في تشكيل بيئة أعمال

تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا. من خلال تقديم منصات وخدمات تدعم الشركات الناشئة، تلعب هذه الشركات

دورًا حيويًا في تعزيز النمو الإقتصادي الرقمي (Tuhin, 2025).

2. نتائج الدراسة:

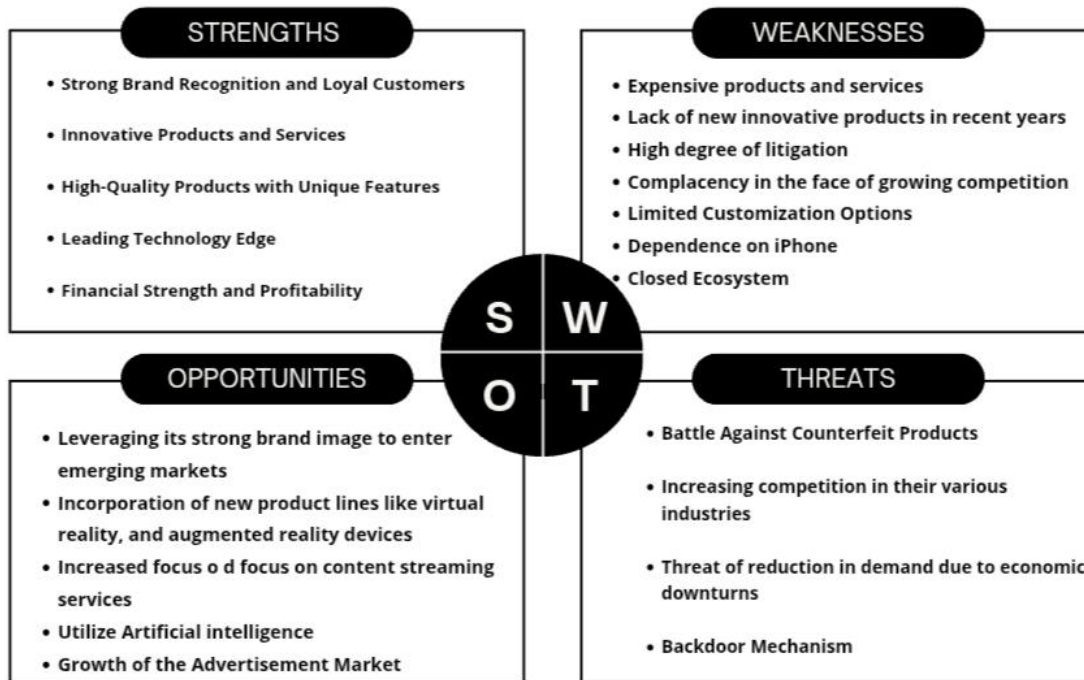
1.2. تحليل نماذج SWOT -BMC -PASTEL لشركة آبل و غوغل و أمازون

1.1.2. تحليل نموذج SWOT لشركات (آبل - غوغل - أمازون) :

لمعرفة التحديات التي تواجه الشركات و وضع إستراتيجيات فعالة للتغلب عليها ، إستخدمنا نموذج SWOT لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، يساعد نموذج SWOT في اتخاذ القرارات و تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إستغلال نقاط القوة و الفرص و معالجة نقاط الضعف و مواجهة التهديدات.

❖ تحليل نموذج swot لشركة آبل:

SWOT ANALYSIS FOR APPLE 



SOURCE: PREPARED BY THE STUDENTS BASED ON A REVIEW OF EXISTING LITERATURE

1. نقاط القوة لشركة آبل : تشمل نقاط القوة لدى شركة Apple ما يلي :

- ✓ التعرف القوي على العلامة التجارية والعملاء المخلصين: تُعد Apple من أشهر العلامات التجارية عالميًا، وتتمتع بقاعدة عملاء وفية تنمو باستمرار بفضل الابتكار، الجودة، وتجربة المستخدم الممتازة. كما أن متجر التطبيقات يعزز هذا الولاء من خلال سهولة الاستخدام وزيادة مبيعات المطورين (Pereira, 2024).
- ✓ المنتجات والخدمات المبتكرة: تشتهر Apple بابتكار منتجات أحدثت ثورة في الصناعات مثل iPod و iPhone، مما وفر للمستخدمين إمكانية الوصول إلى المحتوى الرقمي بسهولة وفي أي وقت.
- ✓ منتجات عالية الجودة بمميزات فريدة: منذ تأسيسها، أصبحت Apple مرادفة للجودة وسهولة الاستخدام. تقدم أجهزة مثل iPhone و iPad و MacBook مميزات فريدة تلي احتياجات جميع المستخدمين، مما جعلها تحظى بشعبية واسعة على مستوى العالم.
- ✓ حافة التكنولوجيا الرائدة: تتفوق Apple في التكنولوجيا الحديثة مثل Face ID و ARKit. كما أن تطويرها لشرائحها الخاصة (SoC) يمنحها سرعة وكفاءة تفوق معظم منافسيها في السوق.
- ✓ القوة المالية والربحية: بفضل منتجاتها المبتكرة وخططها المدروسة، تتمتع Apple بقوة مالية ضخمة، حيث تجاوزت قيمتها السوقية تريليون دولار في 2018 وحققت أرباحًا سنوية تفوق 50 مليار دولار.

2. نقاط الضعف لشركة آبل :

- ✓ المنتجات والخدمات باهظة الثمن: تُعرف Apple بمنتجاتها عالية الجودة، لكنها باهظة الثمن مقارنةً بالمنافسين. هذا يشمل الأجهزة مثل iPhone و Mac و Apple Watch، بالإضافة إلى الخدمات مثل iCloud، مما يجعلها بعيدة عن متناول العديد من المستهلكين.
- ✓ عدم وجود منتجات مبتكرة جديدة في السنوات الأخيرة: في الفترة الأخيرة، لم تطلق Apple تقنيات ثورية جديدة، بل اعتمدت على تحسين طرز سابقة، مما صعّب عليها التميز وجذب عملاء جدد.

✓ درجة عالية من التقاضي: تواجه Apple عددًا كبيرًا من الدعاوى القضائية، سواء مع شركات كبرى مثل كوالكوم أو بسبب قرارات مثل إزالة الشواحن من علب iPhone، مما يسبب لها تكاليف قانونية وتأثيرات سلبية على سمعتها.

✓ الرضا عن النفس في مواجهة المنافسة المتزايدة: اعتماد Apple على شهرة علامتها التجارية دون استثمار كافٍ في البحث والتطوير جعلها تتراجع أمام منافسين مثل سامسونج وجوجل وشاومي (Pereira, 2024).

✓ خيارات التخصيص المحدودة: توفر Apple تجربة استخدام مبسطة لكنها تفرض قيودًا على تخصيص الأجهزة والبرامج، مما لا يرضي المستخدمين المتقدمين الباحثين عن مرونة أكبر.

✓ الاعتماد على الآيفون: تشكل مبيعات iPhone نسبة كبيرة من إيرادات Apple، ما يجعلها عرضة للخطر إذا تراجعت مبيعات هذا المنتج لأي سبب.

✓ النظام البيئي المغلق: يعني اعتماد Apple على نظام مغلق أن أجهزتها لا تعمل بسهولة مع أجهزة غير تابعة لها، مما يقيّد خيارات العملاء ويجعل الإصلاحات مكلفة ومعقدة.

1. فرص آبل:

✓ الاستفادة من صورة علامتها التجارية القوية لدخول الأسواق الناشئة: تستغل Apple شهرتها وقوة علامتها التجارية لتوسيع وجودها في أسواق مثل الصين والهند وروسيا، من خلال حملات تسويقية فعالة تستهدف فرصًا غير مستغلة.

✓ دمج خطوط إنتاج جديدة مثل أجهزة الواقع الافتراضي والواقع المعزز:

تسعى Apple إلى إدماج تقنيات VR و AR في منتجاتها، ما يفتح أمامها مجالات جديدة ويعزز مصادر دخلها من خلال أجهزة مثل السماعات وألعاب الواقع المتطور.

- ✓ زيادة التركيز على خدمات بث المحتوى: تركز Apple على تطوير خدمات البث مثل Apple Music و Apple TV، مستفيدة من الطلب المتزايد على المحتوى الرقمي، مما يعزز مكانتها في السوق الإعلامي.
 - ✓ استخدام الذكاء الاصطناعي: تستثمر Apple في الذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرات Siri وتقديم خدمات مخصصة، مما يحسن تجربة المستخدم ويفتح أبوابًا لمنتجات مبنية على بيانات دقيقة.
 - ✓ تطوير التقنيات والمنتجات المبتكرة للبقاء في صدارة المنافسين: تحافظ Apple على ريادتها من خلال الاستثمار المستمر في البحث والتطوير وتسريع إدخال التقنيات الجديدة في أجهزتها ونظمها التشغيلية.
 - ✓ نمو سوق الإعلان: رغم توقف برنامج iAd، لا تزال Apple تملك فرصًا كبيرة للاستفادة من سوق الإعلان الرقمي، خاصة عبر منصات جديدة مثل DSP، مما يضيف مصدر دخل إضافي (Pereira, 2024).
2. تهديدات شركة آبل :

- ✓ مكافحة المنتجات المقلدة: تواجه آبل خطر انتشار المنتجات المقلدة المصنوعة بمواد رخيصة تؤثر سلبًا على تجربة المستخدم وسمعة العلامة التجارية، رغم جهود الشركة المستمرة لمحاربتها.
- ✓ زيادة المنافسة في مختلف الصناعات: تعاني آبل من منافسة قوية من شركات مثل جوجل وسامسونج وسبوتيفاي، التي تقدم منتجات بأسعار أقل وأداء مماثل أو أفضل، مما يؤثر على حصة آبل السوقية.
- ✓ خطر انخفاض الطلب بسبب الركود الاقتصادي: الركود الاقتصادي، مع عوامل مثل التضخم وفقدان الوظائف، قد يقلل من القدرة الشرائية للمستهلكين ويؤثر على مبيعات آبل باعتبار منتجاتها من السلع الفاخرة.
- ✓ آلية الباب الخلفي: تعرض محاولات الحكومات للوصول إلى بيانات مستخدمي آبل خطرًا على خصوصيتهم. وترفض آبل توفير "أبواب خلفية" لحماية بيانات المستخدمين، مما يعزز ثقتهم في أمان منتجاتها (Pereira, 2024).

❖ تحليل نموذج swot لشركة google

SWOT ANALYSIS FOR GOOGLE



SOURCE: PREPARED BY THE STUDENTS BASED ON A REVIEW OF EXISTING LITERATURE

1. نقاط قوة شركة google

- ✓ العلامة التجارية الشعبية والسمعة الطيبة: اكتسبت Google ثقة المستخدمين بفضل خدماتها السريعة والموثوقة مثل Gmail و Maps، مما ساهم في بناء سمعة قوية عالمياً.
- ✓ دعاية: تحقق Google أرباحها الأساسية من الإعلانات الرقمية عبر منصاتها مثل محرك البحث و YouTube، مما يدعم نموها السريع.
- ✓ منصب رائد في السوق في محرك البحث: تُهيمن Google على سوق محركات البحث بحصة 91%، وتستفيد من بيانات المستخدمين لتحسين خدماتها وتعزيز مكانتها السوقية.

2. نقاط الضعف لشركة Google

✓ سياسات الخصوصية: تواجه Google انتقادات بسبب جمعها الكبير لبيانات المستخدمين وقلة الشفافية في كيفية استخدامها، ما يثير مخاوف حول الخصوصية ويدفع البعض لاختيار بدائل أكثر أماناً (Morales, 2023).

✓ فشل وسائل التواصل الاجتماعي: لم تنجح Google في منافسة منصات التواصل الاجتماعي الكبرى مثل Facebook و Instagram، مما يُعد نقطة ضعف تستفيد منها الشركات الأخرى في هذا المجال.

✓ جمع البيانات: تعتمد Google على تتبع نشاط المستخدمين، وهو ما يزعج البعض ويدفعهم لتجنب خدماتها خوفاً على خصوصيتهم، مما يُضعف من ثقة المستخدمين.

3. الفرص المتاحة لشركة google

✓ خدمات التخزين السحابي: توفر Google مساحات تخزين مدفوعة لجذب مزيد من المستخدمين وزيادة الإيرادات.

✓ إنشاء المزيد من منتجات البرمجيات: ينبغي لـ Google تطوير تطبيقات حديثة تلبي احتياجات المستخدمين اليومية.

✓ الذكاء الاصطناعي: تستثمر Google في الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات ذكية تسهل حياة الناس.

4. تهديدات التي تواجه شركة Google

✓ تهديدات الأمن السيبراني: تحتفظ Google ببيانات ضخمة تجعلها هدفاً لهجمات إلكترونية، ما قد يهدد ثقة العملاء وسمعة الشركة.

✓ الضغط من المنافسين: تواجه Google منافسة قوية تجرّها على الابتكار المستمر، مما قد يضعف قدرتها التفاوضية مع الشركاء والمعلنين (Morales, 2023).

❖ تحليل نموذج swot لشركة amazon

SWOT ANALYSIS FOR AMAZON



SOURCE: PREPARED BY THE STUDENTS BASED ON A REVIEW OF EXISTING LITERATURE

2. نقاط القوة لشركة Amazon

✓ سمعة العلامة التجارية القوية : أمازون أنشأت اسمًا وشعارًا معروفين عالميًا، ما يعزز ثقة العملاء ويشجعهم على شراء منتجاتها.

✓ أداء مالي قوي: تتمتع أمازون بإيرادات وأرباح متنامية سنويًا، مما يمنحها استقرارًا ماليًا وقدرة على التكيف مع الأزمات الاقتصادية.

✓ الشراكة الجيدة و التعاون : تتعاون أمازون مع العديد من الموردين والمصنعين لتوفير مجموعة واسعة من المنتجات، مما يساعدها في جذب عملاء من مختلف أنحاء العالم.

2. نقاط الضعف لشركة amazon

✓ مخاوف تتعلق بأمن البيانات: تُعالج أمازون كميات كبيرة من المعلومات المالية والشخصية للعملاء، مما يجعلها هدفًا للهجمات السيبرانية التي قد تُسبب خسائر كبيرة (Morales, 2023).

✓ مراقبة محدودة للمنتج: لا تملك أمازون سيطرة كاملة على المنتجات المعروضة في منصتها، مما يؤثر على توافر المنتجات وجودتها ورضا العملاء.

✓ من السهل نسخ نموذج الأعمال: يمكن تقليد نموذج عمل أمازون بسهولة، مما يتطلب منها تطوير استراتيجيات تعزز من تجربة العملاء وسرعة التوصيل.

3. الفرص المتاحة لشركة Amazon

✓ توسيع المتاجر المادية: يمكن لأمازون جذب المزيد من العملاء وتعزيز تنافسها عبر التوسع في المتاجر الفعلية، لكن ذلك يتطلب تقييمًا دقيقًا للمخاطر واستراتيجية واضحة لتلبية احتياجات العملاء.

✓ الانخراط في التشفير: تسعى أمازون لقبول العملات المشفرة كوسيلة للدفع، ما يمنح العملاء خيارات جديدة مثل Bitcoin وEthereum للشراء من منصتها.

4. التهديدات التي تواجه شركة Amazon

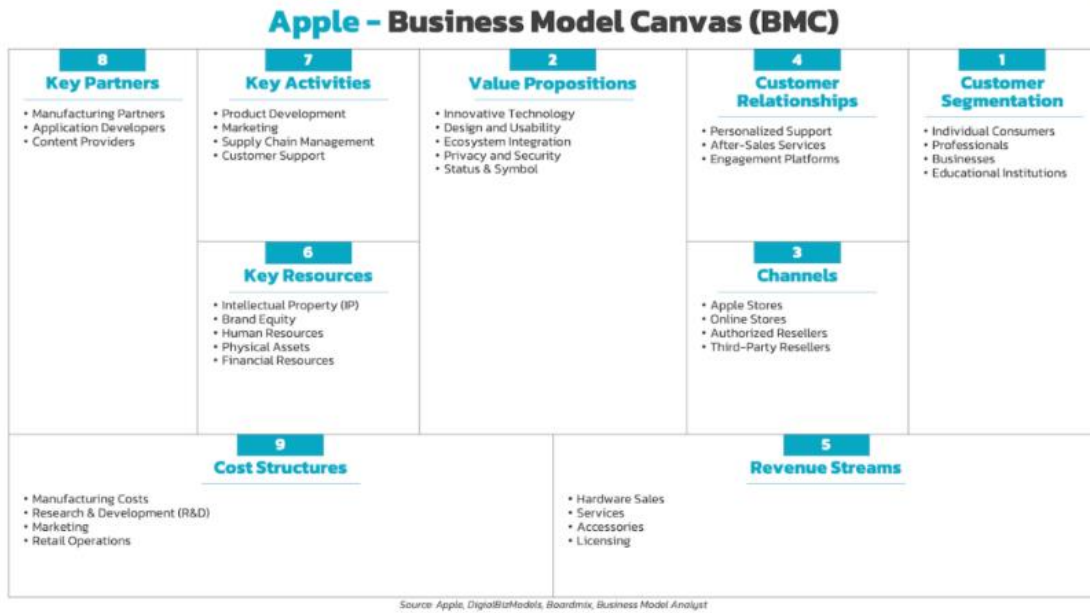
✓ المنافسة: تواجه أمازون منافسة قوية من شركات مثل eBay وWalmart، مما قد يؤثر على أرباحها. لذا عليها الابتكار لتظل جذابة وتحافظ على سمعتها.

✓ تهديدات الأمن السيبراني: أمازون معرضة للهجمات السيبرانية بسبب حجم بيانات العملاء، مما يستدعي استثمارات قوية في أمن المعلومات لحماية الشركة والمستخدمين (Morales, 2023).

2.1.2. تحليل نموذج Business Model Canvas لشركة (آبل و غوغل و أمازون):

لمساعدة الشركات على فهم و تطوير و تبسيط نموذجها التجاري ، إستخدمنا نموذج الأعمال المكوّن من تسعة عناصر أساسية لتحليل و توضيح العلاقة بين مختلف مكونات النموذج التجاري ،وتسهيل عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية تتماشى مع متغيرات السوق و إحتياجات العملاء .

❖ تحليل نموذج Bmc لشركة آبل :



Source:NukulSompratana, P. (2025, January”6). Case study: Apple and example of Business Model Canvas (BMC). Po”tical’s.

<https://www.popticles.com/case-study/case-study-apple-business-model-canvas-bmc/>

1. شرائح العملاء:

تستهدف شركة Apple عدة فئات من العملاء لتوسيع انتشارها في السوق، وتشمل الأفراد، المحترفين، الشركات، والمؤسسات التعليمية.

✓ المستهلكون الأفراد: يشترون منتجات Apple للاستخدام الشخصي، ويجذبهم التصميم الأنيق وسهولة الاستخدام والتكامل بين الأجهزة مثل iPhone و Apple Watch و AirPods (Nukulsompratana, 2025).

✓ مجموعة الخبراء المحترفين (المحترفين): محترفون يحتاجون لأداء قوي واستقرار مثل المصممين والمطورين، ويستخدمون أجهزة مثل MacBook Pro مع برامج متقدمة كـ Xcode و Final Cut Pro .

✓ عملاء الأعمال: تشمل الشركات من مختلف الأحجام، وتقدم لها Apple حلولاً تقنية لتعزيز الإنتاجية من خلال أجهزة متطورة وتطبيقات أعمال متكاملة.

✓ المؤسسات التعليمية: تستهدف Apple المدارس والجامعات بأجهزة مثل iPad وتطبيقات تعليمية لتعزيز التفاعل والإبداع، مع توفير خصومات خاصة للطلاب والمعلمين.

2. مقترحات القيمة :

تؤكد شركة أبل على تقديم مزايا فريدة وجذابة للعملاء، بما في ذلك التقنيات المبتكرة، التصميم، سهولة الاستخدام، التكامل البيئي، الخصوصية، الأمان، والمكانة الاجتماعية.

✓ التكنولوجيا المبتكرة: تقدم Apple تقنيات متقدمة مثل شرائح Apple Silicon وميزات Face ID و Touch ID وتجارب الواقع المعزز، ما يعزز الأداء والحدائق.

✓ التصميم وسهولة الاستخدام: تتميز منتجات Apple بتصميم أنيق وسهل الاستخدام، مع واجهات بسيطة وشاشات عالية الدقة تناسب جميع المستخدمين.

✓ تكامل النظام البيئي: توفر Apple تجربة متكاملة عبر أجهزتها، مع مزامنة سلسلة للبيانات وميزات مثل AirDrop لتسهيل المشاركة.

✓ الخصوصية والأمان: تُولي Apple أهمية كبيرة لحماية بيانات المستخدمين من خلال التشفير والتحكم الكامل في الخصوصية.

✓ المكانة والرمز: ترتبط منتجات Apple بالفخامة والمكانة الاجتماعية، وتُعد رمزًا للأناقة والتميز التقني.

3. القنوات:

تعتمد شركة Apple على استراتيجية توزيع متعددة القنوات لضمان الوصول العالمي وتقديم تجربة متميزة للعملاء. تشمل هذه القنوات المتاجر الرسمية، المتجر الإلكتروني، الموزعين المعتمدين، وتجار التجزئة الخارجيين (Nukulsompratana, 2025).

✓ متاجر آبل: توفر تجربة تفاعلية للعملاء من خلال إمكانية تجربة المنتجات وخدمات الدعم الفني مثل Genius Bar، بالإضافة إلى دورات تدريبية حول استخدام منتجات Apple.

✓ المتجر الإلكتروني: يُعد الموقع الرسمي Apple.com قناة بيع أساسية عبر الإنترنت، يتيح للعملاء تصفح المنتجات، الشراء بسهولة، الاستفادة من الشحن المجاني، وضمان AppleCare.

✓ الموزعون المعتمدون: تتعاون Apple مع موزعين معتمدين في المناطق التي لا توجد بها متاجر رسمية، وتلزمهم بمعايير صارمة في عرض المنتجات وجودة الخدمة، مع تدريب خاص للموظفين.

✓ تجار التجزئة الخارجيين: توزع Apple منتجاتها عبر تجار تجزئة كبار مثل Walmart و Best Buy و Target و Amazon، مما يعزز من انتشارها ووصولها لفتحات أوسع من العملاء.

4. بناء علاقات مع العملاء :

تركز شركة آبل على بناء علاقات قوية و طويلة الأمد مع العملاء من خلال الدعم الشخصي و خدمات ما بعد البيع و استخدام المنصة لخلق تفاعل العملاء .

✓ **الدعم المخصص:** تركز Apple على توفير دعم شخصي يلبي احتياجات كل عميل، من خلال قنوات متعددة تشمل دعم الدردشة، ومواعيد الإصلاح عبر Genius Bar في المتاجر، بالإضافة إلى خدمة iCare. كما توفر دعماً فنياً على مدار الساعة ونصائح لحل المشكلات التقنية بشكل سلس وفعال.

✓ **خدمات ما بعد البيع:** تهتم Apple بتقديم دعم مستمر بعد عملية الشراء، من خلال خدمات الضمان والإصلاح عبر موزعين معتمدين. كما توفر برنامج Apple Trade-In لاستبدال الأجهزة القديمة مقابل خصومات، وتُعزز الاستدامة البيئية، إلى جانب تقديم تحديثات منتظمة لنظامي iOS و macOS لتحسين الأمان والأداء.

✓ **منصات المشاركة:** تحرص Apple على بناء مجتمع تفاعلي من العملاء عبر منصات متنوعة، حيث تتيح لهم تبادل المعرفة والحلول. كما توفر محتوى تعليمي، وتستخدم دمج Apple ID و iCloud لتسهيل المزامنة بين الأجهزة، بالإضافة إلى منتدى مفتوح للنقاش وتبادل الخبرات (Nukulsompratana, 2025).

5. **مصادر الإيرادات:** تجني شركة أبل الأموال من خلال قنوات متعددة، مما يضمن التنوع والاستدامة في نماذج الأعمال. وتشمل المصادر الرئيسية للدخل: مبيعات الأجهزة، والخدمات، ومبيعات الملحقات، والترخيص وحقوق النشر.

✓ **مبيعات الأجهزة:** يأتي المصدر الرئيسي لإيرادات شركة Apple من بيع منتجات الأجهزة.

وتشمل المنتجات الأعلى ربحاً:

جدول رقم (1.1.2): منتجات الأعلى ربحاً لشركة آبل

iPhone: الهواتف الذكي الرئيسي للشركة.
Mac: أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية الموجهة للمحترفين، والشركات، والتعليم.
iPad: جهاز لوحي للاستخدام الشخصي، التعليمي، والتجاري.
Apple Watch: جهاز ذكي يُرتدى على المعصم، يركز على الصحة واللياقة.
AirPods: سماعات أذن لاسلكية تتكامل بسلاسة مع أجهزة Apple.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

✓ الخدمات الرقمية والاشتراكات: تحقق شركة Apple إيرادات متكررة من خدماتها الرقمية وعروض

الاشتراك، وتشمل:

جدول رقم (2.1.2): خدمات شركة آبل الرقمية.

App Store: عبر مبيعات التطبيقات، الاشتراكات، والمشتريات داخل التطبيقات.
Apple Music: منصة اشتراك في الموسيقى.
Apple TV+: خدمة بث للأفلام والمسلسلات.
iCloud: خدمة التخزين السحابي والنسخ الاحتياطي.
AppleCare+: خدمة ضمان ممتد ودعم فني.
Fitness+: برنامج اشتراك مخصص للياقة البدنية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

✓ مبيعات الملحقات: تمتلك شركة Apple مجموعة من الملحقات التي تساهم في الإيرادات، مثل:

جدول رقم(3.1.2) : مبيعات ملحقات شركة آبل.

شواحن MagSafe
الشواحن اللاسلكية
لوحة المفاتيح Magic
Smart Folio
أحزمة Apple Watch
محولات الطاقة
AirPods
Apple Pencil
Magic Mouse
AirTag

المصدر: من إعداد الطالبتين.

✓ الترخيص وحقوق النشر: تحصل شركة Apple على عائدات من الملكية الفكرية والتعاونات، مثل:

جدول رقم (4.1.2): عوائد شركة آبل.

عمولات على مبيعات التطبيقات (15% إلى 30%) لمطوري متجر App Store.
رسوم على استخدام Apple Pay من المؤسسات المالية والتجار.
رسوم ترخيص براءات الاختراع والعلامات التجارية.
برنامج MFi (Made for iPhone/iPad): رسوم تُفرض على مصنعي الملحقات لضمان التوافق مع أجهزة Apple.

المصدر من إعداد الطالبتين.

6. الموارد الرئيسية:

تشكل الموارد الأساسية لشركة Apple الأساس لابتكارها وبناء علامة تجارية قوية، وتتنوع هذه الموارد بين الملكية الفكرية والموارد البشرية والمادية والمالية.

✓ الملكية الفكرية (IP):

تمتلك Apple مجموعة من براءات الاختراع والعلامات التجارية مثل Face ID، و Retina، وشرائح Apple silicon. كما تملك أنظمة التشغيل (iOS و macOS و watchOS) وحقوق التصميم لحماية ابتكاراتها وضمان تفوقها التنافسي.

✓ قيمة العلامة التجارية:

تعد Apple من أكثر العلامات التجارية قيمة عالمياً، حيث تمثل الثقة والجودة وتُعتبر رمزاً لأسلوب الحياة والتميز. كما تتمتع بعلاقة عاطفية قوية مع العملاء.

✓ الموارد البشرية:

يضم فريق Apple مجموعة من المهندسين والمطورين المتخصصين في البحث والتطوير، بالإضافة إلى مصممين يركزون على تجربة المستخدم، ومسوقين محترفين، وفريق دعم عملاء متميز (Nukulsompratana, 2025).

✓ الأصول المادية:

تشمل الأصول المادية لـ Apple أكثر من 500 متجر حول العالم، إلى جانب Apple Park كمركز للابتكار، وشركات تصنيع مع Foxconn، ومراكز بيانات لدعم خدمات مثل Siri و iCloud.

✓ الموارد المالية:

تمتلك Apple احتياطيًا نقدية ضخمة وإيرادات قوية من مبيعات أجهزتها وخدماتها، مما يساهم في استثمارات استراتيجية تدعم الابتكار والنمو المستمر.

7. الأنشطة الأساسية :

تركز شركة Apple على الحفاظ على ميزتها الابتكارية من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وتجربة ممتازة للعملاء. يشمل ذلك تطوير المنتجات، التسويق، إدارة سلسلة التوريد، ودعم العملاء.

✓ تطوير المنتجات:

تستثمر Apple في البحث والتطوير (R&D) لتصميم منتجات وتقنيات مبتكرة، مثل أجهزة iPhone، MacBooks، و iPad. كما تحسن أنظمة التشغيل وتطور الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز، وتبتكر شرائح مثل M1 – M2.

✓ استراتيجية التسويق:

تركز استراتيجية Apple على زيادة الوعي بالعلامة التجارية من خلال حملات إعلانية عالمية، سواء عبر التلفزيون أو الإنترنت، وتنظيم أحداث إطلاق المنتجات في متاجرها وفي مناسبات عالمية، مما يعزز مكانتها.

✓ إدارة سلسلة التوريد: تتمتع Apple بإدارة فعّالة لسلسلة التوريد لضمان إنتاج عالي الجودة وتسليم في الوقت المحدد. التعاون مع الموردين مثل Foxconn وتنظيم إدارة المخزون والخدمات اللوجستية يساهم في تقليل النفقات والحفاظ على الجودة.

✓ دعم العملاء:

تقدم Apple دعمًا فرديًا للعملاء من خلال Genius Bars في المتاجر وAppleCare+ مع خدمات ضمان وصيانة متميزة. كما تقدم الدعم عبر الدردشة المباشرة والمواعيد لتلبية احتياجات العملاء (Nukulsompratana, 2025).

8. الشراكات الرئيسية:

تعتمد شركة Apple على شراكات استراتيجية لتعزيز كفاءتها في الإنتاج وتطوير البرمجيات وتوفير المحتوى الرقمي، ما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامة خدماتها.

✓ شركاء التصنيع:

تستعين Apple بشركاء تصنيع خارجيين لتجميع أجهزتها وضمان الجودة. من أبرزهم Foxconn وPegatron في تجميع المنتجات، وTSMC في تصنيع الشرائح مثل M1 وM2، بالإضافة إلى LG Display وSamsung لتوفير الشاشات عالية الدقة.

✓ مطورو التطبيقات:

يعتمد متجر تطبيقات Apple على شبكة ضخمة من المطورين الأفراد والشركات. يطور هؤلاء تطبيقات مبتكرة لمنصات iOS، ويشمل ذلك مطورو المؤسسات والألعاب، ما يدعم محتوى خدمات مثل Apple Arcade ويوسّع نطاق استخدام أجهزة Apple.

✓ مقدمو المحتوى:

تُبرم Apple شركات مع شركات إعلامية ومنشئي محتوى لتغذية خدماتها مثل Apple Music، Apple TV و Apple News. وتلعب هذه الشركات دورًا محوريًا في توفير محتوى متنوع وجاذب لملايين المستخدمين حول العالم.

9. هياكل التكلفة:

يعكس هيكل التكلفة لشركة Apple تركيزها على الابتكار، والجودة العالية، وكفاءة العمليات العالمية. وتشمل التكاليف الأساسية ما يلي:

✓ تكاليف التصنيع:

تشمل المواد الفاخرة (مثل الألمنيوم والرقائق المتقدمة)، أجور شركاء التصنيع مثل Foxconn، بالإضافة إلى نفقات التوزيع، والمخزون، وضمان الجودة (Nukulsompratana, 2025).

✓ البحث والتطوير (R&D):

تستثمر Apple بشكل كبير في الابتكار، لتطوير منتجات جديدة مثل Vision Pro وتحسين الأنظمة والتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز.

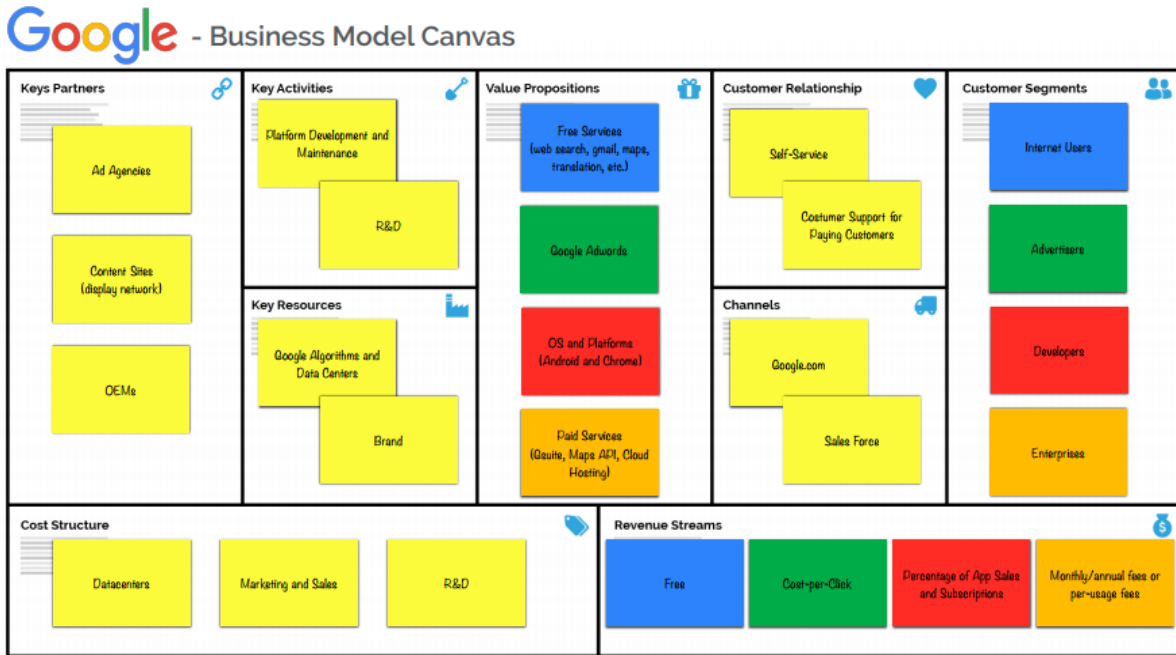
✓ التسويق:

تشمل نفقات التسويق الحملات الإعلانية، إنتاج المحتوى، والترويج عبر الإنترنت والمؤثرين، لتعزيز صورة Apple العالمية.

✓ عمليات البيع بالتجزئة:

تغطي هذه التكاليف تصميم وصيانة المتاجر، رواتب الموظفين، التدريب، وتطوير المتاجر الإلكترونية لتقديم تجربة عملاء متميزة (Nukulsompratana, 2025).

❖ تحليل نموذج bmc لشركة غوغل



THE BUSINESS MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.com

Source: Pereira, D. (2020, août 26). Modèle économique de Google. BusinessModelAnalyst.

<https://businessmodelanalyst.com/f/mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-Google/>

1. شرائح عملاء غوغل:

✓ المعلنون: رواد أعمال، شركات، وكالات أو أفراد يستخدمون جوجل للإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم عبر الإنترنت.

✓ ناشرو المحتوى: أشخاص أو شركات ينشرون محتوى على الإنترنت بهدف تحقيق الدخل، مثل المدونين والمواقع الإخبارية والمؤثرين.

✓ **المستخدمون:** كل من يستخدم جوجل للبحث عن معلومات، وهم أساس وجود المعلنين وناشري المحتوى (Pereira, 2020).

2. عروض القيمة المقدمة من غوغل :

✓ **بالنسبة للمعلنين:** توفر جوجل للمعلنين إمكانية استهداف جمهورهم بدقة من خلال الإعلانات المرتبطة بالكلمات المفتاحية، مما يزيد من فعالية الإعلان ويضمن عرض الإعلانات للأشخاص المهتمين فعلاً بالشراء.

✓ **بالنسبة لمنتجي المحتوى:** تمكنّ جوجل منتجي المحتوى من تحقيق الدخل عبر حركة المرور سواء المجانية أو المدفوعة، مما يساعدهم على الاستفادة من أعمالهم على الإنترنت.

✓ **بالنسبة للمستخدمين:** تمنح جوجل المستخدمين وصولاً مجانياً وسريعاً ومنظماً إلى كمّ هائل من المعلومات من أي مكان في العالم عبر محرك البحث.

3. قنوات غوغل:

✓ **محرك البحث والتطبيقات:** تُعد محركات البحث وتطبيقات Google، مثل Android و Chrome و Maps و Gmail، من القنوات الأساسية التي توصل من خلالها الشركة خدماتها إلى المستخدمين.

✓ **الإشعارات:** تستخدم Google الإشعارات في خدمات مثل Gmail، والأخبار، و Chrome لإبقاء المستخدمين على تواصل دائم مع المحتوى والخدمات.

✓ **التوصيات:** توظف جوجل التوصيات في منصاتها مثل YouTube، و Play Store، و Play Music لتوجيه المستخدمين نحو محتوى أو تطبيقات قد تهمهم.

✓ **النظام البيئي الإعلاني:** تعتمد Google على نظامها البيئي الخاص للإعلان عن منتجاتها، مما يُمكنّها من الوصول الفعال إلى جمهور واسع.

4. علاقات العملاء في غوغل :

✓ خدمة ذاتية: تعتمد جوجل على نموذج الخدمة الذاتية، حيث يمكن للمستخدمين الوصول إلى الخدمات واستخدامها دون تدخل مباشر من الشركة (Pereira, 2020).

✓ دقة وتنظيم النتائج: تركز جوجل على تقديم نتائج بحث دقيقة وذات صلة لتسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات بسرعة وتقليل احتمالية التضليل.

✓ إعلانات مستندة إلى الكلمات الرئيسية: تعتمد جوجل في إعلاناتها على الكلمات المفتاحية لضمان عرض محتوى إعلاني ملائم لاهتمامات المستخدمين.

5. مصادر دخل غوغل:

✓ خدمات Google: توفر جوجل العديد من خدماتها مجاناً مثل محرك البحث و Gmail وخرائط Google، مما يجذب عددًا هائلاً من المستخدمين ويزيد من فرص عرض الإعلانات.

✓ التكلفة لكل نقرة: تحقق جوجل إيرادات من المعلنين من خلال نموذج الدفع مقابل النقر، حيث يُحاسب المعلن عند نقر المستخدم على الإعلان.

✓ الإعلان: يُعد الإعلان المصدر الرئيسي لدخل جوجل، من خلال منصات مثل Google Ads و YouTube Ads، التي تستهدف المستخدمين بناءً على اهتماماتهم وسلوكهم.

✓ نسبة مبيعات التطبيقات والاشتراكات: تأخذ جوجل نسبة من مبيعات التطبيقات والاشتراكات المدفوعة عبر متجر Google Play.

✓ مبيعات المنتجات والخدمات: تحصل جوجل أيضاً على دخل من بيع منتجات مثل أجهزة Pixel و Nest، وخدمات مثل Google Cloud.

✓ اشتراكات يوتيوب: تُبني جوجل أرباحًا من اشتراكات YouTube و YouTube Premium Music التي تمنح تجربة خالية من الإعلانات ومزايا إضافية.

✓ رسوم شهرية/سنوية أو رسوم لكل استخدام: توفر بعض خدمات جوجل، مثل Google Workspace و Google Cloud، برسوم شهرية أو سنوية أو حسب الاستخدام (Pereira, 2020).

6. موارد غوغل الرئيسية:

✓ الملكية الفكرية وبراءات الاختراع: تُعد من أهم أصول جوجل، وتشمل التقنيات والاختراعات التي تحميها قانونيًا وتمنحها ميزة تنافسية.

✓ خوارزميات البحث: تمتلك جوجل خوارزميات متطورة تضمن تقديم نتائج بحث دقيقة وذات صلة للمستخدمين.

✓ غوغل بوت: وهو الروبوت المسؤول عن الزحف إلى صفحات الويب وفحص المحتوى لتحديث فهرس محرك البحث باستمرار.

✓ البنية التحتية التكنولوجية العالمية: تشمل مراكز البيانات، والشبكات، والخوادم التي تمكن جوجل من تقديم خدماتها بسرعة وكفاءة على مستوى العالم.

✓ نظام التشغيل أندرويد: يُعد أحد الأصول الاستراتيجية التي تسمح لجوجل بالوصول إلى مليارات الأجهزة حول العالم وتعزيز تكامل خدماتها.

7. الأنشطة الرئيسية لشركة غوغل:

✓ الزحف والفهرسة: تقوم Google بالزحف إلى جميع صفحات الويب وفهرستها حسب محتواها، لتكوين فهرس عالمي ضخم يُستخدم في عمليات البحث.

✓ البحث والمطابقة والعرض: تنظم Google نتائج البحث من بين مليارات الصفحات وفقاً لمدى صلتها بالكلمات المفتاحية التي يستخدمها المستخدم.

✓ تحسين البحث: تسعى Google لفهم نية المستخدم من البحث، وتُحسِّن النتائج من خلال الإكمال التلقائي والاقتراحات، وتعمل على استبعاد المواقع المضللة أو المزعجة.

✓ بناء النظم البيئية: تركز Google على تعزيز التكامل بين خدماتها وأدواتها المختلفة مثل Android، و Chrome، و YouTube، و Gmail، لتوفير تجربة سلسة ومتراصة للمستخدم (Pereira, 2020).

8. شركاء غوغل الرئيسيون:

✓ المستخدمون: يشكلون قاعدة أساسية في نموذج أعمال Google، سواء من خلال استخدام محرك البحث أو من خلال المنتجات المرتبطة مثل Gmail وخرائط Google و Android (Pereira, 2020).

✓ منتجوا المحتوى: يشملون أصحاب المواقع، المدونين، المؤثرين، وناشري YouTube، الذين يقدمون المحتوى الذي يُعرض في نتائج البحث، كما يتيحون مساحات إعلانية لعرض إعلانات Google على منصاتهم.

✓ المعلنون: يمثلون الشركات والعلامات التجارية التي تنشئ مواقع إلكترونية وتستخدم Google My Business وتعلن عبر منصات Google للوصول إلى جمهورها المستهدف.

9. هيكل التكلفة الخاص بغوغل :

✓ البحث والتطوير: تُخصص Google جزءاً كبيراً من ميزانيتها لتطوير التكنولوجيا، وتحسين الخوارزميات، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

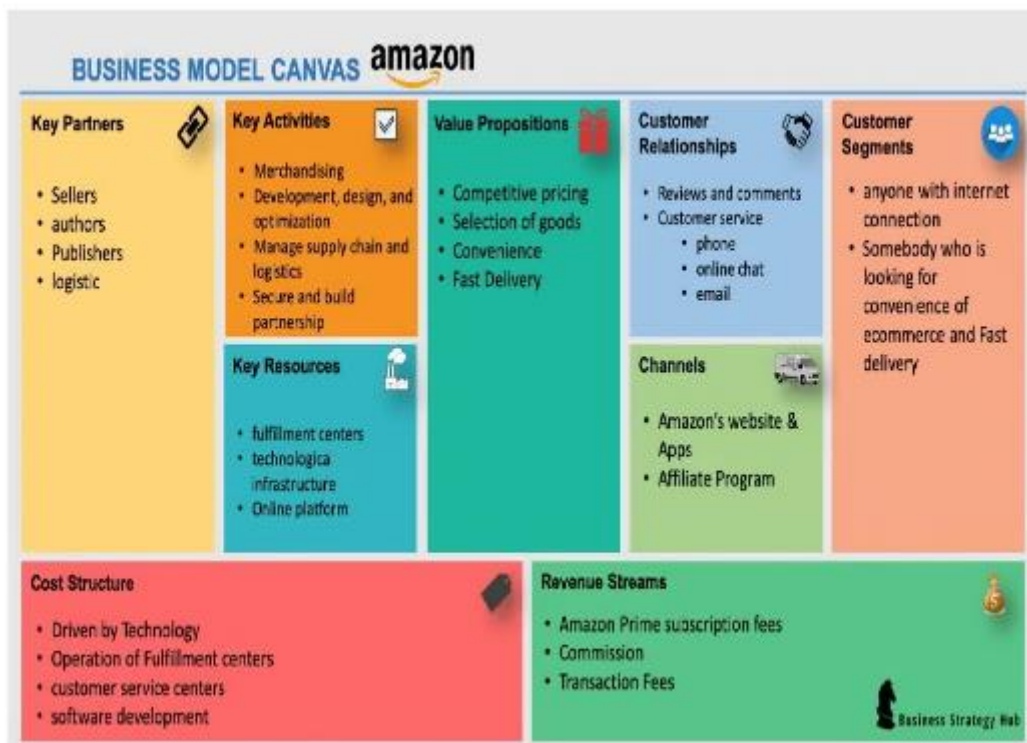
✓ تكاليف اكتساب حركة المرور (TAC): تشمل ما تدفعه Google للشركاء (مثل مواقع الويب وشركات الأجهزة) لجلب زيارات إلى خدماتها أو عرض إعلاناتها.

✓ المبيعات والتسويق: تنفق Google على الحملات الترويجية لتسويق منتجاتها وجذب المزيد من المستخدمين والمعلنين.

✓ مراكز البيانات: تتطلب خدمات Google بنية تحتية ضخمة تشمل مراكز بيانات متطورة حول العالم لضمان السرعة والكفاءة.

✓ العمليات العامة والإدارية والقانونية: تشمل التكاليف المرتبطة بإدارة الشركة، الموارد البشرية، الشؤون القانونية، والخدمات الإدارية. (Pereira, 2020).

❖ تحليل نموذج BMC لشركة Amazon



المصدر: حمدي، علي محمد.أ. (دون تاريخ). مخطط نموذج أعمال أمازون [مستند PDF]. موقع Scribd.

<https://www.scribd.com/document/694592143/مخطط-نموذج-اعمال-امازون>

1. عملاء أمازون:

أمازون تجمع بين المشتريين والبائعين في سوق ضخم، ويُعد كل من لديه اتصال بالإنترنت عميلاً محتملاً. لديها قاعدة عملاء وفية، ويشترك الملايين في خدمة "برايم" للحصول على مزايا عديدة.

2. عرض القيمة في أمازون:

تتميز أمازون بأسعار تنافسية، تنوع في السلع، راحة في الاستخدام، وخدمة توصيل سريعة. تقدم تجربة تسوق موثوقة وآمنة، وتعزز مبيعاتها من خلال فعاليات مثل "Prime Day". علامتها التجارية قوية ومتفردة (حمدي، دون تاريخ).

3. قناة أمازون:

الموقع الإلكتروني هو القناة الأساسية، إلى جانب التطبيقات والبرامج التابعة. تتواجد عالمياً عبر 14 موقعاً للتجارة الإلكترونية، وحققت مبيعات بمليارات الدولارات، خاصة خلال فترات الأزمات.

4. علاقات العملاء في أمازون:

تولي أمازون اهتماماً كبيراً بخدمة العملاء من خلال التقييمات، والدعم عبر الهاتف أو الإنترنت، مما يعزز من ولاء المستخدمين.

5. الأنشطة الرئيسية في أمازون:

تشمل تسويق المنتجات، تطوير المنصة، إدارة اللوجستيات، بناء الشراكات، دعم المحتوى الترفيهي، وتوسيع النظام البيئي للشركة.

6. الموارد الرئيسية في أمازون:

تعتمد على مراكز التنفيذ، التكنولوجيا المتقدمة، والموارد البشرية مثل مهندسي البرمجيات. استثمرت الشركة مليارات الدولارات في تحسين بنيتها التحتية وسلاسل التوريد.

7. الشركاء الرئيسيون في أمازون:

البائعون هم الشركاء الأساسيون، إلى جانب الناشرين، والخدمات اللوجستية. شركاؤها ساهموا في الحفاظ على سلسلة الإمداد خلال الأزمات، مثل جائحة 2020.

8. هيكل التكلفة في أمازون:

تتبع نموذج تكلفة مبني على القيمة، وتشمل التكاليف الرئيسية مراكز تكنولوجيا المعلومات، التنفيذ، الدعم الفني، وتطوير البرمجيات.

9. تدفق الإيرادات في أمازون:

يُعد اشتراك "برايم" المصدر الرئيسي للإيرادات، إلى جانب رسوم العمولة، مبيعات المنتجات، والكتب الإلكترونية والمحتوى الرقمي (حمدي، دون تاريخ).

3.1.2. تحليل نموذج PESTEL لشركات (آبل - غوغل - أمازون):

يعد نموذج PESTEL إطار نحلل من خلاله العوامل الخارجية التي تؤثر على البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تكمن أهميته في المساعدة على فهم التحديات و الفرص المحيطة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة (Kenton, 2025).

❖ تحليل نموذج PESTEL لشركة Apple

جدول رقم (5.1.2) : تحليل نموذج PESTEL لشركة Apple

سياسي	تحسين سياسات التجارة الحرة، الاستقرار السياسي للدول المتقدمة، النزاعات التجارية.
إقتصادي	الإستقرار الإقتصادي، النمو السريع للدول، عدم استقرار الدخول للعملاء المستهدفين.
إجتماعي	الولاء للعلامة التجارية، المعايير والقيم الثقافية .
تكنولوجي	الإبتكارات والتطورات، خصوصية البيانات والأمن السيبراني.
بيئي	استهلاك الطاقة وكفاءتها، إدارة النفايات وإعادة التدوير، اللوائح البيئية.
قانوني	قوانين ولوائح الضرائب، قوانين العمل والتوظيف.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. العامل السياسي : يشير العامل السياسي إلى الفرصة المتاحة للشركة. في هذا القسم، يتعلق الأمر بتأثير الحكومة

على الشركات، نذكر أهم العوامل السياسية التي قد تؤثر على شركة Apple منها:

✓ تحسين سياسات التجارة الحرة: يعد وجود سياسة تجارية أفضل فرصة لشركة Apple Inc. وهذا يسمح

للشركة بتوزيع المنتجات على مستوى العالم، وبالتالي بيع المزيد من المنتجات.

✓ **الاستقرار السياسي في البلدان المتقدمة:** إذا كانت البلاد في حالة جيدة ومستقرة فلن تواجه الشركة أي مشاكل، مما يساهم في نجاحها.

✓ **النزاعات التجارية:** هناك تهديد للأعمال التجارية يتمثل في النزاعات التجارية، وخاصة بين الولايات المتحدة والصين، مما قد يشكل تهديدًا لمبيعات الشركة ونموها. في هذه الحالة، يجب على شركة Apple Inc. إيجاد حل لضمان استمرارية النمو.

2. العامل الاقتصادي: يركز هذا العامل على حالة السوق والصناعة. فيما يلي العوامل الاقتصادية التي قد تؤثر على الشركة:

✓ **الاستقرار الاقتصادي:** وجود اقتصاد مستقر يمثل فرصة للشركة للتوسع وزيادة أعمالها.

✓ **النمو السريع للدول:** النمو السريع لدولة نامية يمثل فرصة لزيادة الإيرادات من خلال المبيعات.

✓ **الدخل غير المستقر للعملاء المستهدفين:** بما أن منتجات Apple مرتفعة الثمن نسبيًا، فإن عدم استقرار دخل العملاء قد يمثل تهديدًا لمبيعات الشركة، وهو من التحديات التي يجب التعامل معها.

3. العامل الاجتماعي: تحتاج شركة Apple Inc. إلى النظر في الاتجاهات الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على أعمالها. تشمل العوامل الاجتماعية ما يلي:

✓ **الولاء للعلامة التجارية وإدراكها:** تُعد علامة Apple التجارية من أهم أصولها. تحتاج الشركة إلى الحفاظ على صورة قوية وإيجابية للعلامة التجارية، وهو ما يساعد على جذب العملاء والاحتفاظ بهم. كما تشمل السمعة الجيدة ممارسات العمل، الاستدامة، ومعالجة القضايا الاجتماعية. (Morales, 2023)

✓ **المعايير والقيم الثقافية:** تعمل الشركة في دول ذات ثقافات وأعراف مختلفة، مما قد يؤثر على الطلب على منتجاتها وقبولها. يجب على الشركة أخذ هذه الفروقات بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات التسويق.

4. العامل التكنولوجي: يعد هذا العامل فرصة لشركة Apple Inc. حيث يمكن أن يساعد الشركة على النمو

باستخدام التقنيات. العوامل التكنولوجية التي تؤثر على الشركة:

✓ الابتكار والتقدم: تمتلك Apple قدرة عالية على الابتكار وتقديم منتجات رائدة، ما يمنحها فرصة لتلبية

احتياجات المستهلكين والتفوق على المنافسين.

✓ خصوصية البيانات والأمن السيبراني: نظرًا للاعتماد الكبير على التكنولوجيا، تحتاج Apple إلى حماية

خصوصية بيانات المستخدمين وتأمين أجهزتها وبنيتها التحتية ضد الهجمات الإلكترونية.

5. العامل البيئي: تؤثر البيئة على أعمال Apple، لذلك يجب أن تأخذ الشركة في الحسبان العوامل البيئية التالية:

✓ استهلاك الطاقة وكفاءتها: يجب على Apple تحسين كفاءة استخدام الطاقة لتقليل الأثر البيئي.

✓ إدارة النفايات وإعادة تدويرها: يجب التعامل مع النفايات الإلكترونية بشكل مسؤول من خلال إعادة التدوير

وإدارة المخلفات بطريقة صديقة للبيئة.

✓ اللوائح البيئية: على Apple الالتزام بلوائح مثل متطلبات كفاءة الطاقة، وحدود الانبعاثات، وإرشادات

التخلص من النفايات.

6. العامل القانوني: تحتاج شركة Apple إلى الالتزام بالقوانين واللوائح لضمان استمرارية أعمالها عالميًا. من بين

هذه العوامل:

✓ القوانين واللوائح الضريبية: التغيرات في الضرائب تؤثر على ميزانية الشركة واستراتيجياتها.

✓ قوانين العمل والتوظيف: يجب الالتزام بأنظمة العمل مثل الحد الأدنى للأجور، وشروط السلامة، وحماية حقوق

الموظفين في مختلف البلدان. (Morales, 2023)

❖ تحليل نموذج pestel لشركة google

جدول رقم (6.1.2): تحليل نموذج PESTEL لشركة Google

سياسي	الإعلان الرقمي وتنظيم الإنترنت، الوصول إلى المعلومات والرقابة، الاستقرار السياسي.
اقتصادي	معدلات التضخم، اتجاهات الاستثمار التكنولوجي، عادات إنفاق المستهلكين.
اجتماعي	التوطين والثقافة، التركيبة السكانية، تكيف الثقافة الرقمية.
تكنولوجي	الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني.
بيئي	النفايات الإلكترونية، تغير المناخ.
قانوني	قوانين الأمن السيبراني، قوانين خصوصية البيانات، قوانين العمل.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. العامل السياسي:

✓ الإعلان الرقمي وتنظيم الإنترنت: تؤثر القوانين الحكومية، مثل الخصوصية والمحتوى والإعلانات، على أنشطة

Google الإعلانية (Morales, 2023).

✓ الوصول إلى المعلومات والرقابة: الرقابة الحكومية على الإنترنت في بعض الدول تحد من خدمات Google وتقلل من انتشارها.

✓ الاستقرار السياسي: عدم الاستقرار السياسي مثل الحروب والصراعات يمكن أن يعيق نمو Google في بعض الأسواق.

2. العامل الاقتصادي:

✓ الصحة الاقتصادية العالمية: تحقق Google أرباحًا أعلى في فترات الازدهار الاقتصادي العالمي.

✓ معدلات التضخم: التضخم يؤثر على تكاليف التشغيل؛ انخفاضه يتيح فرصًا للاستثمار.

✓ اتجاهات الاستثمار التكنولوجي: الاستثمار في التكنولوجيا والإنترنت يعزز فرص تطوير Google.

✓ عادات الإنفاق الاستهلاكي: إيرادات Google تتأثر بقدرة المستهلكين على شراء خدماتها المدفوعة.

3. العامل الاجتماعي:

✓ التوطين والثقافة: نجاح Google يعتمد على قدرتها في التكيف مع لغات وثقافات البلدان المختلفة.

✓ التركيبة السكانية: التغيرات في عدد السكان، الأعمار والدخل تؤثر على استراتيجيات Google.

✓ التكيف مع الثقافة الرقمية: زيادة استخدام الإنترنت والمعرفة الرقمية تساهم في توسيع قاعدة مستخدمي

Google.

4. العامل التكنولوجي:

✓ الذكاء الاصطناعي: تستثمر الشركة في الذكاء الاصطناعي مثل خدمة الترجمة ومساعد Google، مما يمنحها

ميزة تنافسية ويساعدها على تقديم خدمات أفضل (Morales, 2023).

✓ الأمن الإلكتروني: الهجمات الإلكترونية تمثل تهديداً كبيراً. لذلك، يجب على Google الاستثمار في الأمن السيبراني لحماية البيانات وكسب ثقة المستخدمين.

5. العامل البيئي:

✓ النفايات الإلكترونية: التخلص من الأجهزة التقنية يساهم في النفايات الإلكترونية. تحتاج Google إلى تطوير حلول لإعادة التدوير وتقليل التأثير البيئي لمنتجاتها.

✓ تغير المناخ: يؤثر تغير المناخ على مراكز بيانات الشركة. كما أن هناك طلباً متزايداً من المستهلكين على منتجات وخدمات مستدامة.

6. العامل القانوني:

✓ قوانين الأمن السيبراني: يجب على Google الامتثال لقوانين الأمن السيبراني في مختلف الدول لضمان حماية بيانات المستخدمين.

✓ قوانين خصوصية البيانات: نظراً لأن Google تجمع وتعالج بيانات المستخدمين، فإن عليها الالتزام الصارم بقوانين حماية الخصوصية.

✓ قوانين العمل: تلتزم Google باتباع قوانين التوظيف المختلفة بما يشمل الأجور، وظروف العمل، والتنوع،

والفرص المتساوية (Morales, 2023)

❖ تحليل نموذج pestel لشركة amazon

جدول رقم (7.1.2): تحليل نموذج PESTEL لشركة Amazon

الاستقرار السياسي في الدول الغنية، الدعم الحكومي للتسوق عبر الإنترنت، تكثيف الجهود الحكومية لتحسين الأمن السيبراني،	سياسي
الاستقرار الاقتصادي في الأسواق المتقدمة، ارتفاع مستويات الدخل المتاح للتصرف في الدول النامية، قد يكون اقتصاد الصين في حالة ركود،	اقتصادي
فجوة ثروات متزايدة، الاستهلاك آخذ في الارتفاع في الدول النامية، أنماط الشراء عبر الإنترنت المتزايدة،	اجتماعي
تطور تكنولوجي سريع، تعزيز فعالية موارد تكنولوجيا المعلومات، زيادة في الجرائم الإلكترونية	تكنولوجي
دعم متزايد للمبادرات البيئية، زيادة التركيز على استدامة الشركات،	بيئي
قوانين الإستيراد و التصدير التكميلية، متطلبات إمتثال الأعمال المتزايد لحماية البيئة،	قانوني

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. العامل السياسي:

✓ الاستقرار السياسي في الدول الغنية، ولا سيما في الولايات المتحدة وأوروبا: يوفر بيئة آمنة ومشجعة لتوسيع

أعمال أمازون.

✓ دعم الحكومة للتسوق عبر الإنترنت: يمثل فرصة لتعزيز التجارة الإلكترونية (Morales, 2023)

✓ تكثيف الجهود الحكومية لتحسين الأمن السيبراني: يساهم في حماية أنشطة أمازون الرقمية وزيادة ثقة المستخدمين.

2. العامل الاقتصادي:

✓ الاستقرار الاقتصادي في الأسواق المتقدمة في الولايات المتحدة وأوروبا: يعزز فرص النجاح ويقلل من المخاطر المالية.

✓ تزايد مستويات الدخل المتاح في الدول النامية: يفتح المجال لتوسيع قاعدة العملاء وزيادة المبيعات.

✓ يمكن أن يكون الاقتصاد الصيني في حالة ركود: يشكل تحديًا محتملاً لتوسّع أمازون في آسيا.

3. العامل الاجتماعي:

✓ اتساع فجوة الثروة: يمثل تحديًا في تلبية احتياجات الفئات ذات الدخل المحدود.

✓ النزعة الاستهلاكية آخذة في الارتفاع في الدول النامية: توفر فرصًا لتوسيع خدمات ومنتجات أمازون.

✓ ارتفاع أنماط الشراء عبر الإنترنت: يساهم في نمو نشاط أمازون عالميًا وزيادة الاعتماد على التسوق الرقمي.

4. العامل التكنولوجي :

تواجه أمازون تحديات بسبب التطور التكنولوجي السريع مما يفرض عليها تحسين مواردها التكنولوجية و تعزيز كفاءة تكنولوجيا المعلومات . كما تشكل الجرائم الالكترونية تهديدا كبيرا يؤثر على تجربة العملاء مما يستلزم استثمارا في تدابير الحماية

5. العامل البيئي : تزداد اهمية القضايا البيئية في تشكيل استراتيجية امازون مثل دعم المبادرات البيئية و الاستدامة

و انماط الحياة منخفضة الكربون . تمثل هذه العوامل فرصا لتحسين صورة الشركة و تقليل اثرها البيئي

6. العامل القانوني : تخضع أمازون لعدة متطلبات قانونية تشمل تنظيم المنتجات و تعديلات قوانين الاستيراد و التصدير و زيادة متطلبات الامتثال البيئي، هذه العوامل تمثل تحديات و فرصا لتحسين الجودة و الامتثال و التوسع في الاسواق (Morales, 2023).

2.2. جدول مقارنة بين الشركات (APPLE-GOOGLE-AMAZON)

يعرض هذا الجدول مقارنات النماذج الريادية لكل من آبل، غوغل، وأمازون، و يبرز التحديات التي تواجهها، و الاستراتيجيات المعتمدة للتغلب على عقبات ، ومخرجات الاستجابة الرقمية كمايلي :

جدول رقم (8.1.2):مقارنة بين شركات ثلاث.

العناصر	Apple	Google	Amazon
طبيعة النموذج الريادي	تصنيع و بيع الأجهزة الذكية مثل :- iPhone MacBook	خدمات رقمية و إعلانات مثل: Google seay youtube	تجارة إلكترونية خدمات سحابية مثل: Amazon web services
أبرز التحديات	الاعتماد على الابتكار سلاسل التوريد مثل : تأخر إصدار iPhone بسبب مشاكل المصانع في الصين	قضايا الخصوصية و الاحتكار مثل: شكاوي المستخدمين من تتبع Google لموقعهم دون إذن	المنافسة الشديدة تكاليف الشحن مثل: ارتفاع سعر المنتج بسبب تكاليف الشحن
الإستراتيجيات المستخدمة	التركيز على التصميم وولاء العملاء مثل: تصميم أنيق و بسيط في iPhone يجذب الزبائن	الابتكار في الذكاء الاصطناعي مثل: ظهور نتائج دقيقة عند البحث في Google بفضل AI	تنويع الخدمات و تحسين تجربة العميل مثل: وصول المشتريات في نفس اليوم
مخرجات الاستجابة الرقمية	تحديثات مستمرة للنظام مثل: تحديثات جديدة في iPhone لها ميزات إضافية	منصات تعليمية و سحابية مثل: Google Classroom للدراصة عن بعد	خدمات سحابية مثل: AWS لتخزين البيانات

المصدر : من إعداد الطالبتين.

النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل للجدول المقارن:

- من خلال طبيعة النموذج الريادي لشركات الثلاث إتضح لنا أن شركة آبل تعتمد على نموذج بيع الأجهزة الذكية مثل iPhone وMacBook، وتدمج بين العتاد (الأجهزة) والبرمجيات (مثل نظام iOS). هذا يمنحها تحكم كامل في تجربة المستخدم، ويجعل ولاء العملاء عاليًا. النموذج قائم على الجودة العالية والتكامل بين المكونات.
- أما شركة غوغل فتعتمد على تقديم خدمات رقمية مجانية للمستخدم مقابل جمع البيانات وبيع الإعلانات. من أبرز خدماتها Google Search و YouTube ، هذا النموذج يولّد دخل ضخّم من الإعلانات ويعتمد بشكل كبير على عدد المستخدمين وتفاعلهم.
- بالنسبة لشركة أمازون إتضح لنا أن نموذجها قائم على التجارة الإلكترونية والخدمات السحابية. تتبع المنتجات عبر الإنترنت وتوفر خدمات تخزين ومعالجة بيانات للشركات عبر AWS (Amazon Web Services). هذا النموذج يجمع بين المبيعات المباشرة والخدمات الرقمية، ما يحقق تنوع في مصادر الدخل.
- بالنسبة لتحديات التي تواجهها الشركات تواجه شركة آبل تحديات في سلاسل التوريد، خاصة في الصين، مثل: تأخر إصدار iPhone بسبب مشاكل في المصانع يؤدي إلى تأخير في السوق وخسائر مالية، كما أن الاعتماد الكبير على مصانع معينة يجعلها عرضة للاضطرابات الجيوسياسية.
- أما شركة غوغل تبين لنا أنها تواجه مشكلات تتعلق بالخصوصية والاحتكار، هناك شكاوى متكررة من تتبع Google للمستخدمين دون إذن، وهو ما أدى إلى دعاوى قضائية وغرامات من جهات رقابية في أوروبا وأمريكا.

- أكبر تحدي لشركة أمازون هو ارتفاع تكاليف الشحن، خاصة بعد جائحة كورونا، مما أدى إلى زيادة أسعار المنتجات. كما تعاني من منافسة شرسة مع شركات أخرى مثل Walmart و AliExpress، مما يتطلب تحسينات دائمة في الخدمات والأسعار.

- بخصوص الاستراتيجيات التي إستخدمتها الشركات نرى أن شركة آبل تركّز على التصميم المميز وبناء ولاء العملاء من خلال تجربة استخدام فاخرة، منتجاتها مثل iPhone معروفة ببساطتها وأناقيتها، مما يجعل الزبائن يفضلون البقاء ضمن نظام Apple البيئي (Apple Ecosystem).

- فيما يتعلق بشركة غوغل نرى أنها تراهن على الابتكار في الذكاء الاصطناعي، تستخدم تقنيات AI لتحسين جودة نتائج البحث، الترجمة، والتوصيات في YouTube وغيرها، هذا يُحسّن من تجربة المستخدم ويزيد من الوقت الذي يقضيه في خدمات Google.

- بالنسبة لشركة أمازون فهي تعتمد على تنوع الخدمات وتحسين تجربة العميل مثل ضمان توصيل المنتجات في نفس اليوم، تستثمر أيضاً في تحسين تقنيات الذكاء الاصطناعي للتوصيات، وخدمات الزبائن واللوجستيات.

- فيما يتعلق بمخرجات الإستجابة الرقمية يبدو أن شركة آبل iOS توفر تحديثات منتظمة لنظام وتضيف ميزات جديدة بشكل دوري، ما يجعل العملاء يشعرون بأن أجهزتهم تتحسن باستمرار، هذا يحفز على ترقية الأجهزة القديمة بشراء جديدة.

- بشأن شركة غوغل أطلقت منصات تعليمية مثل Google classroom و التي ازدهرت خلال جائحة كورونا، بسبب التعليم عن بعد توفر أيضاً خدمات تخزين سحابية للمؤسسات والأفراد.

- أما شركة أمازون تقدم خدمات سحابية قوية مثل AWS التي تستخدم من قبل شركات كبرى لتخزين البيانات وإدارتها تعتبر هذه الخدمة أحد أهم مصادر دخل الشركة اليوم.

من خلال الجدول المقارن للنماذج الريادية المعتمدة من طرف الشركات المدروسة، إستنتجنا أن كل مؤسسة تبنت نموذجاً ريادياً يعكس خصوصياتها التنافسية في السوق، ويستجيب بمرونة للتحديات التي تفرضها البيئة الرقمية، ولاحظنا اعتماد هذه الشركات على استراتيجيات رقمية مبتكرة تمكّنها من تحسين أدائها، تعزيز موقعها التنافسي، وضمان استمرارية نشاطها في ظل التحولات السريعة التي يعرفها العالم الرقمي.

3. مناقشة النتائج:

1.3. جدول تحليلي لشركات (آبل - غوغل - أمازون):

يوضح الجدول التالي تحليل نماذج الأعمال لشركات ثلاث.

جدول رقم (9.1.2): تحليل نماذج الأعمال لشركات ثلاث.

العنصر	Apple	Google	Amazon
الاستراتيجيات لمواجهة التحديات	تنويع المنتجات الاستثمار في الأمن والخصوصية الابتكار في الأجهزة	التوسع في الذكاء الاصطناعي تنويع مصادر الدخل تحسين الخصوصية	تحسين الخدمات اللوجستية الاستثمار في التكنولوجيا توسيع AWS
(BMC) نموذج العمل	بيع أجهزة عالية الجودة + (iCloud) خدمات رقمية App Store	خدمات مجانية للمستخدمين مقابل الإعلانات Google Cloud	بيع منتجات متنوعة اشتراكات prime خدمات سحابية
الابتكارات والتقنيات	شرائح M2 و M 1 Face ID. Apple Watch Vision Pro	.Google AI .Android .Google Search	AWS الطائرات بدون طيار الروبوتات
نقاط القوة (Strengths)	ولاء العملاء، نظام بيئي مغلق ومتكامل علامة تجارية قوية	هيمنة على البحث والإعلانات، موارد ضخمة في AI	بنية لوجستية قوية، تسعير تنافسي، قاعدة عملاء عالمية
نقاط الضعف (Weaknesses)	ارتفاع الأسعار اعتماد كبير على iPhone	قضايا خصوصية واحتكار اعتماد على الإعلانات	انتقادات بيئية، ظروف عمل صعبة في بعض المستودعات
الفرص (Opportunities)	التوسع في الرعاية الصحية والواقع المعزز	خدمات Google Cloud نمو (AI) تطوير أدوات	توسع في الأسواق الناشئة الاستفادة من التجارة الإلكترونية العالمية
التحديات (Threats)	منافسة قوية، قوانين مكافحة الاحتكار	الذكاء الاصطناعي Ai المنافسة والتدقيق التنظيمي	ارتفاع تكاليف التشغيل المنافسة من الشركات المحلية والعالمية .
علاقة الشركة بالزبائن	خدمات ما بعد البيع ممتازة دعم فني	تخصيص المحتوى تحسين التجربة باستخدام البيانات	دعم عملاء على مدار الساعة، اشتراك prime يوفر قيمة مضافة
قنوات التوزيع	موقع Apple متاجر إلكتروني، موزعين معتمدين	المتصفح google play الخدمات السحابية	شركاء التوصيل الموقع الإلكتروني Amazon fresh

بناءً على الجدول المقارن بين Amazon و Google و Apple، قمنا بتحليل النتائج كما يلي، مع التركيز على النقاط المشتركة والفروقات الجوهرية:

أولاً: الاستراتيجيات لمواجهة التحديات

Apple: استناداً لتحليل النماذج الثلاث لشركة آبل توصلنا الى أنها واجهت العديد من التحديات التي تحتاج إلى معالجة من بينها المنافسة الشديدة أيضاً خطر التزوير و المنتجات المقلدة و انخفاض الطلب بسبب القدرة الشرائية للمستهلك مع ذلك و للحفاظ على نجاحها على المدى الطويل يجب عليها الاستفادة من نقاط قوتها و اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة نقاط الضعف و التي برزت في مجموعة من الإستراتيجيات المتخذة من قبلها كتنويع المنتجات أي عدم الاعتماد على منتج الآيفون فقط بل تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات لتقليل الخطر بالإضافة إلى الإستثمار في الأمن و الخصوصية لحماية بيانات المستخدمين من الاختراق مما يجعل العملاء يثقون في منتجاتها ، و أيضاً الابتكار في الأجهزة أي جعل المنتج أكثر تميزاً بإضافة لمسات إبداعية في السوق و ذلك لجذب الزبائن و المحافظة على الريادة و ضمان الاستمرارية .

Google: من خلال ما أظهرته النماذج الثلاث من معطيات تبين لنا أن شركة google تعاملت مع تحديات متعددة داخليا و خارجيا تجلت في الانتقادات التي تواجهها بسبب جمعها المفرط لبيانات المستخدمين وعدم الوضوح لكيفية استخدامها بالإضافة إلى فشلها في بناء منصة تواصل اجتماعية تنافس المنصات الشهيرة مثل فيسبوك وإنستغرام بالإضافة إلى تعرضها للهجمات السيبرانية و ضغط مستمر من المنافسين و هذا ما قادنا الى رصد مجموعة من الإستراتيجيات المستخدمة كالتوسع في الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات بشكل أسرع و تقديم خدمات مثل المساعدات الذكية أيضاً تنويع مصادر دخلها و عدم الاعتماد على الربح من الإعلانات فقط إلى جانب ذلك

تحسين الخصوصية بمعنى حماية معلومات المستخدمين و التقليل من جمع بياناتهم مما يجعلهم يشعرون بالأمان أكثر كل هذه الإستراتيجيات تهدف إلى تعزيز مكانة الشركة في السوق .

Amazon: اعتمادًا على التحليل المتعمق للنماذج الثلاثة فقد كشفت الدراسة أن أمازون واجهت تحديات شملت المنافسة التي تتعرض لها من قبل المتاجر سواء على الأنترنت أو المتاجر التقليدية مما يؤثر على أرباحها زيادة على ذلك أمازون تحتفظ بكمية كبيرة من بيانات العملاء و هي بذلك معرضة لهجمات إلكترونية و هذا النوع من التهديد يخلق صراعات للشركة ، و كنتيجة لذلك تم استنتاج مجموعة من التوجهات الاستراتيجية شملت تحسين الخدمات اللوجستية تعني تسريع عمليات الشحن و التوصيل و تقليل الأخطاء و غيرها لتقديم خدمة ترضي الزبون بالإضافة إلى الإستثمار في التكنولوجيا أي شراء تقنيات تساعد على تحسين أعمالها و توسيع AWS بمعنى تطوير خدماتها السحابية مثل تخزين البيانات لدخول أسواق جديدة و تنويع مصادر أرباحها ، و أخيرا من خلال مواجهة التحديات بتبني استراتيجيات فعّالة تستطيع الشركة تعزيز موقعها السوقي و ضمان استمرارية نجاحها في بيئة تنافسية .

ثانياً: نموذج العمل (BMC)

Apple: انطلاقاً من دراسة نموذج bmc توصلنا إلى أن شركة Apple تعتمد على بيع أجهزة عالية الجودة مثل iPhone و iPad و Mac والتي تتميز بتصميم أنيق وأداء قوي، مما يعزز مكانتها في السوق كما توفر خدمات رقمية عبر متجر التطبيقات App Store الذي يتيح للمستخدمين تحميل تطبيقات وألعاب ومحتوى متنوع بحيث يعد مصدراً مهماً للإيرادات بالإضافة إلى ذلك تقدم Apple خدمة iCloud التي تسمح بتخزين البيانات على السحابة يعني حفظ الملفات على الأنترنت مما يسهل على المستخدم الوصول إلى ملفاته من أي جهاز ليزيد من ترابط منتجاتها وتعزيز تجربة المستخدم.

Google: ما أظهره تحليل نموذج bmc لشركة غوغل أتاح لنا فهم أن شركة غوغل تقدم خدمات مجانية للمستخدمين مثل البريد الإلكتروني ومحرك البحث، لكنها تعرض إعلانات في المقابل مستهدفة لتحقيق الأرباح. كما توفر خدمات Google Cloud التي تساعد الشركات على تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات عبر الإنترنت بسهولة ومرونة مثل تطبيق Netflix يستخدم خدمات Google cloud لتخزين ملايين الأفلام و المسلسلات لتسهيل الوصول لها دون مشاكل تقنية .

Amazon: وفقا لتحليل نموذج BMC الخاص بشركة أمازون استخلصنا أنها تقوم ببيع منتجات متنوعة أي تقديم مجموعة واسعة من منتجاتها عبر موقعها الإلكتروني لتلبية احتياجات مختلف العملاء كذلك خدمة اشتراك prime مثل التوصيل السريع و المجاني و عروض و خصومات مجانية لكسب ولاء الزبائن ، أيضا خدمات سحابية و التي تعني منصات AWS توفرها لتساعد الشركات على تخزين البيانات و تشغيل التطبيقات عبر الإنترنت بسهولة .

ثالثًا: الابتكارات والتقنيات

Apple: من خلال تحليل النماذج الثلاث تبين لنا أن التفوق التقني لشركة آبل تمثل في شرائح M1 و M2 و هي المعالج المركزي في الجهاز مثل الماك و والآيباد وظيفتها تشغيل كل شيء مثل التطبيقات ، إضافة إلى ذلك الابتكار في Apple Watch وهي عبارة عن ساعة ذكية تستقبل حتى المكالمات الهاتفية و أيضا face id و هو نظام التعرف على الوجه و فتح قفل الهاتف و توثيق الهوية كما يعمل حتى في الإضاءة المنخفضة إلى جانب ذلك Apple vision pro و هي نظارات الواقع الافتراضي أطلقته Apple سنة 2024 و بهذا نلاحظ أن شركة Apple تقدم منتجات مبتكرة لضمان ولاء العملاء و ترسيخ مكانتها في عالم التكنولوجيا.

Google: استنتجنا من تحليل النماذج الثلاث أن غوغل تقدم تقنيات وابتكارات مهمة، منها Google AI يستخدم في تحسين نتائج البحث و تقديم اقتراحات ذكية و مساعدة بالإضافة إلى Android و هو نظام تشغيل الهواتف الذكية و الأجهزة اللوحية كذلك google search محرك البحث يستخدم للبحث عن أي معلومة عبر الإنترنت هذا كله يعكس ريادة غوغل في العصر الرقمي.

Amazon : أما بالنسبة لشركة أمازون، فقد لاحظنا من خلال التحليل أنها تمتلك ابتكارات رائدة أبرزها Aws و هو منصة الحوسبة السحابية تستخدم لتخزين البيانات بالإضافة إلى اعتمادها على طائرات بدون طيار لتوصيل الطلبات بسرعة إلى جانب استخدام الروبوتات في مراكز التوزيع لتسريع العمل و تحسين الكفاءة .

رابعاً: نقاط القوة (Strengths)

Apple : من خلال تحليل نموذج swot لشركة آبل تبين لنا أنها تمتلك نقاط قوة شملت ولاء العملاء و هذا بفضل ثقتهم في المنتجات العالية الجودة التي تقدمها و أيضا العلامة التجارية القوية منحها مكانة خاصة في السوق بالإضافة إلى النظام البيئي المغلق الذي ساعدها كثيرا في خلق سلسلة متكاملة من الأجهزة مثل , iphone , ipad , mac , apple Watch مما يجعل المستخدمين يفضلون البقاء ضمن هذا النظام دون اللجوء لشركات أخرى و هذا يعزز من استمراريتها نحو النجاح و الريادة

Google : أما فيما يتعلق بشركة غوغل فمن خلال الدراسة التي أجريناها لنموذج swot لاحظنا وجد نقاط قوة واضحة تمثلت في هيمنتها على سوق محركات البحث و الإعلانات الرقمية و تحقيق أرباح ضخمة كما تتمتع غوغل بموارد قوية في مجال الذكاء الاصطناعي مما يمنحها القدرة على الابتكار و تقديم خدمات ذكية تعزز من مكانتها التنافسية .

Amazon : لو فيما يخص شركة أمازون فعند تحليلنا وجدنا أن نقاط قوتها تتركز في البنية اللوجستية القوية و تتمثل في شبكة توزيع متقدمة كما تعد أيضا على استراتيجية التسعير التنافسي لاستقطاب أكبر عدد من العملاء بالإضافة إلى امتلاكها قاعدة عملاء واسعة تمنحها القدرة على تحقيق الأهداف

خامسًا: نقاط الضعف (Weaknesses)

Apple : توصلنا من خلال تحليل SWOT لشركة آبل أن لها نقاط الضعف تتمثل في ارتفاع الأسعار مقارنة بالمنافسين و هذا قد يجعل الزبائن يتجهون إلى بدائل أرخص بالإضافة إلى ذلك لا حظنا أيضا اعتمادها على أجهزة الآيفون أي نظام ios الذي يحد و يضعف من الوصول لقاعدة أكبر من العملاء و بالتالي فعلية معالجة هذه النقاط لتعزيز قدرتها التنافسية .

Google : رغم الريادة التي تحققتها شركة غوغل في مجال التكنولوجيا إلا أننا توصلنا من خلال نموذج SWOT إلى وجود بعض نقاط الضعف من أبرزها قضايا الخصوصية و الاحتكار حيث تتعرض للمشاكل بسبب جمعها لكميات كبيرة من بيانات المستخدمين و أيضا اتهامها بالسيطرة الكبيرة على محركات البحث إلى جانب ذلك اعتمادها الكبير على الإعلانات لتحقيق الربح **Amazon** : أما بالنسبة لشركة أمازون فعند دراسة نموذج SWOT تبين لنا أنها تمتلك نقاط ضعف برزت في الانتقادات البيئية بسبب استخدامها المفرط للتغليف البلاستيكي و هذا يعتبر ضارا للبيئة و يشوه صورتها أمام المستهلكين بالإضافة إلى وجود ظروف صعبة في بعض المستودعات بسبب الضغط العالي و الرقابة الصارمة و عليه ينبغي على الشركة أن تولي اهتماما كبيرا بهذه النقاط.

سادسًا: الفرص (Opportunities)

Apple : من خلال ما سبق نلاحظ توفر فرص استراتيجية أمام آبل يمكن توظيفها لصالحها مثل: التوسع في الرعاية الصحية و الواقع المعزز من خلال تقنية apple watch التي تساعد المستخدمين على متابعة صحتهم

بقياس نبضات القلب و النشاط اليومي و هذا يسمح لها بتقديم خدمات صحية جديدة و التعاون مع الأطباء عن بعد ، كما تهتم أيضا بتقنية الواقع المعزز من خلال apple vision الذي أطلقته مؤخرا بحيث يتم استخدامه في مجالات عديدة كالتعليم و غيرها ، هذه المجالات تساعد آبل على التوسع و زيادة أرباحها .

Google : بينت الدراسة وجود فرص محتملة أمام غوغل يمكنها الاستفادة منها لتحقيق مزيد من النمو ومن بين هذه الفرص خدمات goole cloud التي تمكن المؤسسات من تخزين البيانات كما تشهد الشركة نموا كبيرا في مجال الذكاء الاصطناعي و تطوير تقنياتها و أدواتها لمساعدة الشركات على ابتكار حلول رقمية .

Amazon : أما بخصوص شركة أمازون فتمثل فرصها في التوسع في الأسواق الناشئة نظرا لوجود عدد كبير من الناس الذين يستخدمون الأنترنت و التسوق الإلكتروني أيضا الاستفادة من التجارة الإلكترونية العالمية و ذلك عن طريق توسيع خدماتها و تسهيل البيع و الشحن لدول مختلفة و هذا يساعدها على الربحية أكثر .

سابعاً: التهديدات (Threats)

Apple : استناداً إلى تحليل نموذج SWOT استنتجنا أن بيئة آبل التنافسية تتضمن تهديدات محتملة ظهرت في المنافسة القوية من الشركات الأخرى مثل سامسونج مما يولد لها ضغطا إلى جانب ذلك تواجه تحدي قوانين مكافحة الاحتكار من تنظيمات تتهمها بالسيطرة المفرطة على السوق و هو ما قد يؤثر على سمعتها و أرباحها.

Google : بناء على تحليل SWOT ظهر لنا أن شركة غوغل تواجه تهديدات بارزة منها المنافسة في مجال الذكاء الاصطناعي لأن شركات مثل مايكروسوفت أصبحت تقدم تقنيات متطورة و هذا يضغط على شركة غوغل لتبقى في المقدمة أما التحدي الثاني فهو التدقيق من الحكومات باتهامها بالسيطرة على السوق و جمع بيانات المستخدمين مما يسبب لها مشاكل قانونية تؤثر على أعمالها.

Amazon : كما هو الحال مع شركة آبل و غوغل فإن أمازون أيضا تواجه ضغوطات من تهديدات تمثلت في ارتفاع تكاليف التشغيل خاصة مع التوسع المستمر في خدمات الحوسبة السحابية و الذكاء الاصطناعي و أيضا تعاني من المنافسة الشديدة خاصة من الشركات العالمية و المحلية مما يجعل الحفاظ على مكانتها أكثر صعوبة.

ثامناً: علاقة الشركة بالزبائن

apple : توصلنا من خلال الدراسة إلى أن آبل تحرص على علاقة جيدة مع الزبائن تقوم على تقديم خدمات ما بعد البيع كالصيانة السريعة و الاستبدال و أيضا تولي اهتماما كبيرا بالدعم الفني من خلال فرق متخصصة لمساعدة المستخدمين سواء عبر الهاتف أو في متاجرها و هذا يعزز ثقة زبائنها و يزيد من ولائهم لعلامتها التجارية.

Google : أما بالنسبة لشركة غوغل فقد لاحظنا أن علاقتها بزبائنها تقوم على تخصيص المحتوى أي عرض نتائج بحث و اعلانات تناسب مع اهتمامات المستخدمين كما تستخدم البيانات التي تجمعها لتحليل سلوكهم و تحسين تجربتهم للوصول إلى ما يتناسب مع اهتماماتهم .

Amazon : في سياق علاقة الشركات مع الزبائن فإن علاقة أمازون مع زبائنها تتمحور حول توفير دعم عملاء على مدار الساعة أي الحصول على المساعدة في أي وقت و أيضا اشتراك amazon prime يقدم قيمة مضافة من خلال العروض التي يقدمها مما يجذب العملاء و يعزز ولائهم للمنصة.

تاسعاً: قنوات التوزيع

Apple : تبرز نتائج دراسة النماذج لنا أن شركة آبل لها قنوات توزيع متعددة من بينها موقع apple الرسمي (apple .com) و هو أداة للبيع المباشر و فيها يتعامل الزبون مباشرة مع الشركة دون وسيط بالإضافة إلى المتاجر الإلكترونية و التي تعتبر قناة مهمة ضمن استراتيجية آبل مثل أمازون و ذلك لتوسيع نطاق الوصول إلى الزبائن ،

كذلك الموزعين المعتمدين هم شركاء رسميون من طرف آبل لبيع منتجاتها ، إن هذا التنوع في قنوات التوزيع يدعم موقعها الريادي في السوق التكنولوجي و تعزيز ولاء العملاء.

Google : و عند دراسة شركة غوغل يُلاحظ أنها تعتمد على قنوات توزيع متنوعة تبرز في المتصفح goole paly و هو منصة رسمية لتوزيع البرامج و الخدمات الرقمية إلى جانب ذلك الخدمات السحابية التي تتيح للمستخدمين الوصول بسهولة للبرامج و الملفات مما يجعل تجربة الإستخدام أكثر مرونة .

Amazon : أما بخصوص شركة أمازون فنجد أن لها مسارات توزيع مختلفة من ضمنها الموقع الإلكتروني (Amazon. Com) و هو قناة رسمية مباشرة للبيع بالإضافة إلى amazon fresh و هو قسم من الموقع الإلكتروني مخصص لبيع المواد الغذائية فقط ، و كذلك اعتمادها على شركاء التوصيل المتكيفون بإيصال الطلبات إلى منازل العملاء بسرعة و فعالية ، هذا التناسق في قنوات البيع يسمح لأمازون بتقديم خدمة سريعة و مريحة و يعتبر أحد أسرار نجاحها .

نتيجة عامة:

انطلاقاً من التحليل المعمق للنماذج الثلاثة (Amazon، Google،Apple)، يتضح لنا أن هذه الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا تمتلك استراتيجيات قوية تمكّنها من التكيّف مع بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة باستمرار. إذ تركز Apple على الابتكار وجودة المنتجات والولاء القوي للعملاء، بينما تعتمد Google على تفوقها في الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية الموجهة للمستخدم، وتستند Amazon إلى بنية لوجستية متقدمة وتنوع كبير في المنتجات والخدمات. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات حقيقية مثل المنافسة الشرسة، قضايا الخصوصية، وتكاليف التشغيل المرتفعة، إلا أنها تقابل ذلك باستراتيجيات واضحة تشمل تنويع مصادر الدخل، التوسع في الخدمات، وتحسين العلاقة مع العملاء. وبهذا، استنتجنا أن نجاح هذه الشركات لا يكمن فقط في امتلاك

التكنولوجيا، بل في كيفية إدارتها واستثمارها لمواردها لمواجهة التحديات باستغلال الفرص وتعزيز موقعها في السوق العالمي.

2.3. إختبار الفرضيات:

استناداً إلى تحليلات SWOT وPESTEL ونماذج الأعمال (BMC) لشركات Apple و Google و Amazon، قيمنا الفرضيات المطروحة كما يلي:

الفرضية 1: التحول الرقمي السريع يشكل ضغطاً على رواد الأعمال لاعتماد نماذج أعمال مرنة ومبتكرة.

تحليل الفرضية:

تأكدنا من خلال الدراسة أن الاقتصاد الرقمي يفرض على الشركات تحديات كبرى مثل المنافسة العالمية، تسارع التكنولوجيا، وقضايا الخصوصية. فمثلاً، اضطرت Apple و Google و Amazon إلى تحديث نماذج أعمالها باستمرار لتواكب هذه التحولات.

النتيجة: توصلنا إلى أن الفرضية صحيحة، إذ إن التحول الرقمي السريع يُجبر رواد الأعمال على الابتكار الدائم والتكيف من خلال مرونة النماذج واستغلال البيانات.

الفرضية 2: الشركات التي تبنت استراتيجيات رقمية مرنة استطاعت تجاوز التحديات والحفاظ على موقعها الريادي.

تحليل الفرضية:

جميع الشركات الثلاث واجهت تحديات قوية، لكنها اعتمدت استراتيجيات مرنة مثل:

Google طوّرت الذكاء الاصطناعي وأعدت هيكله الخصوصية.

Amazon استثمرت في الخدمات اللوجستية والتقنيات.

Apple وسّعت في الابتكار والمنتجات المتنوعة.

النتيجة: استنتجنا أن الفرضية صحيحة، إذ نجحت هذه الشركات في الحفاظ على ريادتها بفضل التكيّف الرقمي والاستثمار في المرونة التكنولوجية.

الفرضية 3 : تنوع الاستراتيجيات يعكس اختلاف نماذج الأعمال المعتمدة من طرف رواد الأعمال.

تحليل الفرضية:

نلاحظ تنوعًا في الاستراتيجيات بسبب اختلاف نماذج الأعمال:

Apple تعتمد على بيع الأجهزة وخدمات مرتبطة بها.

Google تعتمد على المحتوى المجاني والإعلانات وخدمات السحاب.

Amazon تعتمد على التجارة الإلكترونية والخدمات السحابية والاشتراكات.

النتيجة: الفرضية صحيحة. الاستراتيجيات الريادية اختلفت حسب طبيعة النموذج، مما يعكس المرونة في التجاوب مع التحديات الرقمية.

الفرضية 4: تنوع الاستراتيجيات يعكس اختلاف نماذج الأعمال.

تحليل الفرضية:

رغم أن جميع الشركات تستثمر في التكنولوجيا، إلا أن أساليب الاستفادة منها تختلف:

Apple تركز على تجربة المنتج.

Google على تحليل البيانات والإعلانات.

Amazon على تحسين العمليات واللوجستيات.

النتيجة: الفرضية صحيحة. هناك تباين في نماذج الأعمال انعكس في اختلاف طرق الاستجابة الرقمية.

الفرضية 5: البيئة الرقمية تعيد تشكيل أولويات رواد الأعمال نحو تجربة المستخدم والبيانات.

تحليل الفرضية:

الدروس المستخلصة من هذه الشركات تؤكد لنا أن نجاح الأعمال الرقمية يعتمد على:

فهم عميق لتجربة المستخدم (مثل اهتمام Apple بالدعم الفني والتصميم).

استغلال البيانات الذكية (مثل Google في استهداف الإعلانات وتحسين المحتوى).

تحسين خدمة الزبائن والبنية (مثل Amazon).

النتيجة: الفرضية صحيحة، إذ أصبحت تجربة المستخدم والتحكم في البيانات أهم أولويات الريادة الرقمية.

النتيجة العامة:

جميع الفرضيات المدروسة مدعّمة بالأدلة والتحليل من واقع الشركات الثلاث حيث تظهر الدراسة أن الاقتصاد

الرقمي لا يفرض فقط تحديات، بل يفتح آفاقاً جديدة للابتكار والريادة لمن يمتلك المرونة والقدرة على استغلال

المعطيات الحديثة.

الفصل الرابع

الخاتمة العامة

1- الخاتمة:

من خلال ما تم تناوله في فصول الدراسة، اتضح أن هناك مجموعة من المتغيرات الرقمية المعقدة التي أصبحت تؤثر بشكل مباشر على بيئة الأعمال، حيث لم تعد المؤسسات قادرة على الحفاظ على تنافسيتها ما لم تواكب هذه التحولات المستجدة، وقد تبين أن من أبرز الآليات المعتمدة لمواجهة هذه التحديات هو التوجه نحو ريادة الأعمال الرقمية، التي أظهرت بأنها مسألة جوهرية وضرورة استراتيجية في سياق الاقتصاد الرقمي الحديث، كونها تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف، الابتكار، واستغلال فرص السوق الجديدة.

و بناءً على ماتم إستعراضه، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع "تحديات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، التي تمحورت إشكالياتها حول "ما هي أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي وكيف يمكن التغلب عليها؟" قمنا بإجراء تحليل عميق على ثلاث شركات عالمية كبرى Google، Apple، Amazon، وذلك من خلال توظيف أدوات تحليل استراتيجية تمثلت في نموذج SWOT، ونموذج الأعمال BMC، وقد سمح لنا هذا التحليل بإبراز التحديات الرقمية الرئيسية، وكيفية تعامل هذه الشركات معها من خلال تبني استراتيجيات ريادية تعتمد على الابتكار، المبادرة، المخاطرة، والتميز. وعليه، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

2- نتائج اختبار الفرضيات:

بناءً على تحليل السابق لبيئة الأعمال لشركات Apple و Google و Amazon يعتمد على أدوات تحليلية مثل SWOT و PESTEL ونموذج الأعمال BMC توصلنا إلى :

-نؤكد صحة الفرضية الأولى "التحول الرقمي السريع يشكل ضغطاً على رواد الأعمال لاعتماد نماذج أعمال مرنة ومبتكرة"، حيث أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي فرض على الشركات تحديات معقدة تتطلب ابتكاراً مستمراً

وتحديثاً دائماً في نماذج الأعمال لمواكبة التسارع التكنولوجي والمنافسة العالمية، وهو ما تمثل بوضوح في ممارسات الشركات محل الدراسة.

- إختبار الفرضية الثانية "الشركات التي تبنت استراتيجيات رقمية مرنة استطاعت تجاوز التحديات والحفاظ على موقعها الريادي"، أثبتت التجارب العملية لكل من Apple و Google و Amazon أن المرونة الرقمية والاستثمار في التكنولوجيات الحديثة مكنتها من الصمود أمام التحديات والحفاظ على موقعها الريادية في السوق العالمي، وعليه نقوم بإثبات صحة الفرضية الثانية .

- الفرضية الثالثة "تنوع الاستراتيجيات يعكس اختلاف نماذج الأعمال المعتمدة من طرف رواد الأعمال" ، نبين صحة الفرضية من خلال التنوع الاستراتيجي الواضح لدى الشركات الثلاث، حيث تركز كل شركة على نموذج أعمال متميز يتلاءم مع طبيعة نشاطها الأساسي، مما يفسر الفروقات في استراتيجياتها التنافسية والابتكارية.

- نؤكد صحة الفرضية الرابعة "تنوع الاستراتيجيات يعكس اختلاف نماذج الأعمال" ، حيث أظهر تحليلنا أن اعتماد كل شركة على مواردها وقدراتها الخاصة قد أسفر عن اختلاف ملموس في كيفية استغلال التكنولوجيا وتقديم القيمة، مما يبرز تنوع نماذج الأعمال بين الشركات.

- ثبتت صحة الفرضية الخامسة "البيئة الرقمية تعيد تشكيل أولويات رواد الأعمال نحو تجربة المستخدم والبيانات" ، بيّنت الدراسة أن الشركات الناجحة في الاقتصاد الرقمي تعطي الأولوية القصوى لتحسين تجربة المستخدم وتحقيق أقصى استفادة من تحليل البيانات، وهو ما أصبح من المرتكزات الأساسية للريادة الرقمية الحديثة.

3- نتائج الدراسة :

استناداً على الإطار النظري لريادة الأعمال والاقتصاد الرقمي، ومن خلال دراسة وتحليل واقع شركات ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية :

➤ يركز تطور الاقتصاد الرقمي على قدرة المؤسسات الريادية على الابتكار والتجديد.

- أظهرت زيادة الأعمال الرقمية موقعها كمحرك أساسي للتجديد التنظيمي، حيث أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال الرقمية بدلاً من كونها خياراً جانبياً.
- يتطلب التفاعل الناجح مع تحديات الاقتصاد الرقمي توفر أفراد يمتلكون خصائص ريادية واضحة، كتحمل المخاطر، والابتكار، وهي سمات متجسدة في القيادات العليا لشركات الكبرى، مما ساعدها على التميز والاستمرارية.
- تبني المؤسسات الرقمية للثقافة الريادية، تساهم في تحويل التحديات إلى فرص.
- الاقتصاد الرقمي يُعيد تشكيل أولويات المؤسسات، حيث أصبحت تجربة المستخدم، إدارة البيانات، واستغلال التكنولوجيا من أهم مراكز التخطيط الاستراتيجي.
- نماذج الأعمال التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي، ما جعل الشركات تعتمد على نماذج مرنة ومتكيفة تتيح لها سرعة التفاعل مع التحديات.

4- إقتراحات:

انطلاقاً من الدراسة التحليلية نقترح على الشركات الرائدة مثل Apple و Google و Amazon، وكذلك الشركات المحلية مثل Condor الجزائرية، أن تواصل الابتكار في منتجاتها وخدماتها لتلبية تطلعات المستخدمين. كما يُفضل أن تعتمد سياسة تسعير مرنة تراعي القدرة الشرائية لمختلف الفئات، خصوصاً في الأسواق الناشئة، من المهم أيضاً تحسين حماية بيانات العملاء لبناء ثقة دائمة، مع الحرص على توفير دعم فني سريع وفعال. بالإضافة إلى ذلك، يُستحسن تنويع الأسواق المستهدفة والتوسع في مناطق جديدة لزيادة فرص النمو، مع مراعاة تقليل الأثر البيئي لأنشطة الشركة لتعزيز صورتها أمام الجمهور.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. "الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال: فرص غير محدودة"، مدونة منصة أهد، نُشر في 27 مارس 2025،

تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025، <https://aiacademy.info/blog/الاقتصاد-الرقمي->

[وريادة-الأعمال-فرص-غي/](https://aiacademy.info/blog/الاقتصاد-الرقمي-).

2. "الاقتصاد الرقمي وريادة الأعمال: فرص غير محدودة"، مدونة منصة أهد، نُشر في 27 مارس 2025،

تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025، <https://aiacademy.info/blog/الاقتصاد-الرقمي->

[وريادة-الأعمال-فرص-غي/](https://aiacademy.info/blog/الاقتصاد-الرقمي-).

3. "ما هو الاقتصاد الرقمي وكيف يعمل [تطورات، أسسه، مستقبله، ورواده]". مدونة اقتصاد رقمي

(DiEconomy). تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025.

<https://dieconomy.com/blog/ما-هو-الاقتصاد-الرقمي-وكيف-يعمل>.

4. "ما هو الاقتصاد الرقمي وكيف يعمل [تطورات، أسسه، مستقبله، ورواده]". مدونة اقتصاد رقمي

(DiEconomy). تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025.

<https://dieconomy.com/blog/ما-هو-الاقتصاد-الرقمي-وكيف-يعمل>.

5. "ما هو الاقتصاد الرقمي وكيف يعمل [تطورات، أسسه، مستقبله، ورواده]". مدونة اقتصاد رقمي

(DiEconomy). تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025.

<https://dieconomy.com/blog/ما-هو-الاقتصاد-الرقمي-وكيف-يعمل>.

(<https://www.ilo.org/resource/article/entrepreneurs-do-it-themselves>)

6. Clugston , B, Entrepreneurial mindset: Key traits and

characteristics. University Canada West.(2024) (

- <https://www.ucanwest.ca/blog/business-management/entrepreneurial-mindset-key-traits-and-characteristics>)
7. International Labour Organization. (2015). Youth entrepreneurship: A context framework and guidelines for implementation. ILO.
 8. Kenton, W. (2025, May 20). PEST analysis. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (Accessed May 6, 2025)
 9. Morales, J. (2023, July 27). Google SWOT analysis: The best strategy for business growth. MindOnMap. <https://www.mindonmap.com/ar/blog/google-swot-analysis/> (Accessed May 4, 2025)
 10. Morales, J. (2023, June 16). PESTLE analysis of Apple. MindOnMap. <https://www.mindonmap.com/ar/blog/apple-pestle-analysis/> (Accessed May 6, 2025)
 11. Morales, J. (2023, June 28). Amazon SWOT analysis: Analyze Amazon from different aspects. MindOnMap.

<https://www.mindonmap.com/ar/blog/amazon-swot-analysis/>

(Accessed May 4, 2025)

12. Nukulompratana, P. (2025, January 6). Case study: Apple and example of Business Model Canvas (BMC). Popticles.

<https://www.popticles.com/case-study/case-study-apple->

[business-model-canvas-bmc/](https://www.popticles.com/case-study/case-study-apple-business-model-canvas-bmc/) (Accessed May 5, 2025)

13. Pereira, D. (2020, August 26). Modèle économique de Google. Business Model Analyst.

<https://businessmodelanalyst.com/fr/mod%C3%A8le->

[%C3%A9conomique-de-Google/](https://businessmodelanalyst.com/fr/mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-Google/) (Accessed May 5, 2025)

14. Pereira, D. (2024, February 5). Apple SWOT analysis. Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/ar/apple-swot-analysis/> (Accessed May 4, 2025)

15. Tuhin, M. (2025, April 1). Tech giants: How Apple, Google, and Amazon are changing the world. Science News Today. <https://www.sciencenewstoday.org/tech-giants-how-apple-google-and-amazon-are-changing-the-world> (Accessed May 3, 2025)

16. Wikipedia contributors. (2024, May 10). History of Apple Inc.

Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc

(Accessed May 2, 2025)

17. أبانوب يعقوب، "التحول الرقمي وتأثيره على الاقتصاد"، محيطك للإبداع، نُشر في مايو 2023، تم

الوصول إليه في 1 يونيو 2025، <https://www.mu7et.com/2023/05/digital->

[.transformation.html](https://www.mu7et.com/2023/05/digital-transformation.html)

18. أحمد بن عبد الرحمن الشميشري ، "نشأة و تاريخ ريادة الأعمال في العالم العربي و العربي " ،

تاريخ ريادة الأعمال في العالم العربي والسعودية، جمعية ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2021

19. أمينة عمر، "الاقتصاد الرقمي - Digital Economy"، الموسوعة السياسية، نُشر في 28 سبتمبر

2021، تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025، <https://political->

[encyclopedia.org/dictionary](https://political-encyclopedia.org/dictionary/الاقتصاد%20الرقمي)

20. باتيل، أ. (18 ديسمبر، 2023). ريادة الأعمال في العصر الرقمي: التحديات والفرص. وكالة دول

الإبداعية. <https://dool.agency/entrepreneurship-in-the-digital-era->

[/navigating-challenges-opportunities](https://dool.agency/entrepreneurship-in-the-digital-era-/navigating-challenges-opportunities)

21. جامعة نجران، أهمية ريادة الأعمال، 15 مايو 2025.

<https://adsc.nu.edu.sa/en>-أهمية-ريادة-الأعمال

22. حكيمة قويسى، الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال و علاقتها بالإبداع و الابتكار ، المجلة الجزائرية

لدراسات الإقتصادية و الإدارية، 2023،

23. حمدي على محمد، أ. (بدون تاريخ). مخطط نموذج أعمال أمازون [مستند PDF]. موقع Scribd.

<https://www.scribd.com/document/694592143-مخطط-نموذج-اعمال->

امازون (تم الاطلاع عليه في 05 مايو 2025).

24. سارة هاشم، "الاقتصاد الرقمي وفرص العمل الجديدة: باب جديد للنجاح الاستثماري"، كوكب

المعرفة، 26 أبريل 2024، تم الوصول إليه في 1 يونيو 2025،

<https://pokonline.com/arc/23468>

25. عثمانية، إيناس، & دنيا قاسمي، . (2021). التحول نحو الاقتصاد الرقمي كآلية فعالة لتحسين أداء

المؤسسات البنكية العمومية: دراسة استقصائية لعينة من البنوك العمومية بولاية قالم (مذكرة ماستر،

جامعة 8 ماي 1945 قالم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية،

تخصص اقتصاد نقدي وبنكي).

26. محمد خربوش ولعوج بن عمر، "واقع الاقتصاد الرقمي وأثره على النمو الاقتصادي في الجزائر:

دراسة قياسية (1990-2020)", مجلة علمية، جامعة أحمد زبانه غليزان، تاريخ النشر 30 ديسمبر

2022.

27. مشيرة محمد حسن العشري، "الاقتصاد الرقمي وتفعيل سياسات ريادة الأعمال داخل المجتمع المصري:

دراسة حالة لرائدي الأعمال الرقمية،" المجلة العلمية لكلية الآداب 12، العدد 1 (2023): 1-57،

ص 12 <https://artdau.journals.ekb.eg>

28. منصور رمزي، "مساهمة إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحسين تنافسية المؤسسة" مذكرة لنيل

شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة قالم، 2023

29. نعمة، زينب هادي. 2015. تحليل العلاقة بين الاقتصاد الرقمي وبعض المتغيرات الاقتصادية: الكلية في ماليزيا والإمارات العربية المتحدة للمدة (1999 - 2013) مع الإشارة للعراق. أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد
30. نورهان شويب، ميلود برني، وفريد مشري، "واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي ما بعد فترة كوفيد-19"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة 9، العدد 1 (2024)
31. هدى فنور، "متطلبات الاقتصاد الرقمي (الدفعة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية...)"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الرقمي في الجزائر والعالم بعد جائحة كورونا: التحديات والعراقيل، جامعة لويسسي علي - البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرقة البحث "مساهمة الاقتصاد الرقمي في تطوير المؤسسات الجزائرية"، 2-3 ماي 2023.