

دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية
- دراسة حالة Netflix -

The Role of Digital Transformation in Creating Digital Blue Oceans:
A Case Study of Netflix

عاشوري إبراهيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله (الجزائر)، b.achouri@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2025/11/25

تاريخ القبول: 2025/10/28

تاريخ الاستلام: 2025/08/06

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية من خلال عرض تجربة نتفليكس، كما هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تجربة نتفليكس كتجربة رائدة في مجال التحول الرقمي، وهدفت الدراسة أيضا إلى إبراز أهمية التحول في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكذا منهج دراسة حالة. وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة نتفليكس اعتمدت على البث الرقمي، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتخصيص تجربة المستخدم، إضافة إلى إنتاج محتوى أصلي من أجل التحول نحو مجال تنافسي غير تقليدي، كل هذه العناصر شكلت قوة استراتيجية للشركة وجعلها شركة رائدة في مجالها. كما توصلت الدراسة إلى أن الشركة تعاني من مجموعة من التحديات التقنية و المالية.

كلمات مفتاحية: نماذج الأعمال الرقمية، التحول الرقمي، استراتيجية المحيط الأزرق، Netflix

تصنيف JEL : O33, M15, M31, L82

Abstract:

This study aims to determine the role of digital transformation in creating digital blue oceans by analyzing the case of Netflix. It further seeks to diagnose Netflix's experience as a pioneering model in the field of digital transformation and highlight the importance of shifting toward the application of the Blue Ocean Strategy. The research adopts a descriptive-analytical approach combined with a case study methodology. The findings reveal that Netflix relied on digital streaming, artificial intelligence, and big data analytics to personalize user experiences, in addition to producing original content, enabling the company to shift into a non-traditional competitive space. These elements collectively formed a strategic strength that positioned Netflix as a leader in its industry. The study also indicates that the company faces several technical and financial challenges, requiring continuous innovation to sustain its competitive advantage.

Keywords: Digital Business Models, Digital Transformation, Blue Ocean Strategy, Netflix.

JEL Classification: O33, M15, M31, L82

1. مقدمة:

يعتبر التحول الرقمي في وقتنا الحالي اللاعب الأساس في إحداث تغييرات جذرية على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية للدول والمؤسسات على حد سواء، مما جعل منه خيار استراتيجي يمكن الاعتماد عليه، و ضرورة تفرضها التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة. كما يعتبر التحول الرقمي من منظور استراتيجي أداة استراتيجية مهمة لإعادة تشكيل الأسواق التقليدية والخروج خارج حدود الصناعة، فالتحول الرقمي يتجاوز كونه تحسين للعمليات الداخلية بل هو محرك رئيسي للابتكار وتطوير نماذج أعمال جديدة كلياً، الأمر الذي يترتب عليه تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية عبر التوجه نحو التحول الرقمي.

علاوة على ذلك، ظهر مفهوم "المحيط الأزرق" كأحد المفاهيم التي تهدف إلى التوسع في أسواق جديدة خالية من المنافسة التقليدية، هذه الأخيرة تتسم بشدة المنافسة، أو ما يُطلق عليها بالمحيط الأحمر. وترتكز أدبيات المحيط الأزرق على الابتعاد عن المنافسة الشديدة والتوجه نحو الابتكار بخلق قيم جديدة تلبي احتياجات العملاء.

من جانب آخر، يعتمد التحول الرقمي في وقتنا الراهن على تقنيات متعددة مثل: الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، البيانات الضخمة، وتقنيات الحوسبة السحابية، هذه التقنيات تهدف إلى تحليل سلوكيات واتجاهات السوق بطرق غير تقليدية. مما يتيح للشركات الفرصة لاستحداث أسواق جديدة قائمة على احتياجات العملاء الكامنة وغير المستغلة، مثل شركتي Netflix و Amazon اللتان نجحتا في استخدام هذه الأدوات الرقمية بفعالية، مما مكّنها من خلق محيطات زرقاء رقمية جذبت بها شرائح جديدة من العملاء، وحققَت بها مزايا تنافسية جعلها رائدة في مجال تخصصها.

أخيراً، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجية المحيط الأزرق، مع التركيز على الأدوات الرقمية التي يمكن استخدامها لخلق أسواق مبتكرة. كما تهدف الدراسة إلى تحديد تجربة Netflix في هذا المجال.

1.1. إشكالية البحث: باعتبار الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي و لاستراتيجية المحيط الأزرق، يمكن تحديد التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التحول الرقمي في انجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وكيف يمكن الاستفادة من أدوات التحول الرقمي في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات؟.

2.1 أسئلة البحث: انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، سنطرح مجموعة من الأسئلة التي تخدم موضوعنا:

- ما هو المقصود بالتحول الرقمي و استراتيجية المحيط الأزرق؟.
- ماهي الأدوات التقنية الحديثة المستعملة في مجال التحول الرقمي؟.
- ما علاقة أدوات التحول الرقمي في التحول نحو محيط أزرق رقمي؟

3.1 فرضيات البحث: وللإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن أن نقدم فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الأولى: يساهم التحول الرقمي في إنجاح تطبيق المؤسسات لاستراتيجية المحيط الأزرق عبر إعادة تصميم نماذج أعمال رقمية وخلق أسواق جديدة.

الفرضية الثانية: ينطوي تطبيق التحول الرقمي مع استراتيجية المحيط الأزرق على مخاطر تقنية ومالية.

4.1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إبراز دور التحول الرقمي وريبطه باستراتيجية المحيط الأزرق، وهو توجه استراتيجي يبرز كيفية الخروج عن حدود الصناعة القائمة، باستخدام الابتكار التكنولوجي والابتعاد عن المنافسة التقليدية.
- توضيح أهمية ودور التحول الرقمي في الرفع من تنافسية المؤسسات، و هذا من خلال تطوير نماذج أعمال مبتكرة تعتمد بشكل كبير على الابتكار التكنولوجي، مما يزيد من فرص نمو هذه المؤسسة ويعزز من مكانتها السوقية.
- تقدم الدراسة إطاراً عملياً للمؤسسات التي تسعى لتبني استراتيجية المحيط الأزرق.
- تحديد العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجية المحيط الأزرق، مع تحديد تجربة شركة Netflix كتجربة رائدة في هذا المجال.

5.1. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأهداف، وهي:

- إبراز أهمية استخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة في خلق أسواق جديدة وتحسين تنافسية المؤسسات.
 - إبراز تجربة Netflix في استخدام أدوات التحول الرقمي ومدى تأثيرها على تنافسية الشركة.
 - تقديم توصيات و اقتراحات للشركات التي تسعى للتحول نحو استخدام أدوات التحول الرقمي الأزرق.
- 6.1. منهجية الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فهو منهج يسمح لنا بجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم القيام بتحليل هذه البيانات. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال دراسة حالة شركة Netflix.

7.1. الدراسات السابقة:

- استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة: إضاءة على بعض التجارب الرائدة .
- تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور استراتيجية المحيط الأزرق كإحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة في تمكين المسيرين من قيادة مؤسساتهم من بيئة ذات منافسة مفرطة الى مساحات سوقية غير مطروقة ولا منافسة بها، بالإضافة الى تحديد مدى اسهامها في ابتكار القيمة. وقد تم التوصل الى أن هذه الاستراتيجية تسمح بالانفلات من المنافسة وتخلق القيمة المبتكرة من خلال مجموعة من الأدوات التحليلية والتنفيذية (المخطط الاستراتيجي والاطارات التنفيذية الأربعة). وتعرض الدراسة تجربة مؤسسة "Sun" و "Circus" و "Starbucks" كتجربتين ناجحتين في ابتكار القيمة وخلق محيطات زرقاء، انطلاقاً من تشخيص صناعاتهما المتراجعة وصولاً الى تحليل تحركاتهما الاستراتيجية عبر أدوات استراتيجية المحيط الأزرق. لتخلص الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تبني أفضل لهذه الاستراتيجية وابتكار القيمة. (حمزة، 2021)

- أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق (BOS) على خلق القيمة المبتكرة في عينة من المؤسسات الجزائرية، وبالاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، فقد تم توزيع استبيان الدراسة عشوائياً على 186 مؤسسة باستهداف ممثل واحد عن كل مؤسسة مع منح الأولوية للإطارات الفاعلة. وبعد الاسترداد والمراجعة، تم تحليل 117 استمارة عبر برنامج SPSS V25 ، والذي أظهرت نتائجه أن المؤسسات المدروسة تطبق استراتيجية المحيط الأزرق بشكل مرتفع، غير أن اختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أن هذه الاستراتيجية أسهمت في خلق القيمة المبتكرة بـ 48,31 % وهو أثر ضعيف. كما تبين أن تأثيرها على ابتكار القيمة لكل من المؤسسة والزبون كان ضعيفاً أيضاً. وقد تم تفسير هذه النتائج بإعطاء المؤسسات المدروسة لأهمية أقل لبعد الاستبعاد والابتكار مقارنة بالتقليص والزيادة. وتخلص الدراسة في الأخير بمجموعة من التوصيات لتطبيق أفضل لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، بما من شأنه أن يدعم ابتكار القيمة للمؤسسة وللزبون معاً.

- دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة - دراسة حالة: شركة Brg البريطانية للتجزئة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور أدوات وأطر عمل "قيادة المحيط الأزرق" في تحسين أداء القادة والموظفين داخل المؤسسات، من خلال دراسة حالة شركة BRG البريطانية للتجزئة، قد تناولت الدراسة مشكلة الفجوة بين القدرات الكامنة للموظفين وأدائهم الفعلي، التي غالباً ما كانت نتيجة لعدم فعالية القيادة التقليدية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم كيفية تطبيق "قيادة المحيط الأزرق" لتعديل الأنشطة القيادية القائمة، بدلاً من تغيير القيم أو السلوكيات الشخصية للقادة. وخلصت الدراسة إلى أن هذا النهج ساهم في رفع مستويات الإنتاجية والتحفيز داخل المؤسسة، حيث قدم حلاً عملياً قابلاً للتنفيذ يركز على إعادة تصميم المهام القيادية بطرق تقلل من استخدام الموارد والجهد مقارنة بالأساليب التقليدية. (برني، 2024).

-مركزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مركزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد اعتمد لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (وجود موافقة بدرجة كبيرة على التحول الرقمي، جودة الخدمة المقدمة في وزارة الداخلية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تحسين جودة الخدمات تعزى إلى الجنس، العمر، سنوات الخدمة في مجال العمل، المسمى الوظيفي و أوصت الدراسة على العمل باستمرار نحو وضع سياسات وتوجهات استراتيجية محددة مستندة على التحليل البيئي داخليا وخارجيا بحيث تمكنها من تبني التحول الرقمي وممارسته عمليا على الأرض، وتطوير رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، خاصة فيما يخص التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، استحداث وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمي مهمتها إجراء كافة عمليات التحول الرقمي في الوزارة ومتابعة مستويات جودة الخدمات فيها. (تمارة، 2022).

2. الاطار النظري لاستراتيجية المحيط الأزرق

1.2 مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

تقوم استراتيجية المحيط الأزرق، التي طورها كل من "كيم" و"موبورن" سنة 2005، على مبدأ إنشاء أسواق جديدة من خلال الجمع بين التميز (التفرد) وخفض التكاليف في آن واحد. وتُشير هذه المقاربة إلى أن النمو السريع والمربح يمكن تحقيقه عبر خلق طلب جديد لدى فئة من الزبائن غير المستهدفين سابقاً في أسواق غير مستغلة (محيطات زرقاء)، بدلاً من خوض المنافسة الشرسة في الأسواق التقليدية المكتظة (محيطات حمراء) والموجهة نحو زبائن معروفين (خويلدات، 2018). أي أن استراتيجية المحيط الأزرق تهدف إلى إنشاء مساحة سوقية جديدة غير مشبعة بالمنافسة، حيث تركز الشركات على الابتكار وخلق قيمة جديدة بدلاً من التنافس على الحصة السوقية في الأسواق التقليدية (المحيط الأحمر).

كما يمكن اعتبار الابتكار كركيزة لاستراتيجية المحيط الأزرق، فاستراتيجية المحيط الأزرق تعتبر نموذجاً للابتكار الموجه نحو العملاء، حيث تُركز المؤسسات على تحسين وتبسيط الخدمات أو المنتجات بشكل يخلق طلباً جديداً ويدفع العملاء المحتملين نحو السوق الجديد.

من جانب آخر، ينظر للمحيط الأزرق باعتباره إطار "إلغاء، تقليل، رفع، وإنشاء (ERRC)" كمفهوم للمحيط الأزرق، يمثل هذا الإطار أحد الأدوات الأساسية لخلق المحيط الأزرق، حيث تُعيد المؤسسات تصميم استراتيجياتها من خلال:

- إلغاء: (Eliminate) التخلص من العوامل التي لم تعد تضيف قيمة؛

- تقليل: (Reduce) خفض العوامل التي تؤدي إلى تكاليف أو جهد غير ضروري؛

- رفع: (Raise) تحسين العوامل التي تزيد من القيمة للعملاء؛

- إنشاء: (Create) إدخال عناصر جديدة لم تكن موجودة في السوق التقليدي.

ويعتبر الابتكار في القيمة (Value Innovation) الركيزة الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق، حيث يتم خلق قيمة جديدة للعملاء مع خفض التكاليف عبر التخلص من الأنشطة والعناصر التي لا تضيف قيمة (Kim & Mauborgne 2005)، فالابتكار في القيمة يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة القيمة المقدمة للعملاء في الوقت نفسه.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن فهم استراتيجية المحيط الأزرق بأنها التركيز على عدم المنافسة (Making the Competition) فتهدف استراتيجية المحيط الأزرق إلى الابتعاد عن المنافسة التقليدية من خلال خلق مساحة سوقية جديدة لا وجود فيها للمنافسين (Chan & Mauborgne, 2015).

أخيراً، يمكن النظر لاستراتيجية المحيط الأزرق على أنها استهداف العملاء غير المستفيدين (Non-Customers)، فاستراتيجية المحيط الأزرق تركز على استقطاب فئات جديدة من العملاء الذين لم يكونوا جزءاً من السوق التقليدي، مما يفتح المجال لخلق أسواق جديدة بالكامل.

2.2 مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق: حدد Sarwat (2005) المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق كما يلي: (البدراي، 2017، صفحة 188)

- المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق للتخلص من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق ودراسة مفاتيح التنافس الخاصة بالشركة
- المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام للوصول إلى الترتيب الاستراتيجي والنظر في بيئة تنافسية من خلال العميل، وكذا التركيز على ما يهمه عن طريق تطوير الأداء وفقاً لمتطلبات العميل وما يتوقعه منك؛
- المبدأ الثالث: الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي من خلال عدم التركيز على العملاء الحاليين بل التفكير في المنتجات التي يحتاجها السوق وترضي ذوق العملاء المحتملين وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح، ويعد هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة؛
- المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح أي تنفيذ الاستراتيجيات بالترتيب التي تساعد على تحقيق الأهداف وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة؛
- المبدأ الخامس: لنجاح أي استراتيجية يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات والتفسيرات والتوقعات من خلال روابط المشاركة؛
- المبدأ السادس: تخطي الحواجز التنظيمية الرئيسية التي تظهر عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وعلى الشركات التغلب عليها.

3. الاطار النظري للتحول الرقمي

1.3 مفهوم التحول الرقمي:

يقصد بالتحول الرقمي عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل، الأمر الذي يترتب عليه تغيير جذري في كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. ويشمل هذا التحول إعادة التفكير في نماذج الأعمال واستخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتطوير الخدمات والمنتجات. (Westerman 2014)

كما يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الرقمية بهدف إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتحسين تجربة العملاء وإنشاء نماذج أعمال جديدة، من خلال استخدام تقنيات: البيانات الضخمة؛ الذكاء الاصطناعي؛ والحوسبة السحابية لتحويل الأعمال جذرياً.

كما يمكن النظر للتحول الرقمي باعتباره مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المترتبة بالأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى شكل إلكتروني ذكي بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة. (مندورة، 2021، صفحة 12)

ويعرف التحول الرقمي أيضاً، على أنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، و أحداث تغيير جذري و كلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لا بد عليها من التأقلم معه. (يحياوي، 2019)

إذن، فالابتكار الرقمي هو عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية.

2.3 أهمية التحول الرقمي: تتمثل أهمية التحول الرقمي في: (Westerman, 2014)

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساعد التحول الرقمي على أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز تجربة العملاء: يقدم خدمات مخصصة ويزيد من ولاء العملاء من خلال فهم احتياجاتهم عبر تحليل البيانات.
- زيادة المرونة و الابتكار: دعم المؤسسات للتكيف مع تغيرات السوق بسرعة، ويعزز الابتكار بفضل التقنيات الرقمية.
- خفض التكاليف وزيادة الربحية: يقلل من التكاليف التشغيلية من خلال تقنيات مثل الحوسبة السحابية و أتمتة العمليات.
- خلق أسواق وفرص جديدة: يساهم في تطوير نماذج أعمال جديدة، كما في حالة Netflix التي أعادت تعريف قطاع الترفيه.

3.3 أبعاد التحول الرقمي: يمكن تصنيف أبعاد التحول الرقمي إلى أربع محاور رئيسية: (Kane, 2015)

- البعد التكنولوجي: هذا البعد يتضمن استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل: الذكاء الاصطناعي (AI) ؛ البيانات الضخمة (Big Data) ؛ الحوسبة السحابية (Cloud Computing) وإنترنت الأشياء (IoT).
- البعد التنظيمي و الاستراتيجي: يشير هذا البعد إلى التغييرات التي تحدث داخل الهيكل التنظيمي في طريقها نحو التحول الرقمي، حيث يتطلب إعادة تصميم العمليات الداخلية؛ تبني ثقافة الابتكار؛ المرونة التنظيمية؛ دمج فرق عمل ، وكذا دمج الابتكار أثناء وضع الاستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا
- البعد البشري: والمقصود به القيام بتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتحفيزهم على تبني ودعم التحول الرقمي، حيث تقوم المؤسسة هنا بتدريب الموظفين على تحليل البيانات و استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات

4.3. مراحل التحول الرقمي: للوصول إلى مستوى التحول الرقمي المستدام، يجب أن تمر بالمراحل التالية:

المرحلة	المفهوم	الخصائص
1. الرقمنة (Digitization)	تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي (الورقي/المادي) إلى الشكل الرقمي.	تجزؤ كيز على البيانات الفردية . -أتمتة بسيطة للعمليات . -تسهيل الوصول إلى المعلومات.
2. التحول الرقمي (Digital Transformation)	إعادة تصميم العمليات ونماذج الأعمال بالكامل لتكون موجهة بالتكنولوجيا. -دمج التكنولوجيا في الاستراتيجية المؤسسية.	دمج التكنولوجيا في الاستراتيجية المؤسسية . -الابتكار في المنتجات والخدمات . -التركيز على القيمة المضافة.
3. تبني التقنيات الناشئة	استخدام أحدث التقنيات لتحليل البيانات وخلق قيمة جديدة.	-التركيز على الابتكار . -اعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.
التركيز على العملاء (Customer-Centri)	تصميم خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا.	-تحسين تجربة العملاء . -تطوير خدمات ومنتجات تركز على احتياجات العملاء .
التحسين المستمر (Continuous Improvement)	مراقبة التطورات التكنولوجية وضمان تطبيقها لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر.	-المتابعة المستمرة للابتكار التكنولوجي . -إجراء تحديثات دورية على العمليات . -تحسين الأداء على المدى الطويل

المصدر: Kraus et al. (2021)

5.3. التحديات والمخاطر في تطبيق التحول الرقمي: تواجه المؤسسات أثناء عملية التحول الرقمي مجموعة من العراقيل والمخاطر والتحديات، أهمها:

- تكلفة الاستثمار في التكنولوجيا: هذه التكاليف العالية تشمل أساساً الإنفاق على: البنية التحتية الرقمية (مثل الحوسبة السحابية)؛ تدريب الموظفين على التكنولوجيا الجديدة وتطوير البرامج والتطبيقات المخصصة.
- مقاومة التغيير داخل المؤسسات: وترجع سبب هذه المقاومة غالباً من طرف الموظفين بسبب الخوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة، أو بسبب نقص فهم فوائد التحول الرقمي. وغيرها من الأسباب.
- الأمن السيبراني: يؤدي الاعتماد على التقنيات الرقمية إلى زيادة تعرض المؤسسات لمخاطر الهجمات السيبرانية كاختراق البيانات؛ التهديدات بفقدان البيانات أو التوقف عن العمل، كل هذه المخاطر تؤدي إلى ضعف ثقة العملاء في الشركة.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً: تتمثل هذه الكفاءات في المطورين وخبراء البيانات والاستراتيجيين القادرين على دمج التكنولوجيا مع نماذج الأعمال. يؤدي ضعف أو غياب هذه الكفاءات إلى خسائر كبيرة في المؤسسة.
- صعوبة قياس العائد على الاستثمار الرقمي (ROI): قد يكون من الصعب قياس العائد الفعلي على الاستثمار في المشاريع الرقمية على المدى القصير.

- الجانب الثقافي والبنية التحتية: يشكل الجانب الثقافي للأفراد والمؤسسات دوراً مهماً في نجاح عملية التحول؛ كذلك الجانب المتعلق بالبنية التحتية مهم، فبعض الدول الأفريقية ما زالت البنية التحتية الرقمية غير كافية لتطبيق التحول الرقمي بشكل واسع، مما يحد من قدرة المؤسسات على خلق محيطات زرقاء. (World Economic Forum, 2020)

4. علاقة التحول الرقمي بخلق محيطات زرقاء رقمية

أضحى التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية في بيئة الأعمال، فالتحول الرقمي ينقل الشركة من مستوى التنافس إلى التفرد في مجال المنافسة، حيث يُسهم التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية من خلال: (Kim & Mauborgne, 2015, p. 45)

- خلق سوق جديد: التحول الرقمي يوفر الأدوات اللازمة لخلق هذه الأسواق الجديدة عبر الابتكار في تقديم الخدمات و المنتجات (مثل المنصات الرقمية، البث عبر الإنترنت).

- القيمة مقابل التكلفة: في السوق التقليدي (المحيط الأحمر)، تضطر الشركات للاختيار بين تقديم قيمة عالية أو تقليل التكاليف، وفقاً للاستراتيجية المحيط الأزرق يمكن للشركات عبر الرقمنة تحقيق الاثنين معاً.

- التحول الرقمي ليست غاية بحد ذاتها، لكنه عنصر يسمح بتنفيذ "ابتكارات القيمة (Value Innovation)" التي تؤدي لخلق محيطات زرقاء.

- التحول الرقمي يسمح بإنشاء منصات إلكترونية تربط مباشرة بين المنتجين والمستهلكين، مما يسهل عملية الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

- الذكاء الاصطناعي (AI): التحليل الذكي للبيانات يمكن الشركات من توقع احتياجات العملاء وتطوير منتجات مبتكرة تلي الطلب غير الظاهر هذه القدرة تؤدي إلى أسواق غير مستغلة (Bughin et al, 2018).

5. نحو محيطات زرقاء رقمية: تجربة العملاء Netflix أنموذجاً

تأسست Netflix عام 1997 كنموذج لتأجير أقراص DVD عبر البريد، وكان هذا النموذج يوفر بديلاً مرناً عن زيارة المتاجر (Kumar et al., 2020)، وتعتبر هذه الشركة رائدة في مجال التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة.

1.5 مراحل التحول الرقمي في تجربة Netflix

- مرحلة الرقمنة (Digitization): بدأت Netflix في عام 2007 في تقديم خدمة البث الرقمي، مستفيدة من الحوسبة السحابية لتوفير محتوى عند الطلب، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وتوسيع قاعدة العملاء. (Westerman et al., 2014)

- مرحلة التحول الرقمي الكامل: استخدمت Netflix الذكاء الاصطناعي لتحليل تفضيلات العملاء، مما مكنها من تقديم توصيات مخصصة بناءً على سلوك المستخدمين. (Marr, 2015)

2.5 تجربة العملاء (Customer Experience):

تعتبر تجربة العملاء أحد أهم المجالات التي تركز عليها شركة Netflix، حيث تسعى الشركة إلى تقديم خدمة شخصية تلي احتياجات العملاء بشكل دقيق ودائم، الأمر الذي يعزز من الصورة الذهنية لدى عملاءها و يعزز من ولائهم. وقد ركزت Netflix على الأبعاد التالية في تجربة العملاء، و هي:

- التخصيص (Personalization): تعتمد Netflix على خوارزميات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المشاهدة لكل مستخدم، حيث يتم تقديم توصيات مخصصة للمشاهدين بناءً على سجل المشاهدة، التقييمات السابقة، وحتى تفضيلات المستخدمين المشابهين. (Marr, 2015).

- سهولة الوصول (Accessibility): يمكن استخدام المنصة عبر: (هواتف ذكية، تلفزيونات ذكية، أجهزة لوحية) كما أن الخدمة متاحة في أي وقت ومن أي مكان مع إمكانية تنزيل المحتوى للمشاهدة دون اتصال بالإنترنت.

-جودة تجربة المشاهدة:(Content Quality): حيث يتم تقديم محتوى عالي الجودة بتقنيات عرض متعددة تناسب سرعة اتصال الإنترنت) مثل HD و4K.

-المحتوى الأصلي والمتنوع:(Original and Diverse Content): اعتمدت Netflix على الابتكار في سلسلة القيمة من خلال الانتقال من مجرد موزع للمحتوى عبر البث الرقمي إلى منتج لمحتوى أصلي تحت علامة Netflix Originals، ما مكّنها من تعزيز ميزتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية عبر جذب شرائح جديدة من المشاهدين وخلق طلب لم يكن موجوداً سابقاً.(Souza & Romero, 2021)

-نموذج الاشتراك البسيط:(Simple Subscription Model): تتيح Netflix نظام اشتراك موحداً برسوم شهرية منخفضة نسبياً، دون تكاليف إضافية مثل رسوم الإلغاء أو التأخير، عزز هذا النموذج شعوراً بالثقة والمرونة لدى العملاء، مما جذب المزيد من المشتركين مقارنة بالنماذج التقليدية مثل التأجير الفردي للأفلام(Smith-Rowsey,2016)

3.5. مكاسب التحول الرقمي لخلق أعمال رقمية زرقاء لشركة Netflix

من خلال استراتيجية التحول الرقمي والاعتماد على الابتكار في القيمة استطاعت الشركة تحقيق جملة من المكاسب، منها:
-تزايد عدد العملاء: تجاوز عدد المشتركين 270 مليون مشترك بحلول عام 2024، مما يعكس نجاحها في استغلال التحول الرقمي لخلق سوق جديد بالكامل.(Statista, 2024)

-السيطرة: حيث تم القضاء على المنافسين التقليديين مثل Blockbuster ، هذه الأخيرة لم تتمكن من مواكبة الابتكار الرقمي لNetflix مما أدى إلى انهيارها، وبالرغم من ظهور منافسين جدد مثل Disney+ ، ظلت Netflix رائدة بفضل استثمارها المستمرة في التكنولوجيا والمحتوى.(Kim & Mauborgne, 2005)

-التوسع الدولي: عبر إنتاج محتوى بلغات متعددة مثل "La Casa de Papel" ، أصبحت Netflix منصة عالمية تخدم ثقافات وأسواقاً مختلفة.(Kumar et al., 2020)

إجمالاً، يمكن تحديد تأثير التحول الرقمي في خلق محيط أزرق، من خلال الجدول الموالي:

العنصر	تأثير التحول الرقمي في خلق المحيط الأزرق
(AI & Big Data) التخصيص	تلبية حاجات غير مشبعة تقليدياً
(A/B) الابتكار التجريبي	يعزز أداء الاستخدام ويخلق تجربة فريدة تقلل التنافس
نموذج الاشتراك الرقمي	خلق قيمة مشتركة جديدة بعيداً عن نموذج البيع التقليدي
التوسع العالمي المحلي	دخول أسواق غير مشبعة وتقديم محتوى مخصص لكل منطقة
بنية تحول رقمي تقنية قوية	تمكين الابتكار السريع، وخفض التكاليف، وتوسيع السوق

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما كتب

4.5. تحديات التحول الرقمي في Netflix

بالرغم من تفوق المنصة في مجالات التحول الرقمي وقدرتها على المنافسة إلا أنها تعاني جملة من التحديات، نذكر منها:
-المنافسة المتزايدة: أدى ظهور منصات مثل Disney+ و Amazon Prime إلى زيادة التحديات في سوق البث الرقمي، ما دفع Netflix للتركيز على الابتكار المستمر في المحتوى والتكنولوجيا. (Joonas, Mahfouz & Hayes, 2023)
-التكلفة المرتفعة لإنتاج المحتوى: مع زيادة الطلب على المحتوى الأصلي عالي الجودة، تواجه Netflix تحدياً في إدارة التكاليف دون المساس بجودة الخدمة.(Marr, 2015)

- اختلاف الأذواق الثقافية: تتطلب الأسواق الجديدة تقديم محتوى متنوع يتناسب مع الثقافات المحلية، مما يزيد من تعقيد إدارة الإنتاج والتوزيع. (Kumar et al., 2020)
- تحديات الخصوصية: التوصيات المخصصة تعتمد بشكل كبير على البيانات، مما يثير مخاوف خصوصية العملاء، أحياناً تقدم الخوارزميات توصيات غير دقيقة مما يؤثر على التجربة (Joonas, Mahfouz & Hayes, 2023).
- اختلاف التفضيلات الثقافية: هناك صعوبة في تقديم تجربة موحدة ومخصصة لكل عميل في ظل التنوع والاختلاف في أذواق العملاء.

6. نتائج الدراسة:

- نموذج أعمال جديد: استطاعت Netflix تقديم مفهوم جديد للترفيه الرقمي، مما أتاح لها جذب شرائح جديدة من العملاء الذين يبحثون عن الراحة والمرونة.
- تجربة عملاء رائدة: قدمت Netflix تجربة مخصصة لكل عميل ما عزز من رضا العملاء وولاءهم من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
- المحتوى الأصلي والتوسع العالمي: استثمار Netflix في إنتاج محتوى أصلي مكنها من اختراق أسواق جديدة، وقد خدمة للعملاء الذين لم تكن تخدمهم النماذج التقليدية، الأمر الذي شكل ميزة تنافسية للشركة وعزز في مكانتها السوق العالمية.
- تحقيق التنافسية المستدامة عبر استراتيجية المحيط الأزرق: التحول الرقمي سمح لـ Netflix بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال الابتعاد عن المنافسة التقليدية والتركيز على ابتكار القيمة.
- أظهرت الدراسة أهمية الابتكار المستمر للحفاظ على التفوق في بيئات الأعمال الحديثة وضمان الاستدامة في بيئة الأعمال.
- نلاحظ من خلال تجربة Netflix أهمية ودور التحول الرقمي في إنجاح تطبيق المؤسسات لاستراتيجية المحيط الأزرق عبر إعادة تصميم نماذج الأعمال وخلق أسواق رقمية جديدة.
- بالرغم من أهمية التحول الرقمي ومكانته إلا أنه يعاني من تحديات أبرزها تحديات تقنية ومالية على حد سواء.

التوصيات:

- ينبغي على الشركات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لفهم تفضيلات العملاء وتقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفردية.
- توصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة توصيات أكثر ذكاءً وفعالية لتحسين تجربة العملاء، كما فعلت Netflix لتصبح الرائدة في قطاع الترفيه الرقمي.
- زيادة الاستثمار في إنتاج المحتوى الأصلي المتنوع ثقافياً لتلبية احتياجات الأسواق المختلفة.
- التركيز على القصص التي تعكس اهتمامات وثقافات العملاء العالميين يمكن أن يساهم في توسيع قاعدة العملاء واختراق أسواق جديدة كما فعلت Netflix.
- ضرورة تبني استراتيجيات المحيط الأزرق التي تركز على الابتكار للشركات من أجل الاستفادة من التكنولوجيا الناشئة مثل الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) لإعادة تعريف تجارب العملاء وخلق فرص سوقية جديدة.
- ضرورة بناء بنية تحتية رقمية مستدامة تعتمد على الحوسبة السحابية لضمان تقديم خدمات مرنة و بشكل مستدام.

- ضرورة تحليل التغيرات في تفضيلات العملاء والتركيز على الشرائح غير المخدومة في الأسواق الناشئة من خلال تبني (القيمة-التكلفة).

- الاهتمام بجانب السعر من خلال اشتراكات مرنة وأسعار تنافسية لجذب العملاء الجدد، مما يساهم في خلق محيط أزرق رقمي جديد.

- في الجزائر، ضرورة التوجه نحو التحول الرقمي بكافة أبعاده بهدف مسايرة مجال التنافس الحاصل في بيئة الأعمال الدولية.

الخاتمة

أظهرت دراستنا أن التحول الرقمي يُعد ركيزة أساسية في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمكنت شركة Netflix من خلق أسواق رقمية جديدة عبر الابتكار في القيمة وتعزيز تجربة العملاء، حيث ركزت الشركة على مجموعة أبعاد: التخصيص، المحتوى الأصلي، والمرونة في الخدمة، كما أن الشركة أعادت تعريف صناعة الترفيه الرقمي، مما ساهم في تعزيز تنافسيتها عالمياً. تؤكد الدراسة أيضاً أن الجمع بين التكنولوجيا واستراتيجيات الابتكار يتيح للمؤسسات فرصاً غير مسبقة لتوسيع نطاق أعمالها والتفوق في بيئات الأعمال الرقمية الحديثة.

ومع ذلك، يبقى الابتكار المستدام والتكيف مع التغيرات السوقية عوامل حاسمة لضمان النجاح في الأسواق الرقمية. لهذا، تُعد تجربة Netflix نموذجاً ملهماً للشركات التي تسعى إلى الريادة في الاقتصاد الرقمي.

7. الهوامش والإحالات:

1. حمرة، و. وصاوي، ا، استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة إلى ابتكار القيمة - إضاءة على بعض التجارب الرائدة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2021، ص 115-132.
2. حمرة، ي.، أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على خلق القيمة المبتكرة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 3، الجزائر، 2022، ص 427-446.
3. بري، م.، دور أدوات وأطر عمل قيادة المحيط الأزرق في تحسين أداء القادة والموظفين بالمؤسسة - دراسة حالة: شركة BRG البريطانية للتجزئة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، 2024، ص 179-202.
4. ثمار، أ.، مراكز التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية، مجلة إدارة، المجلد 32، العدد 1، فلسطين، 2022، ص 7-20.
5. خويلدات، الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لتحديد فهم موظفي البنوك اتجاه تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 24.
6. Kim, W. C., & Mauborgne, R., **Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, Harvard Business School Press, USA, 2005, p. 45.
7. Chan, K., & Mauborgne, R., **Blue ocean shift: Beyond competing**, Harvard Business Review Press, USA, 2015, p. 60.
8. البدراني، إ. م.، استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي - بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، العراق، 2017، ص 183-199.
9. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A., **Leading digital: Turning technology into business transformation**, Harvard Business Review Press, USA, 2014, p. 33.
10. مندورة، م. ح.، أثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسساتية في سورية، الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، سوريا، 2021، ص 40.
11. يحيى، إي.، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 135.

12. World Economic Forum, **Digital divide in Africa**, WEF Report, Switzerland, 2020.
13. Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R. G., & Dass, M., **Research framework, strategies, and applications of intelligent automation**, Journal of Business Research, Vol. 121, USA, 2020, p. 456-468.
14. Marr, B., **Big data: Using smart big data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance**, Wiley, UK, 2015.
15. Statista, **Number of Netflix subscribers worldwide from 2013 to 2023**, تاريخ التصفح: 06 أوت 2025، <https://www.statista.com>.
16. Joonas, K., Mahfouz, A. Y., & Hayes, R. A., **Strategy for growth and market leadership: The Netflix case**, AIMS International Journal of Management, Vol. 17, No. 2, India, 2023, p. 87–102. <https://doi.org/10.26573/2023.17.2.2>
17. Souza, I. T., & Romero, F., **Strategic innovation management at Netflix: A case study**, Proceedings of ECIE, Vol. 2, 2021.
18. McDonald, K., & Smith-Rowsey, D. (Eds.), **The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century**, Bloomsbury Publishing USA, USA, 2016.
19. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P., **Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you**, W. W. Norton & Company, USA, 2016.
20. Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Trench, M., **Artificial intelligence: The next digital frontier?**, McKinsey Global Institute, USA, 2018.
21. BCG, **How low-cost airlines are reshaping the travel industry**, Boston Consulting Group, USA, 2019.
22. Forbes, **The challenges of digital transformation: Lessons from GE Digital**, Forbes Insights, USA, 2022.
23. Harvard Business Review, **Why Myspace lost to Facebook**, Harvard Business Review, USA, 2019.
24. McKinsey & Company, **The future of streaming: Lessons from Netflix**, McKinsey Insights, USA, 2022.
24. World Bank, **Digital economy in emerging markets**, World Bank Publications, USA, 2021
25. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Ingemansson Havenvid, M. (2021). *Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research*. SAGE Open, 11(3). <https://doi.org/10.1177/2158244021104757>