



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي:...../2025

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د  
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات  
عنوان المذكرة:

دور الرقمنة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة  
دراسة حالة بعض المؤسسات الناشئة

تحت إشراف:

أ.د. وثام ملاح

من إعداد الطالب:

• ايمن منسل

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larabi Tebessa - Tebessa

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	استاذ محاضر ب	د.خولة عزاز
مشرفا ومقررا	استاذ التعليم العالي	أ.د.وثام ملاح
مناقشا	استاذ محاضر ب	د.نادية عز الدين

السنة الجامعية: 2025/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

إلى الأرواح الطاهرة التي ارتفعت دفاعاً عن الحق والكرامة،  
إلى شهداء غزة الأبرار الذين خطوا بدما نهم الزكية ملحمة الصمود في وجه الظلم والعدوان،  
إلى رجال المقاومة في غزة واليمن وليبنان،  
الذين جعلوا من أجسادهم دروعاً للأرض والعقيدة،  
إلى أولئك الذين لا يعرفون الانكسار،  
من يحملون السلاح والكلمة والموقف،  
لكم أنتم يا من تصنعون المجد ببطولاتكم...  
أهدي هذه المذكرة،  
وفاءً وعرفاناً لما قدمتم وتقدمون من تضحيات،  
وإيماناً بأن الكلمة الصادقة لا تقبل شأناً عن الرصاعة المقاومة.

# شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر ومحظية الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة ونها ملاح على ما بذلته من جهد وتفان في تقديم المعرفة وتوجيهنا طوال مسيرتنا الدراسية. لقد كنتم دومًا مثالًا يُحتذى به في العطاء والالتزام.

كما أودّ أن أُعبّر عن خالص امتناني لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وخبراتهم، وكان لهم الدور البارز في تنمية معارفنا وتوسيع آفاقنا الأكاديمية والفكرية.

فلكم منّا كل التقدير والاحترام، ونسأل الله أن يجعل جهودكم في ميزان حسناتكم، وأن يوفقكم دائمًا لما فيه خير وصلاح.

مع أسامي عبارات الشكر والتقدير.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر والعرقان
	الاهداء
I-II	فهرس المحتويات
V-VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
X	فهرس الملاحق
أ-ث	المقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الاول:الاطار المفاهيمي للرقمنة
3	المطلب الأول: مفهوم الرقمنة
6	المطلب الثاني: المرتكزات العملية للرقمنة
8	المطلب الثالث: أبعاد الرقمنة في المؤسسة
11	المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية ومحدداتها
11	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
15	المطلب الثاني: معايير القدرة التنافسية
22	المطلب الثالث: تأثير الرقمنة على القدرة التنافسية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
29	المطلب الثالث: مصفوفة الفجوة
31	خلاصة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
34	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الناشئة
36	المطلب الثاني: منهج ومجتمع وتحليل عينة الدراسة
48	المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الدراسة
54	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع
66	المبحث الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج
66	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة.
71	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
71	خلاصة
75	الخاتمة العامة
78	قائمة المراجع
80	الملاحق
	الملخص



# فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
30	نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
38	الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
43	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	3
43	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	4
44	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	5
44	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	6
45	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	7
45	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنتجات المقدمة	8
47	درجات الاجابة	9
47	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	10
48	قياس ثبات محاور الاستبيان	11
49	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الرقمنة	12
50	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التكلفة	13
51	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الجودة	14
51	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الابداع	15
52	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المرونة	16
53	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات محور الرقمنة	17
58	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التكاليف	18
60	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الجودة	19
62	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الابداع	20
64	استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد المرونة	21
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة والقدرة التنافسية	22
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد التكاليف	23
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد الجودة	24

69	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد الابداع	25
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد المرونة	26



# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	محددات القدرات التنافسية	1
41	نموذج الدراسة	2

# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
80	الاستبيان	1
	مخرجات spss	2

# المقدمة



## أولاً: تمهيد

تشهد البيئة الاقتصادية الدولية تحولات عميقة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي طالت مختلف مجالات الحياة، مما أدى إلى بروز مفاهيم اقتصادية وتنظيمية جديدة من قبيل الاقتصاد الرقمي، التجارة الإلكترونية، والتحول الرقمي. ولم تعد المؤسسات، لاسيما الناشئة منها، قادرة على تحقيق التميز إلا بمدى قدرتها على تبني التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بالشكل الأمثل في مختلف أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

لقد ساهم التحول الرقمي في إحداث تغيير جذري في طبيعة الأسواق، حيث انتقل العديد منها من الشكل التقليدي الواقعي إلى الفضاء الافتراضي، ما فرض على المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب منها سرعة التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة. ولم يعد تبني الأدوات الرقمية خياراً استراتيجياً، بل غدا ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بتغيير مستمر، ارتفاع مستوى توقعات الزبائن، وزيادة حدة المنافسة.

ومن جهة أخرى، فإن التغيرات في النظام التجاري الدولي، المتمثلة في تحرير الأسواق وتقليص الحواجز الجمركية أمام حركة السلع والخدمات والاستثمارات، ساهمت في فتح الأسواق أمام جميع المستثمرين حول العالم، مما أوجد منافسة شرسة فرضت على المؤسسات تكثيف جهودها للحفاظ على حصصها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفي هذا السياق، أصبح التحول الرقمي يشكل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات الناشئة، حيث يسهم في تمكينها من التفاعل الفعال مع الأسواق، الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، تخصيص المنتجات والخدمات، والابتكار المستمر في تقديم القيمة المضافة. كما أن استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم يعد محصوراً في الإعلانات الإلكترونية، بل امتد ليشمل مجالات أوسع من التفاعل مع الزبائن، إدارة علاقاتهم، وتحليل بياناتهم لتعزيز ولائهم وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، وذلك من خلال تحليل كيفية مساهمة تبني التكنولوجيا الحديثة في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق النمو والاستدامة في ظل البيئة التنافسية الراهنة.

## ثانيا:الإشكالية

إستنادا لما تم طرحه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة

الجزائرية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

### ثالثا:تساؤلات الدراسة

إنطلاقا مما تم طرحه في الإشكالية الرئيسية رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات كالتالي:

1) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على التكاليف في المؤسسات الناشئة عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

2) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الجودة في المؤسسات الناشئة عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

3) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الابداع في المؤسسات الناشئة عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

4) هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على المرونة في المؤسسات الناشئة عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

### رابعا:الفرضية الرئيسية

❖ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند

مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### خامسا:الفرضيات الفرعية

1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على التكاليف في المؤسسات الناشئة عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الجودة في المؤسسات الناشئة عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ )

3) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الابداع في المؤسسات الناشئة عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0.05$ )

4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على المرونة في المؤسسات الناشئة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

#### سادسا:اهداف الموضوع

توضيح مفهوم الرقمنة وأبعادها المختلفة.

- إبراز الدور الاستراتيجي للرقمنة في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فرص النمو والاستدامة.
- التعرف على الخصائص العامة للمؤسسات الناشئة الجزائرية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق المحلية والدولية.
- تحليل أثر الرقمنة على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية.
- رصد أهم المعوقات التي تعيق التحويل الرقمي الفعال في هذه المؤسسات.
- التركيز على كيفية توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية داخل المؤسسات الناشئة.

#### سابعاً:اهمية الموضوع

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيويًا يتمثل في الرقمنة وأثره على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية، في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها الاقتصاد العالمي والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة. إذ تعد الرقمنة عاملاً استراتيجياً حاسماً في دعم المؤسسات الناشئة على تحقيق النمو، خفض التكاليف، تحسين الأداء، والاستجابة بمرونة لمتطلبات السوق والزيائن. كما تكتسي الدراسة أهمية عملية من خلال تقديمها لرؤية تحليلية تساعد المؤسسات الناشئة الجزائرية على فهم الأبعاد المختلفة للتحويل الرقمي وتوظيفه بشكل فعال لتعزيز مكانتها التنافسية، إضافة إلى مساهمتها الأكاديمية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي في البيئة الجزائرية، وفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أوسع في هذا المجال الحيوي.

#### ثامناً:دوافع اختبار الموضوع

يمكن حصر أهم اسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ. الدوافع الذاتية وتتمثل فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي الرقمنة والرغبة في فهم تأثيراتها المتعددة على بيئة الأعمال
- رغبة الطالب في الربط بين تخصصه الأكاديمي والواقع الميداني

ب. الدوافع الموضوعية وتتمثل فيما يلي:

- الأهمية المتزايدة للرقمنة كمحرك أساسي لتحسين الأداء المؤسسي
- ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الرقمنة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الناشئة
- التوجه الحكومي والمؤسساتي المتزايد نحو دعم التحول الرقمي

### تاسعا: المنهج المتبع

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، والتي تعكس إشكالية البحث وتسعى لتحقيق أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المفاهيم المرتبطة بالرقمنة والقدرة و تم استعمال الاستبيان لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية من خلال برنامج SPSS، بهدف استخراج النتائج واختبار نتائج الفرضيات المطروحة.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات، تمثلت في:

#### أ. الصعوبات الذاتية:

- قلة الخبرة الميدانية للطالب
- صعوبة التوفيق بين متطلبات الدراسة الأكاديمية والالتزامات الشخصية

#### ب. الصعوبات الموضوعية:

- صعوبة الوصول إلى المؤسسات المستهدفة لجمع البيانات
- تردد بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيانات بدقة أو الامتناع عن المشاركة
- الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة

### حادي عشر: هيكل الخطة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة. تناول الفصل الأول الجوانب النظرية تحت عنوان "الأدبيات النظرية والتطبيقية"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للرقمنة، بينما حُصص المبحث الثاني لعرض ماهية القدرة التنافسية ومحدداتها، في حين ركز المبحث الثالث على استعراض الدراسات التطبيقية ذات الصلة. أما الفصل الثاني، الذي جاء بعنوان "الدراسة الميدانية"، فقد تضمن بدوره ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، واهتم المبحث الثاني بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، بينما حُصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة والتعليق على النتائج المتوصل إليها.



## الفصل الأول

### الادبيات النظرية والتطبيقية



### تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل الثورة الرقمية، أصبحت الرقمنة من أبرز العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات واستراتيجياتها التنافسية. فقد أدى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات الحديثة إلى إعادة تشكيل بيئة الأعمال، مما فرض على المؤسسات تبني الرقمنة كخيار استراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية. ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة والقدرة التنافسية، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية لكل منهما، وتحليل الكيفية التي تُمكن الرقمنة المؤسسات من التميز ومواجهة تحديات السوق.

وتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- الاطار المفاهيمي للرقمنة؛
- ماهية القدرة التنافسية ومحدداتها؛
- الدراسات السابقة.

## المبحث الاول:الاطار المفاهيمي للرقمنة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولًا جذريًا بفعل الثورة الرقمية، حيث أصبحت الرقمنة إحدى السمات البارزة لعصرنا الحديث، مؤثرةً في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فقد غيرت الرقمنة من طرق التواصل، وأنماط الإنتاج، وآليات تقديم الخدمات، وأصبحت ضرورة حتمية أمام المؤسسات والأفراد لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع. ونظرًا لما تفرضه من مفاهيم ومصطلحات جديدة، بات من الضروري الوقوف عند الإطار المفاهيمي للرقمنة من حيث التعريف، الخصائص، الأبعاد، وأهم المرتكزات التي تستند إليها، وذلك لفهم الأسس النظرية التي تتبني عليها هذه الظاهرة المعقدة متعددة الأبعاد.

### المطلب الاول:مفهوم الرقمنة

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، أصبحت الرقمنة واحدة من أهم التحولات التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات والخدمات لتصبح أكثر كفاءة وسرعة وقابلية للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

#### 1. نشأة الرقمنة

يرتبط مفهوم الرقمنة بتطورات تاريخية عديدة في مؤسسات المعلومات، حيث بدأت في تسهيل بعض الأنشطة المكتبية عبر إدخال الحاسوب في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينيات، وفقًا لما ذكره هرتز. أدى ذلك إلى استبدال السجلات البطاقية الورقية بالسجلات الإلكترونية، مما أتاح للمكتبات الانضمام إلى شبكات تعاونية لتبادل السجلات والفهرسة. في عام 1994، اقترحت القوى الكبرى الغربية، المعروفة بمجموعة السبع، مشروع "المكتبة الكونية" لتوحيد الفهارس والنصوص في مكتبات العالم، بهدف إتاحة المصادر عبر شبكة الإنترنت كمركز للمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>.

توالى الاجتماعات لدعم الرقمنة، ومن أبرزها اجتماع بروكسل عام 1995، الذي ركز على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية. أشرفت الولايات المتحدة على المشروع بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم ووكالة ناسا التابعة لوزارة الدفاع، لتطوير ست مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي والتعليم العالي. انتقلت هذه الجهود إلى أوروبا بمشاريع مثل "ذاكرة ميموريا"، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأرشيف أكسفورد للنصوص

<sup>1</sup> نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية، دار العربي للنشر، القاهرة، 2013، ص 13

ومعهد تولون للأبحاث العلمية. هدفت هذه المشاريع إلى حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني في مجالات محددة وربط المكتبات الرقمية عالميًا ضمن مشروعات عملاقة.<sup>1</sup>

## 2. تعريف الرقمنة

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا في هذا الميدان.<sup>2</sup>

### ✓ الرقمنة لغة:

تشير كلمة "رقم" في المعاجم اللغوية العربية إلى مجموعة من المعاني، أبرزها التعجيم، التوضيح، الكتابة، القلم، والخط. ووفقاً لابن منظور، فإن "الرقم" و"الترقيم" يعنيان تعجيم الكتاب وتوضيحه. يُقال: "رقم الكتاب" أي أعجمه وبنيته، و"كتاب مرقوم" يشير إلى كتاب تم توضيح حروفه ووضع علامات التنقيط عليه. وفي قوله تعالى: {كتاب مرقوم}، تعني كتاباً مكتوباً بإحكام. كما يُطلق "المرقم" على القلم، و"الرقم" على الكتابة والختم. كذلك، يشير الرقم إلى الزخرفة أو النقش المخطط، مثل "رقم الثوب" أي زينته بالنقوش والزخارف<sup>3</sup>

### ✓ الرقمنة اصطلاحاً:

اختلف تعريفات الرقمنة باختلاف آراء الباحثين وايضا باختلاف السياق الذي ينظر فيه و من تعريفات ما يلي:

- يعرف سعيد يقطين "الترقيم التناظري النمطي (Numerisation)" بأنه عملية تحويل الوثائق الورقية، بمختلف أشكالها، إلى صيغة رقمية. وبذلك، يتم ترميز النصوص والصور الثابتة أو المتحركة، وكذلك الأصوات أو الملفات، إلى أرقام تتيح التعامل معها عبر الأجهزة المعلوماتية. يتضح من هذا التعريف

<sup>1</sup> عهود يوسف محمد مظهر، ادارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار البازوري، الاردن، 2024، ص29

<sup>2</sup> حميدوش علي، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، مجلد 8، عدد 1، 2020، ص4

<sup>3</sup> بوضياف الزهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات، مجلة التميز الفكري للمستقبل الاقتصادي، ع01، للملتقى

الاقتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية، 2021، ص69

أن ترقيم النصوص يعني تحويلها من شكلها الورقي، سواء كانت مطبوعة أو مخطوطة، إلى صيغة رقمية تجعلها قابلة للعرض والمعاينة على الشاشات الحاسوب.<sup>1</sup>

• يشير "تيري كاني" إلى الرقمنة باعتبارها "عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (مثل الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية، الصور، والصور المتحركة) إلى شكل يمكن قراءته باستخدام تقنيات الحاسب الآلي. يعتمد هذا التحويل على النظام الثنائي (Bits) الذي يمثل الوحدة الأساسية في أنظمة المعلومات القائمة على الحاسبات. وتتم عملية الرقمنة من خلال مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة".<sup>2</sup>

• أما "شارلوت بيرسي"، فتري أن الرقمنة هي "منهج يهدف إلى تحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".<sup>3</sup>

• اما "دوج هودجز" يرى مفهوماً آخر للرقمنة استناداً إلى المكتبة الوطنية الكندية، حيث يعرفها بأنها "عملية تحويل المحتوى الفكري المخزن على وسائط تقليدية، مثل المقالات، الدوريات، الكتب، المخطوطات، والخرائط، إلى شكل رقمي قابل للمعالجة بواسطة الحاسب الإلكتروني". بمعنى آخر، هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها إلكترونياً.<sup>4</sup>

يُلاحظ أن مفهوم الرقمنة يتغير حسب السياق الذي يُستخدم فيه. ففي مجال الحاسبات، تعني الرقمنة تحويل البيانات إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة بواسطة الحاسب. وفي سياق نظم المعلومات، تشير إلى تحويل النصوص المطبوعة والصور المختلفة من شكلها التناظري الذي يُقرأ بالعين البشرية إلى إشارات رقمية باستخدام أجهزة المسح الضوئي أو الكاميرات الرقمية، مما يجعلها قابلة للعرض على شاشات الحاسب. أما في مجال الاتصالات بعيدة المدى، فإن الرقمنة تعني تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية ثنائية.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الرقمنة على أنها عملية تحويل الأنشطة التقليدية في المؤسسات والمنظمات إلى صيغة رقمية، من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملياتها المختلفة

<sup>1</sup> معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، دار الجنان للنشر والتوزيع، فلسطين، 2025، ص 19

<sup>2</sup> - سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد كورونا، مجلة les Cahiers du cread، عدد 36، الجزائر، 2021

<sup>3</sup> نجلاء احمد يس، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 19

## المطلب ثاني: المرتكزات العملية للرقمنة

تعتمد الرقمنة على مجموعة من المرتكزات التي تشكل الأساس في تفعيل هذا التحول وضمان نجاحه داخل بيئة العمل.

### 1. اهداف الرقمنة

ويمكن تحديد اهداف الرقمنة كالآتي:<sup>1</sup>

- تقليل تكاليف الخدمة: يتم ذلك عبر تسهيل التواصل الإلكتروني دون الحاجة للتنقل، مما يوفر التكاليف بشكل كبير؛
- سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: تساهم الرقمنة في توفير الوقت وتحفيز الإدارة على الوفاء بالتزاماتها من خلال تقديم الخدمات بسرعة ودون تأخير؛
- الدقة: تعتمد الرقمنة على أنظمة معالجة معلوماتية دقيقة، مما يضمن تنفيذ المهام وفق معايير محددة، ويقلل من الأخطاء الإدارية؛
- الشفافية وسهولة المحاسبة: توفر الخدمات الإلكترونية إمكانية نشر مراحل الخدمة بشكل واضح، مما يمنع التلاعب أو التمييز في تقديم الخدمات ويجعلها متاحة للجميع. هذه الشفافية تبني الثقة بين المنظمات العامة والمواطنين، وتسهم في إنجاز الخدمات بكفاءة وسرعة؛
- الحفظ: تُعد الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف مقارنة بالوسائط الورقية، مما يضمن بقاء المعلومات لفترات أطول؛
- التخزين: تمتاز الوسائط الرقمية، مثل الأقراص المدمجة وأقراص DVD، بقدرتها على تخزين كميات هائلة من البيانات، مما يقلل الحاجة إلى مساحات تخزين مادية؛
- المشاركة عبر الشبكات: تتيح الرقمنة مشاركة الوثائق بسهولة عبر الإنترنت، مما يمكن مئات الأشخاص من الاطلاع على نفس الوثيقة في الوقت ذاته؛

<sup>1</sup> مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة لمواقع كمقومات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص. 38.

- سهولة الاسترجاع وسرعة الاستخدام: تتيح المواد الرقمية استرجاع المعلومات بسرعة فائقة مقارنة بالطرق التقليدية، حيث يمكن الحصول على البيانات في ثوانٍ بدلاً من دقائق؛
- الحفاظ على المصادر الأصلية: تسهم الرقمنة في حماية المصادر الأصلية النادرة من التلف أو الضياع؛
- تسهيل البحث واسترجاع المعلومات: توفر الرقمنة أدوات متطورة للبحث في المجموعات الرقمية، مما يسهل الوصول إلى المعلومات بطرق مبتكرة؛
- إتاحة أوسع للمعلومات: تمكن الرقمنة الباحثين من الوصول إلى المعلومات بشكل دائم ومن أي مكان، مما يلغي القيود الزمنية والجغرافية؛
- إيصال المعلومات إلى المستفيد بشكل مباشر دون الحاجة إلى تدخل بشري؛
- تحقيق عائد مادي من خلال بيع المنتجات الرقمية، سواء عبر أقراص مدمجة أو إتاحتها عبر الإنترنت ويُقصد بالعائد هنا تغطية جزء من التكلفة لضمان استمرارية العمليات، وليس مجرد السعي وراء الربح التجاري.

## 2. خصائص الرقمنة في المؤسسة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تقليص الوقت: تتيح التكنولوجيا جعل المسافات الإلكترونية متقاربة، مما يوفر الوقت بشكل ملحوظ؛
- تقليص المكان: توفر وسائل التخزين الرقمية مساحات هائلة لاستيعاب كميات كبيرة من المعلومات، مع سهولة الوصول إليها؛
- قابلية التوصيل: تمكن من ربط الأجهزة المختلفة بغض النظر عن بلد أو شركة التصنيع، مما يعزز التوافق بين التقنيات؛
- التحرك والحركية: تمنح المستخدم إمكانية الاستفادة من الخدمات الرقمية أثناء تنقله، باستخدام أجهزة مثل الحواسيب المحمولة والهواتف الذكية المزودة بتطبيقات تضمن جودة التفاعل؛
- مشاركة المهام الفكرية مع الآلة: تتيح الرقمنة التفاعل بين المستخدم وتقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تطوير المعرفة وتعزيز فرص التدريب الشامل وتحسين عمليات الإنتاج؛
- تكوين شبكات الاتصال: تعتمد تكنولوجيا المعلومات على تجهيزات مترابطة تشكل شبكات اتصال متكاملة، مما يزيد تدفق المعلومات بين المستخدمين والمصنعين؛

<sup>1</sup> عبد الله سعيد بن جغليم، واقع تطبيقات البرامج التقنية الحديثة وعلاقتها بالتمكين، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016 ص 37

- التفاعلية: تتيح للمستخدم أن يكون مرسلًا ومستقبلًا في الوقت ذاته، مما يسهم في خلق تفاعل ديناميكي بين الأنشطة المختلفة؛
- اللاتزامنية: تمكن المستخدم من استقبال الرسائل في الوقت الذي يناسبه، دون الحاجة للتفاعل المباشر في ذات اللحظة؛
- اللامركزية: توفر الرقمنة استقلالية تامة، حيث تعمل التكنولوجيا مثل الإنترنت دون إمكانية التحكم المطلق من أي جهة معينة؛
- قابلية التحويل: تسمح بنقل المعلومات بين وسائط متعددة، مثل تحويل الرسائل الصوتية إلى نصوص مكتوبة أو مقروءة؛
- اللاجماهيرية: يمكن تخصيص الرسائل لتصل إلى فرد أو مجموعة معينة بدلاً من التوجه لجماهير واسعة، مما يعزز دقة الاستهداف؛
- الشبوع والانتشار: تمتاز الشبكات الرقمية بمرونتها وقدرتها على التوسع لتغطية مساحات غير محدودة من العالم؛
- العالمية والكونية: تعمل الرقمنة في بيئة عالمية تتيح انتقال المعلومات عبر مسارات معقدة حول العالم، مما يعزز تدفق رأس المال إلكترونيًا؛

### المطلب الثالث : أبعاد الرقمنة في المؤسسة

عملية الرقمنة تتطلب تنسيقًا وجهودًا مشتركة تشمل عدة عناصر أساسية، بدءًا من التخطيط السليم وتوفير الموارد البشرية المتمثلة في العاملين المسؤولين عن تنفيذها، بالإضافة إلى الدعم المالي، وتوفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لإتمام العملية. بشكل عام، يمكن توضيح أبعاد الرقمنة من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **الأبعاد التقنية:** وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية و ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة وهواتف و فاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الإلكترونية بين مبادرة إلكترونية وأخرى و هذا حسب برامج التحول الإلكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف

<sup>1</sup> عادل عبد الصادق، الرقمنة والمرونة السيبرانية: حالة المنطقة العربية، المركز العربي للأبحاث، مصر، 2021، ص56

الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها و أنشطتها الإدارية، ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تتحصر في ما يلي:<sup>1</sup>

أ. **البنية التحتية الصلبة (hardware)** تشمل جميع المعدات والتقنيات المادية اللازمة لممارسة

الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً، مثل التوصيلات الأرضية والخلوية وأجهزة الحاسوب. ومن أبرز مكوناتها:

- **الحاسوب (Computer):** جهاز إلكتروني قابل للبرمجة، يُستخدم لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها، بالإضافة إلى تنفيذ العمليات الحسابية والمنطقية بدقة وسرعة عالية.
- **الماسحات الضوئية (Scanners):** أجهزة بصرية تعمل على مسح الوثائق والصور باستخدام الأشعة، وتحويلها إلى نقاط رقمية يتم إرسالها إلى أنظمة معالجة الصور والوثائق. يمكن تعديل النصوص أو الصور الممسوحة بالحذف أو الإضافة أو التغيير.
- **أوعية التخزين (Hard disk):** تتطلب الرقمنة اختيار أوعية تخزين عالية الجودة تتناسب مع تقنيات الإعلام الآلي، مثل الأقراص الضوئية والأوعية المغناطيسية المتصلة بالحواسيب.
- ب. **البنية التحتية الناعمة (software):** تتألف من الخدمات والبرمجيات التي تسهل إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية، وتشمل:
  - **شبكات الاتصال (Network Communication):** تشمل الوصلات الإلكترونية التي تربط شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت، مما يُمكن من إدارة العمليات الإلكترونية عبر شبكة المنظمة.
  - **البرمجيات (Applications):** تعتمد مشاريع الرقمنة على برمجيات متعددة حسب الوظائف المطلوبة وتشمل:

✓ أنظمة التشغيل مثل Windows

✓ برمجيات التطبيقات مثل Microsoft Office

✓ برمجيات معالجة الصور مثل Adobe Photoshop و Adobe PhotoDeluxe

✓ برمجيات ضغط الملفات مثل WinRAR و WinZip.

1. **الأبعاد الإدارية :** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والإجراءات

الحكومية والأساليب المتبعة، بما يتماشى مع مبادئ الإدارة الإلكترونية. يتم ذلك من خلال إنشاء

<sup>1</sup> أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2010، ص63

إدارات جديدة أو دمج أو إلغاء بعض الإدارات الحالية، بالإضافة إلى إعادة تصميم الإجراءات والعمليات الداخلية. الهدف هو توفير بيئة ملائمة تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية، مع التأكد من أن التحول يتم بشكل تدريجي وفي إطار زمني مناسب<sup>1</sup>.

2. الأبعاد القانونية : تشمل الأبعاد القانونية جميع التشريعات والقوانين التي يجب وضعها وإقرارها من أجل توفير البيئة القانونية المناسبة للعمل الإلكتروني.<sup>2</sup>

3. الأبعاد البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم مكونات المنظمات، فبدونه لا يمكن تحقيق الأهداف حتى مع توفر المعدات المتطورة. لذا، يتطلب الأمر تأهيل الأفراد بمستوى عالٍ من الكفاءة، خاصة في المجالات الفنية المتخصصة المتعلقة بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية. يتم ذلك من خلال برامج تدريبية تهدف إلى رفع الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية. تشمل المتطلبات البشرية تحديد احتياجات الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عبر الإنترنت، مع إيجاد أنظمة فعالة للحفاظ على هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، مما يسهل عليهم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.<sup>3</sup>

4. الأبعاد الأمنية : يشير الأمن الإلكتروني إلى حماية المعلومات الخاصة بالجهة أو المؤسسة من الوصول غير المصرح به أو التلاعب بها. يشمل ذلك حماية بيانات المؤسسة والعاملين فيها، بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب التي تستخدم لتخزين تلك البيانات. يتم تأمين المعلومات باستخدام وسائل متعددة مثل برامج مكافحة القرصنة، لضمان سلامتها وحمايتها.<sup>4</sup>

من خلال هذا المبحث، تبين أن الرقمنة تمثل عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى تحويل البيانات والعمليات والخدمات التقليدية إلى صيغ رقمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة. وقد تناولنا الإطار المفاهيمي للرقمنة من خلال الوقوف على تعريفاتها المتعددة، والتي تعكس تطورها وتوسع استخدامها في شتى المجالات، لاسيما داخل المؤسسات. كما تم التطرق إلى خصائص الرقمنة وأهدافها باعتبارها عنصراً جوهرياً في تحسين الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتطوير علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، خاصة في ظل التنافس المتزايد وسرعة التحول التكنولوجي. ويبرز هذا المبحث أهمية الرقمنة ليس فقط كأداة تقنية، بل كخيار استراتيجي يفرض نفسه

<sup>1</sup> حسن عماد مكاري، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، دار المصرية اللبنانية ط1، القاهرة، 2017، ص63

<sup>2</sup> اسامة محمد عطية، مرجع سبق ذكره ص 67

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص68

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص68

على المؤسسات الساعية إلى التكيف مع بيئة رقمية متغيرة، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة في مختلف مجالات نشاطها.

### المبحث الثاني: ماهية القدرة التنافسية ومحدداتها

كثر الحديث عن القدرة التنافسية، ف جاء هذا المبحث لتوضيح مفهومها وفقا للأدبيات والدراسات المتاحة، مع الإشارة لاختلاف مستويات التحليل من مستوى المؤسسة إلى القطاع ثم الدولة، و التركيز على مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة، ودراسة المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية التي ارتبطت بالدرجة الأولى في أغلب الدراسات بمنهج (Porter) الذي وضع أهم المحددات الضرورية لخلق بيئة ملائمة لدعم التنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

يختلف مفهوم القدرة التنافسية باختلاف السياق الذي يتم التحدث فيه عنها، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الدولة. فبالنسبة للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، فهي تهدف إلى تحقيق حصة في السوق الدولي أما في حال كانت القدرة التنافسية تخص قطاعاً معيناً، فإنها تتعلق بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة وبالانتقال إلى المستوى الوطني، فإن القدرة التنافسية للدولة تركز على تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد وعليه ينظر إلى القدرة التنافسية على ثلاثة مستويات<sup>1</sup>.

#### 1. القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

يعتبر مستوى المؤسسة أفضل مستوى لتحديد مفهوم القدرة التنافسية، وهو محل الاهتمام في هذا البحث فالمؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، ولقد جاء تحديد مفهوم القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس أربعة معايير أساسية، تمثلت في الربحية والتميز والتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، والمساهمة في النمو المتواصل. أما الربحية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح متصاعد قابل للاستمرار، وأما التميز فهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف الإيجابي عن المؤسسات الأخرى، أي نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها (من خلال منتج مميز ، أداء جيد، تكلفة منخفضة نسبياً، أو خليطاً مما ذكر). وأما التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، فيقصد به زيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي. وأما المساهمة في النمو المتواصل فيقصد به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37

الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة وعليه فالمؤسسة ذات القدرة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة السابقة المترابطة بطبيعتها، مع استمرار احتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية<sup>1</sup>.

ويعد (Philip KCINZLES) أول من اظهر مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، ويعرفها بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيدا ومختلفا عن منافسيها<sup>2</sup>. ثم توالت التعاريف والمفاهيم بعد ذلك.

وفي هذا الصدد تعرف القدرة التنافسية للمؤسسة في بريطانيا، على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (المنافسين). ويعرفها (Jay B ENRAB) بأنها كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية وخصائص وصفات المؤسسة والمعلومات والمعرفة... الخ، التي تتحكم فيها المؤسسة، وتمكنها من وضع وتطبيق استراتيجيات تحسن من كفاءتها وفعاليتها<sup>3</sup>.

تم تعريف القدرة التنافسية أيضًا على أنها القدرة على تقديم منتجات وخدمات للمستهلكين بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين الآخرين في السوق الدولية. وهذا يعني تحقيق نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية. يتم ذلك من خلال تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل العمل، رأس المال، والتكنولوجيا، وغيرها. كما يُعد تلبية احتياجات الطلب المحلي المتزايد والمعتمد على الجودة خطوة أساسية نحو تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة في الأسواق الدولية<sup>4</sup>.

كما عرفها أيضًا مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه تحديات اختيارات الأسواق الدولية، وتضمن نموًا مستدامًا ومتزايدًا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل<sup>5</sup>.

وقدمت لجنة رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية تعريفًا يعتبر من أكثر التعريفات شيوعًا، حيث اعتبرت القدرة التنافسية للمؤسسة تكمن في إمكانية تقديمها المنتجات أو الخدمات ذات النوعية

<sup>1</sup> منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 19، 2002، ص 9

<sup>2</sup> وائل إبراهيم عيد الرحيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدثة قطاع الاعمال، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص 67

<sup>3</sup> منى طعيمة الجرف مرجع سبق ذكره ص 16

<sup>4</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24، 2003، ص 10

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق ص 11

المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدراتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد مالي لمالكيها<sup>1</sup>.

ونرى أن الموارد والقدرات هي التي توجد الاختلاف في الأداء بين المؤسسات، حيث أن بعض هذه العناصر يحقق الفاعلية لأنه يمكن المؤسسة من إنتاج وتسليم منتجات متميزة، كما أن بعض هذه العناصر يساعد المؤسسة في تنافسيتها مع مؤسسات أخرى عن طريق تحسين الكفاءة. ويمكن تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة، بأنها مجموعة من الموارد والمهارات أمكن التحكم فيها والسيطرة عليها ومزجها وتوظيفها وتنسيقها وتوجيهها واستثمارها، بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للزبون، وتحقق تميزاً وتوقفاً على بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقيق.

## 2. القدرة التنافسية على مستوى القطاع

يعد مفهوم القدرة التنافسية على مستوى القطاع مشابهاً إلى حد كبير للمفهوم على مستوى المؤسسة، حيث إن القطاع الذي يتمتع بالقدرة التنافسية يتضمن مؤسسات قادرة على التنافس بنجاح في الأسواق المحلية والدولية. ومن المهم عند الحديث عن قطاع صناعي معين أن يتم تحديده بدقة، مثل الإشارة إلى أشباه الموصلات بدلاً من صناعة الإلكترونيات بشكل عام، حيث أن المجالات المختلفة في صناعة الإلكترونيات قد تختلف في ظروف الإنتاج، وتكمن القدرة التنافسية على مستوى القطاع في قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، مما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. ويتم قياس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الإجمالية للقطاع، والميزان التجاري، وحركة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى مؤشرات متعلقة بتكلفة وجودة المنتجات على مستوى القطاع<sup>2</sup>.

تعتمد القدرة التنافسية لقطاع ما على إنتاجية عناصر الإنتاج فيه بحيث تكون أعلى من إنتاجية منافسيه على المستوى الدولي، أو على الأقل مساوياً لها، بالإضافة إلى أن تكون تكلفة الوحدة المنتجة أقل من تكلفة منافسيه دولياً. كما يتطلب تحقيق التفوق في هذا القطاع زيادة نصيبه من إجمالي الصادرات العالمية. من هذا،

<sup>1</sup> World Economic Forum, **The global competitiveness report**, Oxford University Press, 2003, p 25.

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع ص 21

يتضح أن القدرة التنافسية للقطاع تتجسد في تحقيق إنتاجية مرتفعة، وزيادة في حصته من التجارة العالمية، مع قدرته على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية<sup>1</sup>.

### 3. القدرة التنافسية على مستوى الدولة

ارتبط الاهتمام بمفهوم القدرة التنافسية على مستوى الدولة بالعجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة بين 1981 و1987، خاصة مع اليابان، بالإضافة إلى زيادة المديونية الخارجية لها، مما أدى إلى تدهور قدرتها التنافسية أمام نظيرتها اليابانية. ومع بداية التسعينات من القرن العشرين، بدأ الاهتمام بتنافسية الدولة يتزايد كاستجابة طبيعية للتغيرات الكبيرة التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي، مثل ظاهرة العولمة، وتحرير التجارة والاستثمارات الدولية، والتطور السريع في التكنولوجيا وقد ساهمت هذه التغيرات في خلق بيئة عالمية أكثر تنافسية<sup>2</sup>.

بالرغم من تعدد محاولات تعريف القدرة التنافسية للدولة، إلا أنها لم تجتمع على تعريف واحد قاطع. وتعرض مفهوم تنافسية الدولة لمحاورات وجدل واسعين بسبب تعدد التعاريف المقترحة ما بين تعريفات مؤسسات وهيئات دولية، وتكتلات اقتصادية، وكتاب مختلفين واعتباره مفهوما متعدد الأطراف والجوانب وذا طبيعة ديناميكية، بمعنى أنه يشتمل على العديد من المتغيرات الاقتصادية ذات الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار<sup>3</sup>. ويعتبر التعريف الذي قدمته Andrea Tysom Laura من أكثر تعريفات التنافسية شيوعا، ويتمثل في ما يلي: تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعينة، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع<sup>4</sup>.

كما ورد في تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي عن التنافسية الدولية لعام 1989، الذي أكد على دور المنظمات في تعزيز القدرة التنافسية للدولة، حيث يُنظر إليها على أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات، بحيث تتسم خصائصها السعرية وغير السعرية بما يجعلها أكثر جاذبية من

<sup>1</sup> أحمد فتحي عبد المجيد، القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2022، ص71

<sup>2</sup> عدنان فرحان، القدرة التنافسية للدول العربية (مع إشارة خاصة الى العراق)، دراسة تحليلية ومقارنة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات، 2013، ص56

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص59

<sup>4</sup> طارئ نوبر، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع القاهرة 2003 ص 4

منافسيها، في تقرير آخر لعام 1995، عرّف المنتدى القدرة التنافسية للدولة بأنها قدرتها على خلق مزيد من الثروة مقارنة بمنافسيها في الأسواق العالمية، مما يعكس العلاقة بين القدرة التنافسية وخلق الثروة وفي تقرير آخر لعام 1997، تم تعريفها على أنها قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد، حيث يتم قياس ذلك بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وبالتالي ربط هذا التعريف بين القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي وأخيراً، في تقرير المنتدى لعام 2003، تم تعريف القدرة التنافسية للدولة بأنها قدرتها على إنتاج سلع جديدة وفريدة، تعتمد بشكل أساسي على العنصر التكنولوجي، بدلاً من المزايا النسبية التي تعتمد على تقديم منتجات منخفضة التكلفة ووفرة مصادرها الطبيعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: معايير القدرة التنافسية

في عالم يتسم بالتنافسية المتزايدة بين الدول والشركات، أصبحت القدرة التنافسية عاملاً حاسماً في تحديد موقع أي دولة أو مؤسسة على الخريطة العالمية. وتعتبر القدرة التنافسية عن مدى قدرة الدولة أو المؤسسة على تحقيق النمو الاقتصادي، وجذب الاستثمارات، وتوفير فرص عمل، وتعزيز الابتكار

#### 1. مؤشرات قياس القدرة التنافسية

يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس أداء مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

#### • الربحية وتكلفة الإنتاج

تشكل الربحية مؤشراً رئيسياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، حيث ترتبط بقدرتها على تحقيق العوائد. وفي السياق نفسه، تُعد الحصة السوقية مؤشراً آخر على التنافسية، شريطة أن تسعى المؤسسة لتعظيم أرباحها دون التضحية بالربح لصالح زيادة حصتها فقط. ومع ذلك، قد تكون المؤسسة تنافسية في سوق يعاني من تراجع، مما يعني أن تنافسيته الحالية لا تضمن بالضرورة ربحية مستقبلية مستدامة<sup>2</sup>.

ربحية المؤسسة التي تسعى للبقاء في السوق يجب أن تمتد لفترات طويلة، حيث تتأثر القيمة الحالية لأرباحها بالقيمة السوقية للمؤسسة. وتعتمد المكاسب المستقبلية على عدة عوامل، منها الإنتاجية النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، الجاذبية النسبية للمنتجات على المدى الطويل، وكذلك الإنفاق الحالي على البحث والتطوير،

<sup>1</sup> World Economic Forum, **The global competitiveness report**, Oxford University Press, 1997, p 84.

<sup>2</sup> ليلي احمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ص15

وبراءات الاختراع المكتسبة، إلى جانب عناصر أخرى تعزز جاذبية المنتجات وتساعد على اختراق الأسواق والحفاظ عليها<sup>1</sup>.

تُعتبر المؤسسة ذات قدرات تنافسية إذا تمكنت من إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية أو بخفض تكاليفها عن منافسيها المحليين والدوليين. وبالتالي، تصبح التنافسية مرادفة لقدرة المؤسسة على تحقيق ربحية مستدامة في الأجل الطويل، وضمان استمرار أعمالها وتأمين عائد مرتفع للمساهمين، أما بالنسبة لتكلفة الإنتاج المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين، فإنها تمثل مؤشراً كافياً على التنافسية في قطاع معين ذي إنتاج متجانس، بشرط ألا يكون تقليل التكلفة على حساب الربحية المستقبلية. ويمكن أيضاً اعتبار تكلفة وحدة العمل بديلاً مناسباً لتكلفة الإنتاج المتوسطة، خاصةً عندما تشكل تكلفة العمالة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية<sup>2</sup>.

### • الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مقياساً لمدى كفاءة المؤسسة في تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ومع ذلك، فإن هذا المفهوم لا يعكس بشكل مباشر مزايا أو مساوئ تكاليف عناصر الإنتاج. علاوة على ذلك، إذا تم قياس الإنتاج بوحدات مادية، فإن هذا المقياس لا يُظهر مدى جاذبية المنتجات التي تقدمها المؤسسة<sup>3</sup>.

يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو معدلات نموها بين مؤسسات مختلفة على المستويين المحلي والدولي. كما يمكن ربط نمو الإنتاجية بعدة عوامل، مثل الابتكارات التقنية وتحقيق وفورات الحجم. ومن ناحية أخرى، قد تعود ضعف الإنتاجية إلى سوء الإدارة أو الإدارة الفعّالة، لذلك يعد فهم ديناميكيات الإنتاجية الكلية أمراً حاسماً لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، إذ يتيح لها تحديد نقاط القوة والضعف في عملياتها الإنتاجية والعمل على تعزيز كفاءتها<sup>4</sup>.

### • الحصة السوقية

قد تكون المؤسسة مربحة ولديها حصة كبيرة في السوق المحلي دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا في حال كانت السوق المحلية محمية من المنافسة الخارجية عبر حواجز تجارية. يمكن

<sup>1</sup> شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2023، ص36

<sup>2</sup> وائل إبراهيم، عبد الرحيم هميمي، مرجع سبق ذكره ص81

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ص53

<sup>4</sup> محمد عنان وديع، مرجع سبق ذكره ص17

للمؤسسات المحلية أن تحقق ربحية على المدى القصير، ولكنها قد تواجه صعوبة في الحفاظ على تنافسيتها إذا تم تحرير التجارة الخارجية.

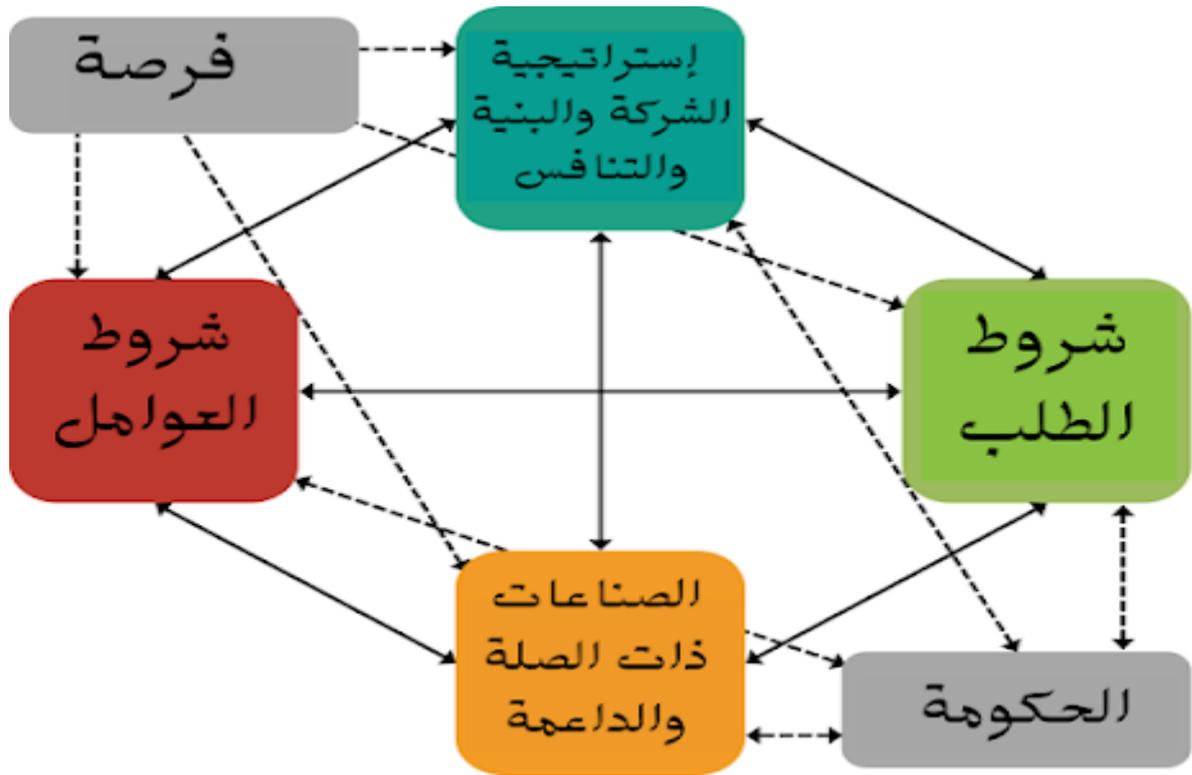
لتقييم احتمالية حدوث ذلك، يجب مقارنة تكاليف المؤسسة بتكاليف منافسيها الدوليين المحتملين خاصة مع الاتجاه نحو تحرير التجارة، في حالة قطاع إنتاج متجانس، كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها السوقية أكبر، مما يساهم في زيادة ربحيتها، بشرط تساوي وتجانس ظروف الإنتاج. وبالتالي، تُترجم الحصة السوقية إلى مزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج أما في قطاع إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يُعزى إلى الأسباب السابقة، بالإضافة إلى سبب آخر، وهو أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين، حتى في حال تساوي ظروف الإنتاج. وبالتالي، كلما كانت منتجات المؤسسة أقل جاذبية، كلما تراجعت حصتها السوقية.<sup>1</sup>

## 2. محددات القدرة التنافسية

لقد وضع (Michael Porter) مجموعة من المحددات التي تحقق القدرة التنافسية وتدعمها، والتي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسات، والذي يكون له تأثير مباشر على مقدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، كما يرى أن هذه المحددات تمثل نظاما مركبا ومعقدا، يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى ويقوي ويدعم بعضها البعض، وأن هذا الاعتماد المتبادل بينهما يجعل من الصعب تحديد أي منهما يؤثر في الآخر وأيها يثار. وتنقسم هذه المحددات إلى محددات رئيسة ظروف) عوامل الإنتاج ظروف الطلب المحلي الصناعات المرتبطة والمغذية، إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة (المحلية وأخرى ثانوية أو مساعدة (الصدفة وسياسات الحكومة)، و تأتي أهمية هذه المحددات جميعا من خلال ما تساهم به في تكوين البيئة المناسبة للتطوير والإبداع وأكد ( Porter) على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية، بما دفعه إلى التعبير عن النظام الديناميكي للمحددات، كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> ليلي احمد خواجه، مرجع سبق ذكره ص 37

الشكل رقم (01): محددات القدرات التنافسية



المصدر: <https://www.fadi-ja.com/2022/02/porters-diamond-model.html>

#### • شروط العوامل

عوامل الإنتاج هي المدخلات الأساسية التي تدعم قدرة أي صناعة على التنافس تشمل هذه العوامل العناصر التقليدية مثل العمل، الأرض، ورأس المال، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل البنية التحتية (أنظمة الاتصال، المواصلات، الطرق) ومصادر المعرفة (الجامعات، مراكز الأبحاث).

وفقاً لـ Porter ، هناك تصنيفين لعوامل الإنتاج<sup>1</sup>:

العوامل الأساسية: وهي العوامل الطبيعية والموروثة، مثل الموارد الطبيعية والمناخية، بالإضافة إلى العمالة غير الماهرة.

العوامل المتقدمة: تتطلب استثماراً مادياً وبشرياً مثل المؤسسات العلمية المتطورة والعمالة الماهرة.

<sup>1</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, Paris, 1993, p 132

Porter أيضًا يميز بين<sup>1</sup>:

**العوامل العامة:** يمكن استخدامها في مجموعة واسعة من الصناعات مثل البنية التحتية المتطورة وتوافر رأس المال والخريجين.

**العوامل المتخصصة:** تختص بمجالات معينة مثل المهارات النادرة والمعاهد المتخصصة.

يرى Porter أن العوامل المتقدمة والمتخصصة هي التي تخلق قدرة تنافسية دائمة، بينما العوامل الأساسية والعامة توفر ميزة تنافسية أقل الاستثمار في تطوير العوامل المتقدمة والمتخصصة يُعتبر ميزة تنافسية طويلة الأمد وأشار أيضًا إلى أن هذه العوامل تتطور باستمرار بفضل التقدم التكنولوجي والعلمي. ما قد يكون متقدمًا اليوم قد يصبح عامًا في المستقبل.

لحفاظ على القدرة التنافسية، يجب الاستمرار في تطوير عوامل الإنتاج التنافسية فلا تعتمد فقط على توفر هذه العوامل، بل على كيفية استخدامها بفعالية و الكفاءة في الاستغلال يمكن أن تكون أكثر أهمية من الكمية، حيث أن الندرة النسبية لبعض العوامل قد تحفز الابتكار والإبداع مما يعزز القدرة التنافسية.

#### • شروط الطلب

ترتبط القدرة التنافسية بعوامل الطلب، مثل هيكل الطلب، حجمه، نوعيته، ومدى تقدمه و يشمل ذلك سرعة تشبعه، معدل نموه، وآلية تدويله وقدرته على عكس الأذواق العالمية. وفقًا لـ Porter ، فإن الضغوط المستمرة من المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة تُحفز المؤسسات على الابتكار والإبداع لتحسين المنتجات والخدمات. بمعنى آخر، تُعتبر رغبات المستهلكين أداة ضغط على المؤسسات، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة خصيصًا لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين، تكتسب المؤسسات خبرة تساعدها في اقتحام الأسواق العالمية. كما أن حجم الطلب المحلي ونموه يعزز القدرة التنافسية، إذ يمكن المؤسسات من تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي. إذا نما الطلب المحلي بشكل مرتفع، قد تركز المؤسسات على السوق المحلي، بينما يؤدي التشبع السريع للطلب إلى البحث عن أسواق تصديرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 136

<sup>2</sup> طيب حفصي ، الاستثمار الاجنبي المباشر: الارتباط بين القدرة على المنافسة وكفاءة الحكم ، مجلة الندوة، منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية، المجلد 3 ، العدد 2 ، مصر، 1996 ، ص 10

<sup>3</sup> صايغ يوسف، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، 2000، ص 67

ومع زيادة التشابه بين الطلب المحلي والطلب العالمي يعزز القدرة التنافسية و يتم ذلك عندما تُصدّر العادات الاستهلاكية السائدة في السوق المحلي إلى الأسواق العالمية مثال على ذلك هو تفضيل الوجبات السريعة في السوق الأمريكي، الذي أدى إلى انتشار مطاعم الوجبات السريعة في العديد من البلدان، هذا النوع من التصدير يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية عبر توسيع نطاق المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات أسواق متعددة<sup>1</sup>.

#### • الصناعات ذات الصلة والداعمة:

يعد وجود صناعات مساندة تنافسية من العوامل الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية. تساهم هذه الصناعات في منح مزايا للصناعات الأخرى، حيث تتيح للمؤسسات الوصول إلى المدخلات بشكل فعال وسريع. على سبيل المثال، يُعزى التفوق الإيطالي في صناعة الحلبي من الذهب والفضة إلى المؤسسات الإيطالية التي تنتج ثلثي الآلات المخصصة لهذه الصناعة، مما ساعد إيطاليا على الريادة العالمية في إعادة تحويل المعادن الثمينة<sup>2</sup>.

يرى Porter أن المؤسسات لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تواجدها في صناعات منفردة، بل من خلال ارتباطها بمؤسسات محلية أخرى ذات كفاءة في الصناعات المرتبطة والمغذية، حيث تساهم التفاعلات المعقدة داخل هذه التجمعات في توليد مصادر رئيسية للميزة التنافسية<sup>3</sup>.

الصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك في تقنيات، مدخلات، أو قنوات توزيع، أو التي تقدم منتجات مكملة للصناعة المعنية. أما الصناعات المغذية فهي التي تمد الصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج. تصف التجمعات الصناعية الروابط بين المنتجين والمستهلكين في الصناعة والصناعات ذات الصلة، وتحدد كيفية العمل الجماعي بين الصناعات التي تجمعها علاقات إنتاجية أمامية وخلفية وأفقية<sup>4</sup>.

#### • إستراتيجية الشركة والبنية والتنافس:

يتعلق هذا المحدد بالبيئة المحلية التي تعمل فيها المؤسسة، بما في ذلك السياسات، المؤسسات، الأنظمة التعليمية والتدريبية، والعادات والتقاليد السائدة في تلك البيئة. كما يشمل طبيعة المنافسة المحلية، حيث تختلف

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 11

<sup>2</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 143

<sup>3</sup> Porter Michael, Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1982 p 73

<sup>4</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 143

أهداف المؤسسات وطرائق تنظيمها وإدارتها واستراتيجياتها التنافسية من دولة لأخرى، وذلك تبعًا لاختلاف البيئة المحلية من حيث العادات، الثقافة، القيم الاجتماعية، ونظم التعليم<sup>1</sup>.

على سبيل المثال، تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا دورًا بارزًا في المنافسة العالمية، كما هو الحال في ألمانيا. بينما تتميز المؤسسات الإيطالية بالطابع العائلي في التسيير والتمويل، تعتمد المؤسسات الألمانية على أفراد مؤهلين تقنيًا مع غياب الطابع العائلي، وتنظيمها يعتمد على تسلسل واضح في مستويات المسؤوليات. لذلك، يختلف الأسلوب الإداري والتطبيقي من دولة لأخرى، ويتجلى هذا الاختلاف في عدة مجالات، مثل طرق التدريب، اتخاذ القرار، التنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، والعلاقة بين العمال والإدارة. وهذا التنوع قد يمنح مزايا تنافسية للمؤسسات وفقًا للبيئة التي تعمل فيها<sup>2</sup>.

### • الصدفة

الصدفة هي الأحداث غير المتوقعة التي تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهي عادة خارج نطاق سيطرة المؤسسة. رغم أنها عشوائية، تلعب الصدفة دورًا مهمًا في تنافسية ونجاح العديد من المؤسسات. بعض أمثلة الصدفة تشمل<sup>3</sup>:

- التغيرات التكنولوجية الناتجة عن اختراع جديد أو عدم استمرار بعض أنواع التكنولوجيا الحيوية أو الإلكترونيات الدقيقة؛
- صدمات مفاجئة مثل تقلبات أسعار النفط؛
- تطورات مفاجئة في الأسواق المالية العالمية وأسعار الصرف؛
- تقلبات حادة في الطلب على المستوى العالمي أو المحلي؛
- القرارات السياسية للحكومات الأجنبية؛
- الحروب.

تتمثل أهمية الصدفة في قدرتها على إحداث نوع من عدم الاستمرارية في الظروف المحيطة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات في ميزات القدرة التنافسية. هذه التغييرات قد تؤدي إلى إلغاء بعض الميزات الحالية

<sup>1</sup> Marcel Devaux, Stratégie pour innover : Adopter un processus systématique de création et d'innovation de produits, Edition Dunod, Paris, 1996 p 81

<sup>2</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 150

<sup>3</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Op.Cit, p 157

لصالح ميزات جديدة تتناسب مع الظروف المتغيرة. وعليه، قد تحفز التغيرات غير الملائمة على الابتكار والإبداع لتحسين التكيف مع الواقع الجديد.<sup>1</sup>

#### • دور الحكومة:

تلعب الدولة دورًا مساعدًا في تعزيز القدرة التنافسية من خلال السياسات الحكومية التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على مختلف المحددات. من جانب، تساعد الحكومة في خلق وتنمية عوامل الإنتاج عبر زيادة الإنتاجية من خلال الاستثمارات في التعليم والتدريب، دعم السياسات المالية، وتشجيع الإبداع والتطوير، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية. من جانب آخر، تسهم في توفير الصناعات المرتبطة والمغذية عن طريق دعم إقامة تجمعات صناعية متكاملة وتوفير البنية الأساسية اللازمة لها.<sup>2</sup>

تؤثر الحكومة أيضًا على عنصر الطلب المحلي عبر دورها كمشتري لدعم الطلب، وتحديد القواعد المتعلقة بمواصفات المنتجات وحماية المستهلك. كما يمكن أن توجه استراتيجية وهيكل المؤسسات عبر تنظيم أسواق رأس المال، السياسة الضريبية، وقوانين المنافسة. وبالتالي، تعتبر الحكومة محركًا أو معيقًا لخلق القدرة التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية عبر تأثيرها على المحددات الرئيسية.<sup>3</sup>

من هنا، يمكن القول إن السياسات الحكومية لا تخلق قدرة تنافسية مباشرة، لكنها تعمل على تحفيزها ودعمها من خلال تشجيع المنافسة، دعم البحث والتطوير، وتنمية عناصر الإنتاج المتقدمة والمتخصصة.

#### المطلب الثالث: تأثير الرقمنة على القدرة التنافسية

تُمثل الرقمنة اليوم أحد أبرز العوامل التي تُحدث تحولات عميقة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات على المستويين المحلي والدولي. فاعتماد التكنولوجيا الرقمية في مختلف مستويات المؤسسة يُسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة المهام والعمليات الإدارية والإنتاجية، وتقليص هامش الخطأ، وتسريع وتيرة الإنجاز، ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق استخدام أكثر فعالية للموارد. ولا يقتصر أثر الرقمنة على الجانب الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير علاقتها بالزبائن، حيث تُتيح الأدوات الرقمية مثل تطبيقات الهواتف الذكية، ومنصات الخدمات عبر الإنترنت، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، إمكانية تقديم خدمات أكثر تخصيصًا واستجابة أسرع لاحتياجات

<sup>1</sup> محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2004، ص 87

<sup>2</sup> IBID , p 163

<sup>3</sup> سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2016، ص 93

العملاء، مما يعزز رضا الزبائن وولائهم، وهو عامل حاسم في كسب حصة أكبر في السوق،<sup>1</sup> إلى جانب ذلك، تُسهم الرقمنة في دعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وذلك من خلال توفير إمكانية الوصول السريع إلى البيانات وتحليلها بطرق متقدمة تُمكن من فهم سلوك المستهلك واتجاهات السوق، مما يسمح بتطوير منتجات وخدمات جديدة تُواكب التحولات المتسارعة في الطلب. كما تُوفر الرقمنة فرصًا للتوسع الجغرافي عبر التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية، بحيث يمكن للمؤسسة الوصول إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى التواجد المادي، وهو ما يُمثل عنصرًا حاسمًا في تعظيم العائدات وتوسيع قاعدة العملاء. ومن منظور إداري وتنظيمي، تُمكن الرقمنة المؤسسات من التكيف بشكل أسرع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية غير المتوقعة، بفضل النظم الرقمية المرنة التي تسمح باتخاذ قرارات مبنية على بيانات آنية وواقعية.<sup>2</sup>

علاوة على ذلك، تؤدي الرقمنة دورًا مهمًا في تمكين الموارد البشرية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة والتدريب الرقمي، وتوفير أدوات رقمية تسهل التعاون عن بُعد ومتابعة الأداء في الزمن الحقيقي، ما يُعزز من الإنتاجية والروح التنافسية بين الموظفين. في المجمل، فإن الرقمنة لا تُعد مجرد تحول تقني، بل هي رافعة استراتيجية تُعيد تشكيل نموذج العمل داخل المؤسسة، وتُعزز من قدرتها على المنافسة والاستمرارية في بيئة أعمال تزداد تعقيدًا وتغيرًا يوميًا بعد يوم.<sup>3</sup>

يتضح من خلال هذا المبحث أن القدرة التنافسية تُعد من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والاستراتيجية، إذ تمثل مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها في السوق والتفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة مضافة للزبائن بصورة أكثر كفاءة وفعالية. وقد تناول هذا المطلب مختلف التعريفات النظرية لهذا المفهوم، والتي أجمعت على ارتباطه الوثيق بعوامل مثل الجودة، الابتكار، الكفاءة الإنتاجية، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. كما تم الوقوف على أبرز المحددات التي تؤثر في بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

<sup>1</sup> David L. Rogers , **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age** , Columbia Business School Publishing , USA , 2016

<sup>2</sup> Nigel Vaz , **Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage from Now to Next** , Wiley , USA , 2021

<sup>3</sup> David L. Rogers , **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age** , Columbia Business School Publishing , USA , 2016

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث توفر مرجعية نظرية وعملية تساعد الطالب على فهم الإطار العام لموضوع الدراسة وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يسدها البحث الحالي من خلال الاطلاع على ما تم إنجازه سابقاً، ويمكن للباحث أن يستفيد من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

في هذا المبحث، سنستعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، مع التركيز على المنهجيات المستخدمة، اهداف البحث، والنتائج التي تم التوصل اليها ، هذا الاستعراض سيساعد في تحديد الإضافة العلمية التي يمكن أن يقدمها البحث الحالي مما يعزز من قيمته الأكاديمية والعملية.

### المطلب الاول:الدراسات السابقة باللغة العربية

تم الاعتماد على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بالموضوع وتم تقسيم المطلب الى قسمين ،ومن بين الدراسات نذكر ما يلي:

#### 1. الدراسات السابقة للقدرة التنافسية

- دراسة سعيد فتني 2024 الدراسة عبارة عن اطروحة دكتوراه بعنوان: دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة

اشكالية الدراسة ما مدى مساهمة التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية؟ المنهج المتبع تدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات المعتمدة على المنهج الوضعي.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التسويق الرقمي من خلال وسائله العديدة في ايجاد وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية وقد اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات الناشئة تعتمد على التسويق الرقمي كوسيلة مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة من خلال استحداث تقنيات جديدة تدعم حضورها في السوق. ومع اشتداد المنافسة في هذا القطاع، يعتبر التسويق الرقمي من أهم عوامل البقاء والتميز، حيث يتيح للمؤسسات الناشئة القدرة على الابتكار، الوصول إلى جمهور واسع، وتعزيز مكانتها بشكل مستدام.

- دراسة عبد الله قائد غالب علي (2012) : الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية بالتطبيق على المصارف الإسلامية اليمنية".

اشكالية الدراسة هل تمكنت البنوك الإسلامية من تحقيق مزايا تنافسية مكنتها من تحقيق سبق وتميز في أهدافها، وخدماتها المصرفية والمالية، واستثماراتها المتنوعة؟ مما جعلها قادرة على خلق قيمة إضافية يلمسها العملاء، ويحقق لها الريادة في المجال المصرفي والمالي.

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المزايا التنافسية للبنوك الإسلامية في مجال تقديم الخدمات المصرفية التي تتميز بالجودة العالية، والكفاءة في عرض هذه الخدمات والتي حققت من خلالها ريادة وسبقاً في عملها باليمن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف الإسلامية تستند في تحقيق الريادة والسبق في ممارسة المصرفية الإسلامية إلى قواعد شرعية وأخلاقية وأخرى مرتبطة بابتكار وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.

- دراسة صفية واعر (2019) : الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة البحوث الاقتصادية المشتركة تحمل عنوان " دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة اوريفلام

الاشكالية ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية كنتيجة لاستخدام التسويق الالكتروني بشركة اوريفلام

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لشركة

اوريفلام

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق التسويق له دور واضح في تحقيق المزايا التنافسية (الكفاءة، الجودة ورضا العملاء)، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية بتعزيز ودعم التطورات الراهنة، وهو ما يشكل منطلقاً فعلياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتمكين المؤسسات الاقتصادية من المتوقع بشكل جيد في السوق.

## 2. الدراسات السابقة للرقمنة

- دراسة خوصة مصطفى 2022 الدراسة عبارة اطروحة دكتوراه بعنوان التحول الرقمي واشكالية تطوير ممارسات ممارسات ادارة الموارد البشرية

اشكالية الدراسة: ماهي العوائق التي تمنع استغلال التكنولوجيا الرقمية من اجل تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية

المنهج المتبع تم الاعتماد على منهجين منهج دراسة الحالة ومنهج الاستدلالي

هدفت الدراسة الى تحديد العوائق الرئيسية التي تمنع تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجزائر وبالتالي رسم استراتيجية المناسبة للتغلب على هته العوائق وتطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية وقد اظهرت نتائج الدراسة ان استخدام التكنولوجيا الحديثة ادى الى التأثير على بيئة الاعمال التي باتت تتميز بالتعقيد وان تأثير التحول الرقمي يختلف من صناعة الى اخرى

- دراسة شيماء بنت حميد بن عبد الله العيوبي، اسماعيل بن محمد بن عبد الله 20 مقال بعنوان اثر رقمنة النظام على اداء الرقابة الجبائية بالمغرب، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة للعلوم القانونية، المجلد3،.

اشكالية الدراسة إلى أي مدى ساهمت رقمنة النظام في تحسين أداء الرقابة الجبائية بالمغرب؟

منهجية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية، والتي تتمحور حول البحث عن إستراتيجية الرقمنة والتعرف على التحول الضريبي بالمغرب والتوصل إلى آفاق الإدارة الإلكترونية وذلك بالإعتماد على عينة مرجعية تشكلت من فئتين : دافعي الضرائب ومراقبي الضرائب.

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي التفكير في وضع شبكة إلكترونية تربط مركز الضرائب بمختلف الإدارات والهيئات الحكومية لتسهيل عملية تبادل المعلومات والتحسين المستمر لأعوان الضريبة القائمين على الرقابة الجبائية ، و فتح حوار مع المكلفين لمعرفة مدى رضاهم بخدمات مركز الضرائب، والاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي وتحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين بالضريبة، و كذا نشر الوعي والحس الضريبي حتى تتجسد لدى المجتمع مساهمة الضرائب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- سلمى بشاري 2020، مقال بعنوان تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية ما بعد الكورونا ، مجلة Le

الاشكالية كيف يمكن لتطوير الرقمنة في الجزائر أن يسهم في تعزيز الأداء الاقتصادي والإداري كآلية للتعافي من تداعيات ما بعد جائحة كورونا؟

المنهج تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل تطوير الرقمنة في الجزائر وأولوياتها على المدى القصير باعتبارها إحدى طرق مجابهة آثار جائحة كورونا عند مختلف الدول من جهة ، و إحدى ركائز النهوض بالاقتصاد الوطني، و ذلك بالاعتماد على عينة تتمثل في 34 عاملا.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن هناك 18 عاملا من بين 34 عامل يؤثر على ديناميكية وتطوير الرقمنة وتصوراتها المستقبلية، و على وجود ضعف في الربط الجغرافي بالانترنت عالية التدفق، و عدم تطوير تطبيقات ذكية للهواتف ، و عدم وجود تكنولوجيات الحديثة، ايضا ضعف في التجارة الإلكترونية التي تأخر تطوير الإدارة الإلكترونية.... الخ

### المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

تم الاعتماد على عدة دراسات وبحوث علمية لها علاقة مباشرة بالموضوع وتم تقسيم المطلب الى قسمين ،ومن بين الدراسات نذكر ما يلي:

#### 1. الدراسات السابقة للرقمنة

- Irina Mavirina and Anna Mangalva, **digitization of Russian higher education, the foundations of intelligent education**, Department of Information Systems and Programming, Russia University of Moscow, Russia, 2018

اشكالية الدراسة كيف تسهم رقمنة التعليم العالي الروسي في إرساء أسس التعليم الذكي

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التعليم العالي الرسمي ، بحيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة أن التعليم الرقمي ورقمنة التعليم العالي مهمان جدا، نظرا لتطور الكبير الحاصل في التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات ، هذه الحتمية تخلق بعض المصاعب تجعل من الصعب الحفاظ على سيرورة تطور قطاع التعليم العالي

- Ben tiba fateh **La transformation numérique des entreprises économiques.** Etude de cas de la micro-entreprise CRUSTASY de Bousmail Numerical transformation of economic companies. Case study of the Crustasy microenterprise in Bousmail, Revue Innovation, 1laboratoire de la créativité et du changement d'organisations et d'institutions, centre universitaire Tipaza,algeria 2022

اشكالية الدراسة "كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية

هدفت الدراسة الى محاولة تحديد مفهوم دقيق وواضح للرقمنة وتحليل العلاقة القائمة بينها وبين الاداء المؤسسي وتم الاعتماد على المنهج الوصفي تحليلي الذي يستخدم على نطاق واسع في الدراسات الاقتصادية والتجارية لأن هذا المنهج يعتمد على الدراسة النظرية من خلال الوصف والتفسير، ودراسة الحالة الميدانية لتحليل البيانات وتوليفها للوصول إلى النتائج النهائية. خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن التغيرات العميقة في عالم الأعمال ناتجة عن التحولات الجذرية للشركات من خلال تكامل واسع للغاية مجموعة متنوعة من التقنيات الرقمية لتحسين أداء الأنشطة بناءً على المعلومات في الوقت الفعلي.

- أسفرت الدراسة عن الرضا الفعال لأصحاب شركة "SARL CRUSTASY عن الوسائط الرقمية المختلفة وأنظمة الكمبيوتر المستخدمة لتسهيل إدارة عمليات الشراء والتصدير

## 2. الدراسات السابقة للقدرة التنافسية

- Ziae Lakhder 2015: **Les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes**

الاشكالية ما هي العوامل المؤثرة على تنافسية الشركات الجزائرية المصدرة

المنهج المتبع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت هذه الدراسة إلى أن القدرة التنافسية العالمية هي الهدف الرئيسي، لكنها ليست بناءً فردي إنما هي عملية ترتبط بعوامل رئيسية من الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبما أن الاقتصاد الجزائري يعتمد اعتماداً كبيراً على الصادرات تسعى الجزائر إلى تحسين القدرة التنافسية من خلال اعتمادها إستراتيجية وطنية

لتعزيز الصادرات من خلال تحديد عوامل القدرة التنافسية لنمو أنشطتها وإرضاء السوق المحلية والسوق الدولية واطهرت نتائج الدراسة ان تنافسية الشركات الجزائرية المصدرة تعتمد بشكل أساسي على عوامل داخلية، مثل جودة المنتجات، الابتكار، والقدرة على تحسين الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى عوامل خارجية تشمل دعم الحكومة، الوصول إلى التمويل، وتسهيل الإجراءات الجمركية. كما تبين أن التحديات الكبرى التي تواجه هذه الشركات تتعلق بالبيروقراطية، ضعف البنية التحتية، وقلة الترويج الدولي.

- Mario Gomez et José Carlos Rodriguez 2004: **The advantage of competition for mexcan companies**

الاشكالية كيف يمكن للشركات المكسيكية الاستفادة من ميزة التنافسية لتحسين أدائها وزيادة قدرتها على النمو والابتكار في الأسواق المحلية والدولية

المنهج تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة فائدة التنافس في الاقتصاديات الناشئة، العالم الجديد الذي تتميز فيه الأسواق على إفساح المجال لإيجاد الفائدة المرجوة من تنافس الشركات بشكل دائم أو مؤقت الذي يؤثر على تلك الشركات وقدراتهم على الأداء المبدع، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تطوير كبير القدرات الديناميكية في القطاعات الصناعية التي يكثر فيها وجود الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة ينصب عملهم حول مجرد نقل قدراتهم الخاصة لغروعمهم المحلية للتنافس في هذه الأسواق.

أبرز هذا المبحث ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقمنة و القدرة التنافسية للمؤسسات، سواء من منظور إداري، تقني، أو اقتصادي. وقد أظهرت هذه الدراسات إجماعاً نسبياً حول الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في المؤسسات التي تبنت استراتيجيات رقمية واضحة ومدعومة بقيادة فعّالة.

### المطلب الثالث: مصفوفة الفجوة

الجدول الاتي يعرض اهم جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والسابقة:

الجدول رقم(01): نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السادسة	الدراسة الخامسة	الدراسة الرابعة	الدراسة الثالثة	الدراسة الثانية	الدراسة الاولى	
دور الرقمنة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة	تطوير الرقمنة في الجزائر كآلية ما بعد الكورونا	اثر رقمنة النظام على اداء الرقابة الجبائية بالمغرب	التحول الرقمي واشكالية تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية	دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة اوريفلام	أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية بالتطبيق على المصارف الإسلامية اليمنية	دور التسويق الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة	موضوع الدراسة
إبراز الدور الاستراتيجي للرقمنة في تحسين أداء المؤسسات الناشئة وزيادة فرص النمو والاستدامة	تحليل عوامل تطوير الرقمنة في الجزائر وأولوياتها على المدى القصير	أثر رقمنة النظام الضريبي على أداء الرقابة الجبائية، والتي تتمحور حول	تحديد العوائق الرئيسية التي تمنع تطوير ممارسات ادارة الموارد	تشخيص الدور الذي يلعبه التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية	توضيح أثر المزايا التنافسية للبنوك الإسلامية في مجال تقديم الخدمات المصرفية	الى معرفة مدى مساهمة التسويق الرقمي من خلال وسائله العديدة في ايجاد	الهدف

وتعزيز القدرة التنافسية	باعتبارها إحدى طرق مجابهة آثار جائحة كورونا	البحث عن إستراتيجية الرقمنة والتعرف على التحول الضريبي بالمغرب	البشرية في الجزائر	شركة اوريفلام	التي تتميز بالجودة العالية	وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية	
الجزائر	الجزائر	المغرب	الجزائر	الجزائر	اليمن	الجزائر	عينة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	منهج الوصفي	دراسة الحالة ومنهج استدلالي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	المنهج الوضعي.	المنهج المتبع
بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال	ن هناك 18 عاملا من بين 34 عامل يؤثر على ديناميكية وتطوير الرقمنة وتصوراتها المستقبلية، و على	التفكير في وضع شبكة إلكترونية تربط مركز الضرائب بمختلف الإدارات والهيئات الحكومية لتسهيل	ان استخدام التكنولوجيا الحديثة ادى الى التأثير على بيئة الاعمال التي باتت تتميز بالتعقيد	أهمها أن تطبيق التسويق له دور واضح في تحقيق المزايا التنافسية (الكفاءة، الجودة	أن المصارف الإسلامية تستند في تحقيق الريادة والسبق في ممارسة المصرفية الإسلامية إلى قواعد	ان المؤسسات الناشئة تعتمد على التسويق الرقمي كوسيلة مبتكرة لتحقيق	النتائج

تعزيز الظهور في السوق، تحسين جودة الخدمات، وتوسيع قاعدة الزبائن	وجود ضعف في الربط الجغرافي بالانترنت عالية التدفق، و عدم تطوير تطبيقات ذكية للهواتف	عملية تبادل المعلومات والتحسين المستمر لأعوان الضريبة القائمين على الرقابة الجبائية	وان تأثير التحول الرقمي يختلف من صناعة الى اخرى	ورضا (العملاء)	شرعية وأخلاقية وأخرى مرتبطة بابتكار وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.	الميزة التنافسية	
---	--	---	--	-------------------	--	---------------------	--

المصدر من اعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن أوجه تشابه كثيرة وكذلك بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث أنهم اشتركوا في موضوع الدراسة الا أنهم كانوا بزواوية مختلفة سواء كانت في فترة الدراسة أم العينة المدروسة أو من ناحية الادوات المستعملة

تُعد الرقمنة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدراتها التنافسية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. وتتمثل الرقمنة في إدماج التقنيات الرقمية ضمن مختلف أنشطة المؤسسة، سواء في الإنتاج أو التسويق أو التسيير، بما يُسهم في تحسين الكفاءة، وضبط الجودة، وتطوير المنتجات والخدمات.

كما تُتيح الرقمنة للمؤسسات فرصاً أكبر للتوسع والابتكار، وتُوفر أدوات فعالة لتحليل البيانات، وتوجيه القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر دقة ومرونة، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وتحقيق التميز التنافسي.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب توفر بنية تحتية رقمية ملائمة، وتطوير الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة هذا التحول، فضلاً عن ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة تُحدد مجالات التطبيق الرقمي وأولوياته داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، فإن الرقمنة تُعد خياراً استراتيجياً تفرضه طبيعة المنافسة الحديثة، وهي عنصر محوري في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الساعية إلى النمو والتطور في بيئة ديناميكية ومعقدة.



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية



### تمهيد

بعد تناول الجانب النظري للدراسة والخاص باستعراض مفاهيم الرقمنة والقدرة التنافسية ، يأتي الدور في هذا الفصل لإسقاط هذه المفاهيم والعلاقات النظرية في أرض الواقع من خلال دراسة أثر التحول الرقمي من قبل هذه المؤسسات الناشئة في تعزيز ميزتها التنافسية، وذلك عبر القيام بدراسة ميدانية تعتمد على استمارة استقصاء للعاملين في المؤسسات الناشئة، الهدف من هذا الاستبيان هو دراسة مدى استخدام الشركات الناشئة للأدوات الرقمية مع العملاء، إضافة إلى دراسة كيفية مساهمة هذه الأدوات و الوسائل الرقمية في خلق ميزة لدى الشركات الناشئة؛ ويتناول هذا الفصل مفاهيم عامة حول المؤسسات الناشئة و استعراض لمراحل إعداد الدراسة الميدانية بالأخص تحديد مجتمع وعينة الدراسة وإعداد قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى استعراض مفصل للنتائج المحصل عليها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وأخيرا اختبار العلاقة بين المتغيرات المعتمدة في نموذج الدراسة وكذا الفروق في إجابات أفراد العينة استنادا إلى المتغيرات الديموغرافية وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- الاطار المنهجي للدراسة؛
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- تحليل مدى ملائمة البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج.

## المبحث الاول:الاطار المنهجي للدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التحول الرقمي على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة حيث تم تطبيق هذه الدراسة على بعض المؤسسات الناشئة وقبل المرور للدراسة الميدانية تم التطرق على بعض المفاهيم العامة للمؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال

**المطلب الاول:مفاهيم عامة حول المؤسسات الناشئة**

سيتم التطرق لهته المفاهيم من خلال تسليط الضوء على تعريف المؤسسات الناشئة واهميتها الاقتصادية والفرق بينها وبين المؤسسات الصغيرة وايضا تعريف حاضنات الاعمال

### 1. تعريف المؤسسات الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة Startup حسب التعريف الانجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للتو، كلمة Startup تتكون من جزأين Start وهو يشير إلى فكرة الانطلاق Up وهو ما يشير لفكرة النمو القوي.<sup>1</sup>

يعرف القاموس الفرنسي la rousse على أنها: "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة".<sup>2</sup>

وعرفها بول غراهام Paul Graham على أنها: "شركة صممت لتنمو بسرعة، كونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها"، كما أنها ليس من الضروري أن تكون الشركات تعمل في مجال التكنولوجيا، وأن تمول من قبل مخاطر أو مغامر، أو أن يكون لها نوع من خطط الخرج، الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو فحسبه يكون النمو الجيد بين 5 و7 أسبوعيا وأحيانا ليصل إلى 10 اسابيع.<sup>3</sup>

تعرف المؤسسة الناشئة على أنها: "مشروع تجاري جديد بارز، يهدف إلى تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق لتلبية حاجة السوق أو مشكلة معينة لدى العملاء".<sup>4</sup>

وحسب Eric Ries أحد المنظرين لهذا المفهوم في كتابه "The lean startup" المؤسسة هي كيان بشري صمم لخلق منتج أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة الناشئة.<sup>5</sup>

أما حسب باتريك فريديسن Patrick Fridenson هو أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب الإجابة على أربع تساؤلات التالية:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بختيتي علي وبوعينة سليمة، المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع وتحديات ، مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية للابحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد 12، العدد 04، 2020 ،ص536

<sup>2</sup> <https://www.larousse.fr/consulte/le/08/05/2025/la/11.29h>

<sup>3</sup> بو الشعور شريفة، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد 23 العدد20، 2018 ،ص420

<sup>4</sup> قصوري انصاف ،حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في دعم الابداع والابتكار بالمؤسسات الناشئة الجزائرية،مجلة الاقتصاد والمناجمنت،المجلد 19، العدد02 ، 2020، ص19

<sup>5</sup> بن فاضل وسيلة،تداعيات ازمة كوفيد 19 على السوق التمويلي لقطاع المؤسسات الناشئة،مجلة اقتصاد المال والاعمال،المجلد04 ،العدد 03 ،2020،ص200

<sup>6</sup> بختيتي علي وبوعينة سليمة،مرجع سابق،ص537

• نمو قوي محتمل.

• استخدام التكنولوجيا.

• تحتاج لتمويل ضخم، وجمع التبرعات الشهيرة

• أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطرة.

كما تعرف المؤسسات الناشئة على أنها: شركات صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا لابتكار أشياء جديدة على مستوى المنتج أو الخدمة والابتكار على مستوى النموذج الربحي والابتكار على مستوى التوسع، تسعى لطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة بغض النظر عن حجم الشركة أو مجال نشاطها، وتتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع وكسبها لأرباح ضخمة.<sup>1</sup> فهناك من يركز على مفهوم الإبداع والابتكار لتعريفها وهناك من يعرفونها بأنها كل مؤسسة شابة مبنية على التكنولوجيا والابتكار ويحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة.<sup>2</sup>

اما المشرع الجزائري فحاول تعريف المؤسسة الناشئة في مضمون المادة 06 من القانون 15-21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي ، بمعنى انها مؤسسة تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الاساسي او التطبيقي او أنشطة البحث او التطوير لكن هنا المشرع الجزائري في هذا القانون قدم شرح لبعض التعريفات والمصطلحات دون ان يتناول شرح المؤسسة الناشئة بدقة.<sup>3</sup> هذا كان كتمهيد لتنظيمها في مرسوم خاص بها؛ الا وهو المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المتعلق بإنشاء مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة اعمال مع تحديد مهامها وتشكيلتها وسيرورة عملها، وكذا شرط منح كل علامة، وحدد المشرع الجزائري بموجبه المقصود من المؤسسة الناشئة في احكام المادة 11 منه في الفصل الرابع المعنون ب شروط منح علامة مؤسسة ناشئة وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- يجب أن تكون المؤسسة الناشئة خاضعة للقانون الجزائري
- يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثمانية سنوات
- يجب أن يعتمد أن نموذج أعمال المؤسسة على المنتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية
- يجب ان لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل

<sup>1</sup> بورنان مصطفى، صولي علي، الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة الحلول لإنشاء مؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 133

<sup>2</sup> بلحاج حبيبة، حاضنات الاعمال التكنولوجية كألية لتحفيز الابداع في المؤسسات الناشئة في الجزائر ، التحفيزات وسبل التفعيل، منشورات مخبر اقتصاد المالية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2020، ص 98

<sup>3</sup> القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، رقم 15-21 المؤرخ في 2015/12/30، المعدل والمتمم بالقانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/04/04

<sup>4</sup> عتو الموسوس، التنظيم القانوني للجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، جامعة سطيف، المجلد 1 العدد 1، 2021، ص 63

- يجب أن لا يتجاوز رقم الاعمال السنوي للمؤسسة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية خلاصة ما يمكن قوله ان المؤسسة الناشئة تجمع بين الفكرة انشاء وفكرة النمو القوي فهي مؤسسة تتميز بالنمو المحتمل القوي والاستخدام للتقنيات الجديدة المبتكرة.

## 2. اهمية المؤسسات الناشئة

- تعتبر المؤسسات الناشئة مؤسسات مهمة جدا للاقتصاد وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تشغل المؤسسات الناشئة حيزا هاما في خارطة الاقتصاديات المعاصرة، وتعتبر من المفاتيح المهمة في التنمية الاقتصادية؛.
- تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني من خلال تدعيم المتغيرات الاقتصادية وتحقيق التطور الاقتصادي، وكذلك الدور الذي تلعبه في خدمة المشروعات الكبرى، حيث تشهد المؤسسات الناشئة صعودا هاما، ولعل ذلك يكسبها شهرة أكبر تؤثر إيجابا على حصة تلك المؤسسات في مختلف المتغيرات الاقتصادية.
- تساهم المؤسسات الناشئة بفاعلية في تحقيق التطور الاقتصادي، باعتبارها عاملا هاما للمنافسة، وذلك راجع للطبيعة الخاصة التي تميز تلك المؤسسات، إذ تحتل مرتبة وسطى بين المشروعات الصناعية الكبرى والمؤسسات الفردية الصغيرة جدا.
- توصلت الدراسات الحديثة المتعلقة ببحث القواعد اللازمة للصمود التنافسي أن المؤسسات الناشئة تبني أسواقا تتميز بأنها أكثر قدرة على الصمود التنافسي.

## 3. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن توضيح الفرق بين المؤسسات الناشئة والصغيرة في الجدول التالي

الجدول رقم (02): الفرق بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	المؤسسة الناشئة	البيان
يتم انشاء هته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية فهي لا تقدم افكار ابتكارية او حلول ابتكارية	صاحب الفكرة لديه تصور الذي يجعله يعتقد ان شركته بدأت لتكون مشروع قابل للتطور	التأسيس

<sup>1</sup> نوي محمد الامين، نحو تنظيم ادق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها، دراسة منهجية مفصلة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 14 رقم 03، الجزائر، 2022، ص 5

<p>تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في اسواق محددة ومستقرة ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة اكبر</p>	<p>عدم وجود منهجية عمل واضحة لهذه الشركات التي تعتمد على الابتكار والتجربة الى جانب قدرتها المحدودة في توفر فرص العمل</p>	<p><b>البيئة الصناعية او السوق المحلي</b></p>
<p>تعتمد مصادر التمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة على التمويل التقليدي كالقروض البنكية فمسألة تمويل مشروع صغير او متوسط تعتمد على صاحب المشروع نفسه</p>	<p>تعتمد الشركات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة ومختلفة تركز على فتح رأسمالها لفترة محددة كرأس مال المخاطرة</p>	<p><b>التمويل</b></p>
<p>يعتمد استمرار المشروعات الصغيرة او المتوسطة يعتمد على قدرة اصحابها على تحقيق الاستقرار والريخ وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة الى فترة غير معلومة</p>	<p>تكون مدة الشركات الناشئة مؤقتة او تبقى مشروعا صغيرا</p>	<p><b>المدة</b></p>

**المصدر:** عصام عمر جمال، معوقات تمويل المؤسسات الناشئة: من وجهة نظر اصحابها، مؤتمر ريادة الاعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراتة، 2019، ص167

#### 4. حاضنات الأعمال

إن مفهوم الحاضنات قد يقتصر على الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة دونما الخوض في خصائص الحاضنات لكل بلد لان لكل منطقة ما مفهومها ومدلولها الخاص حول الرؤية المستقبلية لحاضنات الأعمال، فحاضنات الأعمال ترتبط ارتباطا وثيقا مع إستراتيجية الدولة

أنشأت أول حاضنة من قبل الولايات المتحدة تم التبني لفكرة حاضنات أعمال سنة 1959 الأمريكية والخاصة بالمركز الصناعي في باتافيا بنيويورك، حيث قام صاحب المشروع بجعل مقره بعد توقفه عن النشاط مركز أعمال وتأجير وحداته لأصحاب المشاريع ممن يرغبون في تجسيد مشاريعهم وتمكينهم من مساعدات وتقديمه لهم كل الارشادات والتوجيهات، وهي الفكرة التي انتقلت إلى دول العالم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين رحيم، نظم حاضنات الاعمال كألية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص170

يشتق مصطلح حاضنة من المعنى الأساسي لمصطلح رعاية بالإنجليزية "nurturing" أي تطوير مؤسسة صغيرة في بيئة محمية وعليه تعتبر الحاضنات بمثابة آلية لإحتواء كل مشروع في مرحلة المهد كونه وليد العهد في عالم الأعمال، يقتضي إحاطته برعاية خاصة وحمايته من مخاطر تترصدانطلاقه، مما يكسبه تلك القدرة على المنافسة بعد تزويده بمقومات النجاح خلال فترة الاحتضان.<sup>1</sup>

قبل صدور المرسوم التنفيذي 20-254 لم يكن هناك تعريف صحيح و صريح للحاضنات بالجزائر، حيث تم اعتماد الحاضنات تحت مسمى المشاتل رغم أن المصطلحان لا يخدمان نفس المفهوم، حيث عرفت بموجب المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25/03/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات تطبيقاً لنص المادة 12 من القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 (الملغى) إذ اعتمد على آلية للتكفل و لمساعدة المؤسسات حديثة النشأة الصغيرة و المتوسطة و دعمها و مساعدة حاملي الأفكار على تجسيد مشاريعهم، و لم يستعمل لفظ حاضنة أعمال حتى عام 2020 بصدور المرسوم التنفيذي 20-254 حيث عرفها على أنها كل هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص أو بالشراكة بين القطاعين، تتمثل مهمته في تقديم الدعم للمؤسسات الناشئة و حاملي المشاريع المبتكرة فيما يتعلق بالإيواء و التكوين و تقديم الاستشارة و التمويل في مقابل ذلك تتحصل على مزايا عديدة خاصة في مجال الإعفاء الجبائي و تسهيلات في التمويل و السداد.<sup>2</sup>

بهذا المعنى تعد حاضنات أعمال منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء عمل المؤسسة، وشبكة من الارتباطات والاتصالات بمجتمع العمال والصناعة، ويتم إدارة هذه المنظومة في إطار محدود ومتخصص حيث التوفير لجميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المؤسسات الملتحقة بها، والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

### المطلب الثاني: منهج ومجتمع وتحليل عينة الدراسة:

سيتم في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة

#### 1. نموذج الدراسة

تناولت الدراسة موضوع الرقمنة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

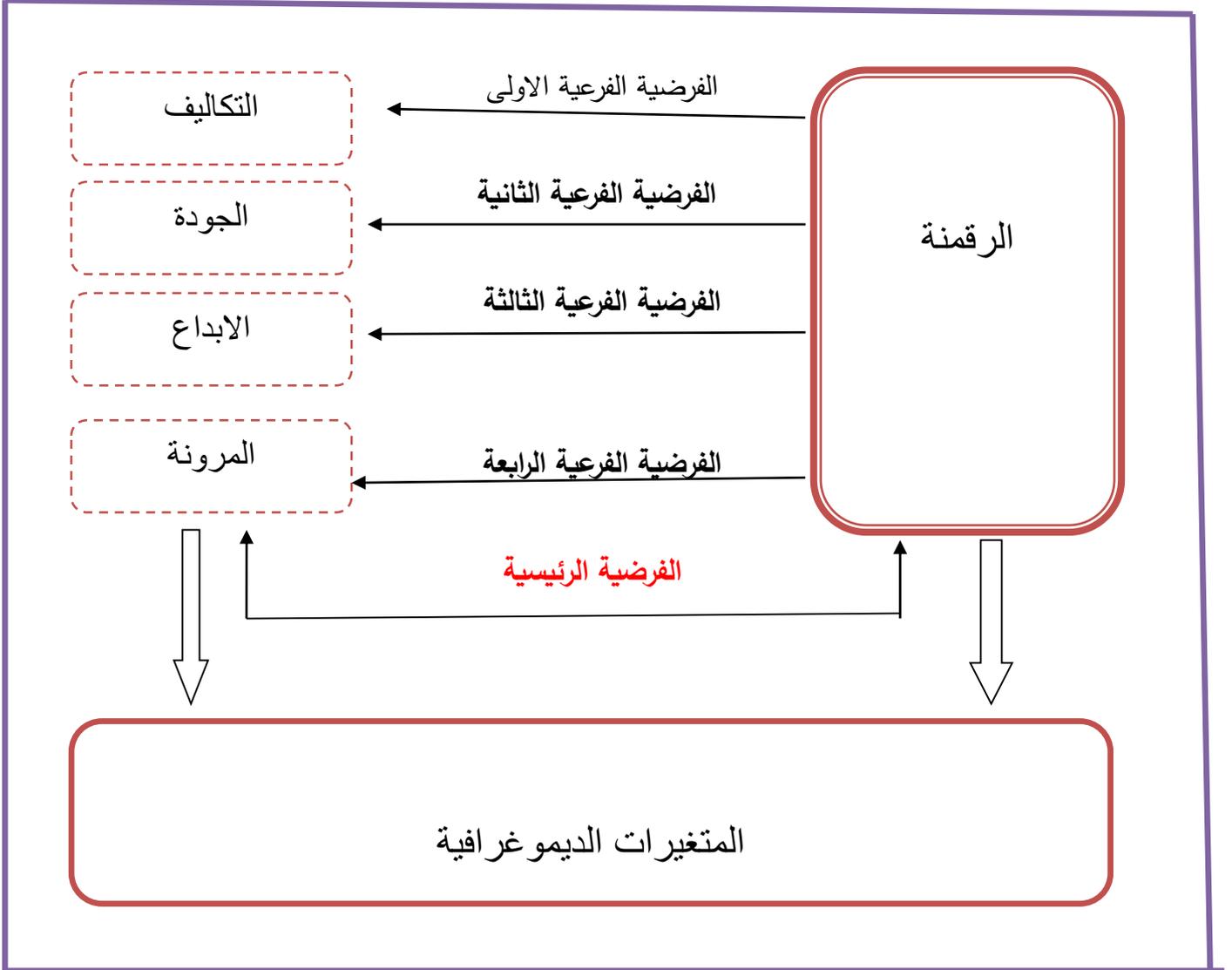
- المتغير المستقل الرقمنة
- المتغير التابع القدرة التنافسية ( التكاليف، الجودة، الإبداع، المرونة)

<sup>1</sup> عاطف الشيراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب علمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والتعليم، المغرب، 2015، ص 11

<sup>2</sup> خالد مدخل، أثر كفاءة حاضنات الأعمال في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه في التحليل الاقتصادي، جامعة

ورقلة، الجزائر، 2021، ص 42

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

حسب النموذج اعلاه تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية**

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والقدرة التنافسية في المؤسسات الناشئة الجزائرية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والقدرة التنافسية في المؤسسات الناشئة الجزائرية

**الفرضيات الفرعية**

**الفرضية الفرعية الاولى**

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والتكاليف في المؤسسات الناشئة الجزائرية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والتكاليف في المؤسسات الناشئة الجزائرية

**الفرضية الفرعية الثانية**

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والتكاليف في المؤسسات الناشئة الجزائرية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والتكاليف في المؤسسات الناشئة الجزائرية

### الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والابداع في المؤسسات الناشئة الجزائرية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والابداع في المؤسسات الناشئة الجزائرية

### الفرضية الفرعية الرابعة

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة والمرونة في المؤسسات الناشئة الجزائرية

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة و المرونة في المؤسسات الناشئة الجزائرية

## 2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

التحقيق أهداف هذه الدراسة ولجمع المعلومات المتعلقة بها قام الطالب باستخدام الاستبانة التي صممت اعتمادا على أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة حيث شملت الاستبانة على مصدرين أساسيين، وهما:

- **المصادر الثانوية :** حيث لجأ الطالب في معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تحتوي على الكتب المراجع العربية والأجنبية الدوريات المقالات التقارير الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، كما تم البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والتي عملت على إثراء المعلومات التي تحتويها هذه الدراسة.
- **المصادر الرئيسية :** وذلك للعمل على معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الطالب بتطويرها كأداة رئيسة لهذه الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Like Scale بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 ، حيث تضمنت الاستبانة ثلاث أجزاء، وهي:
- الجزء الأول الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي الفئة العمرية المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري بالإضافة الى نوع المنتج المقدم من قبل الشركة الناشئة.
- الجزء الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو التحول الرقمي ويحتوي على احدى عشر سؤال
- الجزء الثالث خاص بالمتغير التابع وهو القدرة التنافسية وتم تقسيمه الى 4 ابعاد وهي التكلفة والجودة والابداع والمرونة ويحتوي كل بعد على خمس اسئلة

ولتحليل بيانات الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) (1) الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

#### اختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 5-1 = 4. \text{ بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8. \text{ يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:}$$

الجدول الرقم (09): درجات الإجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المرافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,79	غير موافق بشدة	منخفض جداً
الاتجاه الثاني	من 1,79 إلى أقل من 2,58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,38 إلى أقل من 4,18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,18 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جداً

(1) SPSS:Statistical Package For Social Sciences

المصدر: عبد العزيز عبد الرحمن، لإحصاء التطبيقي باستخدام Excel، دار جامعة الملك سعود للنشر، السعودية، 2015، ص41

لأجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمد الطالب على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، حيث تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحديد مؤشرات القياس المعتمدة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مستوى استجابات المشاركين ودرجة تشتتها حول المتوسط. كما تم الاعتماد على معادلة طول الفئة لتحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة، حيث تم تصنيف النتائج إلى ثلاث مستويات: أهمية منخفضة، متوسطة، ومرتفعة. وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يعكس درجة الموثوقية والمصدقية في الإجابات. وأخيراً، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر كل متغير مستقل على المتغيرات التابعة واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين هذه المتغيرات.

### 3. منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يستخدم لوصف ظاهرة ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة وكذلك التعرف إلى العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، أما الجانب الآخر من هذه الدراسة فهو الجانب التحليلي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### 4. مجتمع الدراسة.

إن مجال الدراسة الحالية هي الشركات الناشئة الجزائرية حيث تم دراسة مجموعة منها لإسقاط النتائج المحصل عليها ونظراً لصعوبة الوصول إلى تلك الشركات لما فيه من تكلفة ويتطلب وقت وجهد عالي، تم اعتماد (31) شركة ناشئة جزائرية، وتعد هذه الشركات الواحدة والثلاثون شركات جزائرية ناشئة تنشط في مجالات وقطاعات اقتصادية متنوعة، وتقدم خدمات وسلعة يحتاجها المستهلك الجزائري، وتتميز هذه المنتجات بوجود نوعية جيدة سواء من حيث المنتج أو الخدمة.

### 5. عينة الدراسة.

قام الطالب باعتماد العينة الطبقية العشوائية التناسبية حيث تم اللجوء إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة حيث قام الطالب بتوزيع (31) استبياناً على كافة اصحاب المؤسسات، واسترجعها كلها وسيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS

• **الجنس:** توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

**الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس**

النسبة	التكرارات	العبارات
58.1%	18	ذكر
41.9%	13	أنثى
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الذكور يشكلون 58.1% من أصحاب المؤسسات الناشئة في الدراسة، بينما تمثل الإناث 41.9%. هذا التوزيع يشير إلى أن الغالبية من أصحاب المؤسسات الناشئة في العينة هم من الذكور، مع وجود نسبة ملحوظة من الإناث أيضاً، مما يعكس التنوع في الملكية والإدارة في المؤسسات الناشئة داخل العينة.

• **الفئة العمرية:** توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

**الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

النسبة	التكرارات	العبارات
54.8	17	اقل من 25 سنة
41.9	13	بين 25 و 35 سنة
3.2	1	اكثر من 35 سنة
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الشباب تحت 25 سنة يشكلون النسبة الأكبر من أصحاب المؤسسات الناشئة بنسبة 54.8%، ما يعكس إقبالهم الكبير على ريادة الأعمال. تليهم الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 41.9%، مما يشير إلى أن هذه الفئة تعد أيضاً فاعلة في مجال ريادة الأعمال. بينما تأتي الفئة الأكبر من 35 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.2%، مما يدل على أن نسبة أصحاب المؤسسات الناشئة من الفئات العمرية الأكبر سنًا أقل بشكل ملحوظ مقارنة بالفئات الأصغر.

• **سنوات الخبرة:** توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة	التكرارات	العبارات
58.1%	18	اقل من سنة
35.5%	11	من 1 الى 5 سنوات
6.5%	2	اكثر من 5 سنوات
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من خلال الجدول اعلاه، نجد أن أكثر من 58% من أصحاب المؤسسات الناشئة في العينة يمتلكون خبرة أقل من سنة، مما يشير إلى أن معظم رواد الأعمال في العينة حديثو العهد بالمجال. تليهم فئة الخبرة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 35.5%، مما يعكس وجود مجموعة كبيرة من أصحاب الخبرة المتوسطة. في حين أن أصحاب الخبرة لأكثر من 5 سنوات يشكلون 6.5% فقط، ما يدل على أن عدد أصحاب الخبرة الطويلة في ريادة الأعمال أقل بشكل ملحوظ.

- المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	العبارات
6.5%	2	ثانوي
77.4%	24	المرحلة الجامعية
16.1%	5	دراسات عليا
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26 .

من خلال الجدول اعلاه، نجد أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة في العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 77.4%، مما يدل على أن التعليم الجامعي يعد السمة السائدة بين رواد الأعمال. بينما أصحاب التعليم الثانوي يشكلون 6.5% فقط، ما يعكس قلة هؤلاء في هذا المجال. أما أصحاب الدراسات العليا فيمثلون 16.1%، ما يشير إلى أن فئة الدراسات العليا أقل تمثيلاً مقارنة بالفئات الأخرى.

- الوظيفة داخل المؤسسة: توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة داخل المؤسسة

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	العبارات
56.7%	18	مؤسس
43.3%	13	موظف
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من خلال الجدول اعلاه، نجد أن 56.7% من أصحاب المؤسسات الناشئة هم مؤسسون، بينما 43.3% هم موظفون في هذه المؤسسات. هذا يعكس أن الغالبية من أصحاب المشاريع في العينة هم من المؤسسين، مع وجود نسبة معتبرة من الموظفين العاملين في هذه المؤسسات.

• **المنتجات المقدمة: توزيع مفردات العينة حسب المنتجات المقدمة**

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنتجات المقدمة

النسبة	التكرارات	العبارات
66.7%	21	خدمة
33.3%	10	منتج
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من خلال تحليل الجدول المتعلق بنوع النشاط في المؤسسات الناشئة، نجد أن المؤسسات التي تقدم خدمات تمثل 66.7% من العينة، مما يشير إلى أن معظم المؤسسات الناشئة في العينة تركز على تقديم خدمات بدلاً من المنتجات، أما المؤسسات التي تقدم منتجات، فهي تمثل 33.3% فقط، ما يعكس أن نسبة أقل من المؤسسات الناشئة تركز على إنتاج وبيع المنتجات.

هذا التوزيع يدل على تزايد توجه المؤسسات الناشئة نحو تقديم الخدمات مقارنة بالمنتجات في العينة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار ثبات وصدق الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من حيث صدقها، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وهي:

#### 1. ثبات الدراسة

ولضمان صدق وثبات أداة البحث، تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، من بينها حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ. يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، حيث تشير القيمة المرتفعة للمعامل إلى درجة عالية من الثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها. وجاءت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم (11): قياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل الفا كرونباخ
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	37	0.885

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

أسفر اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن نتيجة بلغت (0.885)، وهي نسبة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة. ووفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، فإن القيم التي تتجاوز 0.8 تعكس ثباتاً قوياً ومصداقية عالية للأداة البحثية، مما يضيف مزيداً من الموثوقية على النتائج المتحصل عليها ويعزز من صلاحية الأداة لقياس المفاهيم قيد الدراسة بدقة وموضوعية.

#### 2. صدق الدراسة

يقصد بمعامل الصدق، مدى صلاحية الإستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلا منه وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماما أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار. ويتكون الصدق من نوعين هما:

أ- **الصدق الظاهري** : من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال درجة توفر أسسه ودرجة توفر مجالات تطبيقه وأثره في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمؤسسة، تم عرض الإستبيان على مجموعة الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبه لموضوع الدراسة وهدفها. وبناءا علمنملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الإستبيان وتصميمه في صورته النهائية

ب - صدق المقياس: ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع مجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويستخدم الطالب معامل الارتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

أولاً: الاتساق الداخلي لمحور ( الرقمنة)

يوضح الجدول رقم 10 أدناه معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a \leq 0.01$  لأن القيمة الإحتمالية

الجدول رقم (12): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور

العبرة	ارتباط العبرة مع البعد	الدالة الاحصائية
1	0.281	0.000
2	0.479	0.000
3	0.547	0.000
4	0.769	0.000
5	0.788	0.000
6	0.809	0.000
7	0.849	0.000
8	0.613	0.000
9	0.368	0.000
10	415	0.000
11	0.549	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيم الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين (0.281) و(0.849)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة تتفاوت في قوتها بين ضعيفة وقوية جداً.

وقد دلت نتائج التحليل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم وجود علاقات خطية إيجابية بين المتغيرات محل الدراسة.

### ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور القدرة التنافسية

سيتم التحقق من الاتساق الداخلي لمحور القدرة التنافسية، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق وثبات الفقرات التي تقيس هذا المحور ضمن أداة الدراسة  
البعد الاول التكلفة

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث قام الطالب بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم(11) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم(13):معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التكلفة

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
1	0.148.	0.000
2	0.060	0.000
3	0.508	0.000
4	0.607	0.000
5	0.574	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.281 و0.849، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. حيث تُعبر القيم القريبة من 0.3 عن ارتباط ضعيف نسبياً، في حين تعكس القيم التي تتجاوز 0.8 ارتباطاً قوياً. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

### البعد الثاني:الجودة

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني قام الطالب بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم(12) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم(14): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الجودة

العبارة	ارتباط الفقرة مع البعد	الدلالة الاحصائية
6	0.560	0.000
7	0.623	0.000
8	0.685	0.000
9	0.726	0.000
10	0.498	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.281 و0.849، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. حيث تُعبر القيم القريبة من 0.3 عن ارتباط ضعيف نسبياً، في حين تعكس القيم التي تتجاوز 0.8 ارتباطاً قوياً. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

#### البعد الثالث:الابداع

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي ل فقرات البعد الثالث قام الطالب بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد ويبين الجدول رقم(13) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الاحصائية لكل منها:

الجدول رقم(15): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الابداع

العبارة	ارتباط العبارة مع البعد	الدلالة الاحصائية
11	0.569	0.000
12	0.711	0.000
13	0.691	0.000
14	0.434	0.000

0.000	0.757	15
-------	-------	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.281 و0.849، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. حيث تُعبر القيم القريبة من 0.3 عن ارتباط ضعيف نسبياً، في حين تعكس القيم التي تتجاوز 0.8 ارتباطاً قوياً. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

#### البعد الرابع: المرونة

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع قام الطالب بحساب معامل ارتباط بيرسون بين علامة الفقرة والعلامة الكلية للبعد وبين الجدول رقم (14) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد والدلالة الإحصائية لكل منها

#### الجدول رقم (16): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المرونة

الدلالة الإحصائية	ارتباط العبارة مع البعد	العبارة
0.000	0.536	16
0.000	0.211	17
0.000	0.636	18
0.000	0.632	19
0.000	0.704	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة تراوحت بين 0.281 و0.849، وهو ما يشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية متفاوتة القوة بين هذه المتغيرات. حيث تُعبر القيم القريبة من 0.3 عن ارتباط ضعيف نسبياً، في حين تعكس القيم التي تتجاوز 0.8 ارتباطاً قوياً. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات بين المتغيرات ليست عشوائية، بل ذات دلالة حقيقية تدعم الفرضيات البحثية وتعكس ترابطاً ذا مغزى في السياق المدروس.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS واختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقات بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة دور الرقمنة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل

سوف يعرض في هذا المطلب النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الناشئة نحو التحول الرقمي.

الجدول رقم (17): استجابات عينة الدراسة نحو عبارات محور الرقمنة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما										
01	تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على الأدوات الرقمية في عملياتها اليومية	0	0	0	23	6	0	0	2	23	6	4.16	0.554	2	موافق	
		0	0	0	74.19	19.35	0	0	6.45	74.19	19.35					
02	تستخدم استراتيجيات التسويق الرقمي (الاعلانات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، إلخ) بشكل فعال	0	0	0	23	6	0	0	2	23	6	4.16	0.554	1	موافق	
		0	0	0	74.19	19.35	0	0	6.45	74.19	19.35					
03	يتم استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية لتنسيق المهام بين الفرق	0	7	9	12	3	0	7	9	12	3	3.36	0.952	7	محايد	
		0	22.58	29.03	38.70	9.67	0	0	22.58	38.70	9.67					
04	يتم مشاركة البيانات والمعلومات بين الموظفين باستخدام منصات رقمية داخلية.	3	6	6	12	3	3	6	6	12	3	3.24	1.268	8	محايد	
		3	19.35	19.35	38.70	9.67	3	3	19.35	38.70	9.67					

محايد	11	1.364	2.88	2	11	2	8	8	التكرار	لدى مؤسستكم نظام خدمة عمال رقمي يتيح الدعم الفوري عبر الدردشة أو البريد الالكتروني	05
				6.45	35.48	6.45	9.67	9.67	%		
محايد	10	1.394	3.12	4	11	2	9	5	التكرار	تستخدم الادوات الرقمية في مؤسستكم في توقع الاتجاهات السوقية واتخاذ قرارات استباقية	06
				12.90	35.48	6.45	29.03	16.12	%		
محايد	9	1.291	3.20	6	6	6	10	3	التكرار	لدى مؤسستكم نظام آلي لإدارة وأرشفة المستندات والملفات.	07
				19.35	19.35	19.35	32.25	9.67	%		
موافق	5	1.041	3.60	4	12	5	8	2	التكرار	يتم تسجيل المعاملات المالية لمؤسستكم عبر أنظمة محاسبية رقمية	08
				12.90	38.70	16.12	9.67	6.45	%		
موافق	3	1.013	3.88	9	14	5	3	0	التكرار	تسعى مؤسستكم باستمرار لتبني تقنيات رقمية جديدة لتحسين الاداء	09
				29.03	45.16	16.12	9.67	0	%		
موافق	6	1.003	3.56	4	18	5	3	1	التكرار	يخصص جزءا من ميزانية المؤسسة لتطوير ودمج التكنولوجيا الرقمية.	10
				12.90	58.06	16.12	9.67	3.22	%		
موافق	4	0.995	3.64	5	18	3	5	0	التكرار	تشجع مؤسستكم على تدريب الموظفين لاكتساب مهارات التعامل مع الادوات الرقمية	11
				16.12	58.06	9.67	16.12	0	%		
موافق	-	0.65	3.52	المتوسط العام والانحراف العام للمحور							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور الرقمنة في المؤسسات الناشئة في حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,52) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0,65) ويدخل هذا

المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن المحور الخاص بالرقمنة يتم إيماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (02): (تستخدم استراتيجيات التسويق الرقمي الاعلانات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، إلخ بشكل فعال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,16) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0.554)

جاءت العبارة رقم (01) : (تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على الادوات الرقمية في عملياتها اليومية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,16) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0.554)

جاءت العبارة رقم (09) : (تسعى مؤسستكم باستمرار لتبني تقنيات رقمية جديدة لتحسين الاداء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(1.003)

جاءت العبارة رقم (11) : (تشجع مؤسستكم على تدريب الموظفين لاكتساب مهارات التعامل مع الادوات الرقمية ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.64) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.995)

جاءت العبارة رقم (08): (يتم تسجيل المعاملات المالية لمؤسستكم عبر أنظمة محاسبية رقمية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,041).

جاءت العبارة رقم (10) : (يخصص جزءا من ميزانية المؤسسة لتطوير ودمج التكنولوجيا الرقمية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,560) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,003).

جاءت العبارة رقم (03) : (يتم استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية لتنسيق المهام بين الفرق) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.36) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0,952).

جاءت العبارة رقم (04) : (يتم مشاركة البيانات والمعلومات بين الموظفين باستخدام منصات رقمية داخلية) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,24) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,268).

جاءت العبارة رقم (09) : (لدى مؤسستكم نظام آلي لإدارة وأرشفة المستندات والملفات) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,20) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,291).

جاءت العبارة رقم (06) : (تستخدم الادوات الرقمية في مؤسستكم في توقع الاتجاهات السوقية واتخاذ قرارات استباقية) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,12) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,394).

جاءت العبارة رقم (05) : (لدى مؤسستكم نظام خدمة عمال رقمي يتيح الدعم الفوري عبر الدردشة أو البريد الالكتروني) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,88) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة موافقة ، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,165).

#### المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المتغير التابع

في هذا المطلب سيعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الناشئة نحو القدرة التنافسية بمختلف ابعادها.

#### البعد الأول: التكاليف

#### الجدول رقم (18): استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد التكاليف

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
01	تتمتع مؤسستكم بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين	0	2	14	12	3	التكرار	0.823	3.48	5	موافق
		0	6.45	45.16	38.70	9.67	%				

موافق	3	0.988	3.68	5	17	5	4	0	التكرار	02	تحرص مؤسساتكم على تقليل تكاليف العمليات.
				16.12	54.83	16.12	12.90	0	%		
موافق	2	0.843	3.72	3	21	4	3	0	التكرار	03	تعتمد مؤسساتكم على سياسات البحث والتطوير لتقليل التكاليف.
				9.67	67.74	12.90	9.67	0	%		
موافق	4	1.225	3.60	7	14	4	5	1	التكرار	04	تضم مؤسساتكم عاملين ذوي خبرات واسعة ومتميزة.
				22.58	45.16	12.90	16.12	3.22	%		
موافق	1	0.781	3.88	5	19	6	1	0	التكرار	05	تسهم الرقابة على العمليات في خفض التكاليف.
				16.12	61.29	19.35	3.22	0	%		
موافق	-	0.47	3.67	المتوسط العام والانحراف العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد التكاليف في المؤسسات الناشئة في حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,67) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0,47) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول التكاليف يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (05): (تسهم الرقابة على العمليات في خفض التكاليف) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,781).

جاءت العبارة رقم (03): (تعتمد مؤسساتكم على سياسات البحث والتطوير لتقليل التكاليف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,72) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,843)

جاءت العبارة رقم (02): (تحرص مؤسساتكم على تقليل تكاليف العمليات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,68) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,988).

جاءت العبارة رقم(04): (تضم مؤسستكم عاملين ذوي خبرات واسعة ومتميزة ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1,225).

جاءت العبارة رقم(01): (تتمتع مؤسستكم بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,48) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، قدر الإنحراف المعياري له بـ(0,823).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لبعد التكلفة في المؤسسات

الناشئة

البعد الثاني: الجودة

الجدول رقم (19): استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الجودة

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	تتميز مؤسستكم بجودة تتيح لها الحصول على حصة سوقية مناسبة	التكرار	0	0	5	21	5	4.04	0.611	2	موافق
		%	0	0	16.12	67.74	16.12				
02	تسعى مؤسستكم لضمان تطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن.	التكرار	0	1	2.	19	9	4.20	0.764	1	موافق بشدة
		%	0	3.22	6.45	61.29	29.32				
03	تعمل مؤسستكم على تحسين الجودة من خلال ملاحظات وشكاوى الزبائن	التكرار	1	1	3	18	8	3.96	0.978	3	موافق
		%	3.22	3.22	9.67	58.06	25.80				
04	تحافظ مؤسستكم على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل مناولة مناسبة.	التكرار	0	1	8	17	5	3.84	0.800	4	موافق
		%	0	3.22	9.67	54.83	16.12				

موافق	5	0.712	3.56	3	15	12	1	0	التكرار	نظام الرقابة في مؤسستكم يضمن الحفاظ على جودة المنتجات	05
				9.67	47.38	38.70	3.22	0	%		
موافق	-	0.52	3.92	المتوسط العام والانحراف العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثاني الجودة في مؤسسات الناشئة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,92) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,52) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثاني الجودة يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

جاءت العبارة رقم (02): (تسعى مؤسستكم لضمان تطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,20) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,764).

جاءت العبارة رقم(01): (تتميز مؤسستكم بجودة تتيح لها الحصول على حصة سوقية مناسبة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,04) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماما والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,611).

جاءت العبارة رقم (03): (تعمل مؤسستكم على تحسين الجودة من خلال ملاحظات وشكاوى الزبائن) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,96) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,978).

جاءت العبارة رقم(04): (تحافظ مؤسستكم على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل مناولة مناسبة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,84) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,800).

جاءت العبارة رقم (05): (نظام الرقابة في مؤسستكم يضمن الحفاظ على جودة المنتجات) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,712).

البعد الثالث: الابداع

الجدول رقم (20): استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد الابداع

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي	درجة الموافقة				
							غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تستمد مؤسستكم ابتكاراتها من الافكار الجديدة.	التكرار	3.92	0.909	3	موافق	1	1	3	19	7
		%					3.22	3.22	9.67	61.29	22.58
02	تعتمد مؤسستكم أساليب جديدة في تطوير منتجاتها وخدماتها.	التكرار	4.00	0.866	1	موافق	1	0	3	19	8
		%					3.22	0	9.67	61.29	9.67
03	تعتمد مؤسستكم على أساليب مبتكرة في تطوير منتجاتها وخدماتها، وقد أسهمت الافكار الجديدة في تحسين العمليات	التكرار	3.84	0.746	4	موافق	0	1	6	18	6
		%					0	3.22	19.35	58.06	19.35
04	تضم مؤسستكم قسما مخصصا للبحث والتطوير	التكرار	3.56	1.381	5	موافق	4	4	6	11	5
		%					12.90	12.90	19.35	35.48	16.12
05	تنتهج مؤسستكم أساليب إبداعية في الترويج	التكرار	3.92	0.833	2	موافق	0	2	5	18	6
		%					0	6.45	16.12	58.06	19.35
							المتوسط العام والانحراف العام للبعد				
موافق	-	0.71	3.80								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26 .

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الثالث الابداع في المؤسسات الناشئة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,80) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,71) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن البعد الثالث الابداع يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (02): (تعتمد مؤسستكم أساليب جديدة في تطوير منتجاتها وخدماتها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,00) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ (0,866).

جاءت العبارة رقم(05): (تنتهج مؤسستكم أساليب إبداعية في الترويج) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,92) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ (0,833).

جاءت العبارة رقم (01): (تستمد مؤسستكم ابتكاراتها من الأفكار الجديدة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,92) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافقة والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ(0,909).

جاءت العبارة رقم(03): (تعتمد مؤسستكم على أساليب مبتكرة في تطوير منتجاتها وخدماتها، وقد أسهمت الأفكار الجديدة في تحسين العمليات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,84) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ(0,746).

جاءت العبارة رقم (04): (تضم مؤسستكم قسما مخصصا للبحث والتطوير) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ(1,381).

#### 1- البعد الرابع المرونة

الجدول رقم (21): استجابات عينة الدراسة نحو عبارات بعد المرونة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	الرأي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	تقدم مؤسستكم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن	2	4	3	18	4	3.50	1.216	4	موافق
		6.45	12.90	9.67	58.06	12.90				
02	توفر مؤسستكم عروضاً مستمرة على المنتجات	0	3	8	18	2	3.56	0.821	3	موافق
		0	9.67	9.67	58.06	6.45				

موافق	1	0.761	3.83	4	19	7	1	0	التكرار	تعتمد مؤسستكم وسائل وأساليب حديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها	03
				12.90	61.29	22.58	3.22	0	%		
موافق	5	0.860	3.36	1	16	7	7	0	التكرار	تمتلك مؤسستكم مقومات تمكنها من الدخول الى اسواق جديدة	04
				3.22	51.61	22.58	22.58	0	%		
موافق	2	0.723	3.76	3	17	9	2	0	التكرار	تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة	05
				9.67	54.83	29.03	6.45	0	%		
موافق	-	0.65	3.60	المتوسط العام والانحراف العام للبعد							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26.

نلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع المرئونة في المؤسسات الناشئة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,60) بالانحراف المعياري المقدر بـ(0,65) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يدل على أن البعد الرابع المرئونة يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (03): (تعتمد مؤسستكم وسائل وأساليب حديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,83) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0,761).

جاءت العبارة رقم(05): (تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,76) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ريكارت الخماسي والذي يشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0,723).

جاءت العبارة رقم (02): ( توفر مؤسستكم عروضاً مستمرة على المنتجات ) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافقة والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الانحراف المعياري له بـ(0,821).

جاءت العبارة رقم (01): (تقدم مؤسستكم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,50) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (1,216).

جاءت العبارة رقم (04): (تمتلك مؤسستكم مقومات تمكنها من الدخول الى اسواق جديدة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,36) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0,860).

المبحث الثالث: تحليل مدى ملائمة البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتعليق على النتائج.

من خلال هذا المبحث تشخيص آراء مجتمع الدراسة وتحليل نتائجها واختبار فرضياتها، ويتكون من مطلبين، إذ تضمن في مطلبه الأول تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات إختبار فرضيات الدراسة، فيحين شمل المطلب الثاني اهم النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة.

يتناول هذا المطلب عملية اختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري، وذلك بهدف التحقق من مدى صحة هذه الفرضيات في ضوء البيانات الميدانية.

1. الفرضية الرئيسية يوجد اثر للتحول الرقمي على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وقد اظهرت نتائج الدراسة كالاتي

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة والقدرة التنافسية

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرقمنة	0.939	القدرة التنافسية	0.000	21.245	0.709	0.503

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية التي تنص على أن:

" يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية للرقمنة على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة".

وقد أسفرت نتائج التحليل عن الآتي:

- الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت القيمة الاحتمالية أقل من (0.001)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية قوية بين الرقمنة والقدرة التنافسية.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): أظهرت النتائج أن الرقمنة تفسر ما نسبته 50% من التغيرات في مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعكس قوة التفسير للنموذج المستخدم.
- معامل الانحدار (B): بلغت قيمته 0.939، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الرقمنة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.939 وحدة في مستوى القدرة التنافسية.

استنادًا إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود أثر معنوي وإيجابي للتحويل الرقمي على القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالأخص المؤسسات الناشئة، مما يعزز أهمية تبني تقنيات الرقمنة في تعزيز الأداء والتفوق التنافسي، ويتضح ذلك من خلال كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y=0.435+0.94X$$

الرقمنة X

القدرة التنافسية: Y

يرتبط ارتفاع مستوى الرقمنة بزيادة ملحوظة في القدرة التنافسية، حيث تؤدي زيادة وحدة واحدة في الرقمنة إلى زيادة 0.939 في القدرة التنافسية، مما يعكس دور الرقمنة الفعال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

2. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين الرقمنة والتكاليف في المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد التكاليف

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرقمنة	0.94	التكاليف	0.168	2.028	0.285	0.081

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

"يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي على التكاليف في المؤسسات الناشئة".

وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

- الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت القيمة الاحتمالية 0.168، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتكاليف.
- معامل الارتباط (R): بلغ 0.285، مما يعكس وجود علاقة ضعيفة جدًا وموجبة بين المتغيرين.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغ 0.081 ما يعني أي أن التحول الرقمي يفسر 8.1% فقط من التغيرات في التكاليف

استنادًا إلى هذه النتائج، تُقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود تأثير معنوي، ويُستنتج أن التحول الرقمي لا يُحدث تأثيرًا ملحوظًا على التكاليف في المؤسسة الناشئة قيد الدراسة.

### 3. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين الرقمنة والجودة في المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد الجودة

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرقمنة	0.199	جودة	0.005	9.52	0.541	0.293

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

"يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات في المؤسسات الناشئة".

وقد أسفرت نتائج التحليل عن ما يلي:

- الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت القيمة الاحتمالية 0.005، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات.
- معامل الارتباط (R): بلغ 0.541، مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة وموجبة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يرتبط بزيادة جودة الخدمات المقدمة.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغ 0.293، ما يعني أن التحول الرقمي يفسر حوالي 29.3% من التغيرات في جودة الخدمات.

استنادًا إلى هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود تأثير معنوي ومهم للتحول الرقمي على جودة الخدمات في المؤسسات الناشئة، ويتضح ذلك من خلال كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y=3.20+0.199X$$

X الرقمنة

Y: الجودة

مع زيادة وحدة واحدة في الرقمنة، تتحسن مستوى الجودة بمقدار 0.199 نقطة، بدءًا من مستوى جودة أساسي مقداره 3.20 عند غياب الرقمنة.

4. الفرضية الفرعية توجد علاقة معنوية بين الرقمنة والابداع في المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد الابداع

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرقمنة	0.370	ابداع	0.001	14.15	0.617	0.381

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

"يوجد هناك تأثير ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على الإبداع في المؤسسة الناشئة".

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

- الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت القيمة الاحتمالية 0.001، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة معنوية قوية بين التحول الرقمي والإبداع.
- معامل الارتباط (R): بلغ 0.617، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن التحول الرقمي يسهم بوضوح في تعزيز مستوى الإبداع داخل المؤسسة.
- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغ 0.381، أي أن التحول الرقمي يفسر حوالي 38.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع.

بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل أن هناك تأثير معنويًا ومهمًا للتحول الرقمي على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y=2.498+0.370X$$

X:الرقمنة

Y:الإبداع

مع زيادة وحدة واحدة في الرقمنة، يرتفع مستوى الإبداع بمقدار 0.370، بدءًا من قيمة أساسية للإبداع تساوي 2.498 عند غياب الرقمنة.

5. الفرضية الفرعية لا توجد علاقة معنوية بين الرقمنة والمرونة في المؤسسات الناشئة.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقمنة وبعد المرونة

المتغير المستقل	B	المتغير التابع	P-VALUE	F	معامل الارتباط	معامل التحديد
الرقمنة	0.228	المرونة	0.003	10.94	0.617	0.381

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

تم اختبار الفرضية التي تنص على:

"يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على المرونة في المؤسسة الناشئة".

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- الدلالة الإحصائية (Sig.): بلغت القيمة الاحتمالية 0.003، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي والمرونة.
- معامل الارتباط (R): بلغ 0.61، ما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية وموجبة بين المتغيرين، أي أن زيادة مستوى التحويل الرقمي يرتبط بتحسين قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات.
- معامل التحديد (R<sup>2</sup>): بلغ 0.381، مما يعني أن التحويل الرقمي يفسر حوالي 38.1% من التغيرات في مستوى المرونة داخل المؤسسة.

بناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية ويُقبل وجود تأثير معنوي ومهم للتحويل الرقمي على المرونة في المؤسسات الناشئة ويتضح ذلك من خلال كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$Y=2.797+0.228X$$

الرقمنة: X

المرونة: Y

كلما ارتفعت الرقمنة بوحدة واحدة، ترتفع المرونة التنظيمية بمقدار 0.228، بدءًا من قيمة أساسية متوقعة للمرونة تساوي 2.797 عندما تكون الرقمنة صفر.

### المطلب الثاني: النتائج المتعلقة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقمنة في المؤسسات الناشئة الجزائرية جاء بمعدل متوسط بلغ 3.52، مما يشير إلى أن المشاركين يوافقون على أن الرقمنة حاضرة بشكل إيجابي في هذه المؤسسات، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعميم والتكامل داخل البنى التنظيمية. أما على مستوى أبعاد القدرة التنافسية، فقد حصل بُعد الجودة على أعلى متوسط (3.92)، ما يعكس أثرًا واضحًا للرقمنة في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الأخطاء وتطوير آليات العمل. كما بينت النتائج أن بُعد الإبداع جاء بمتوسط قدره 3.80، ما يدل على أن التقنيات الرقمية تُعدّ محفزًا فعليًا على الابتكار داخل المؤسسات الناشئة، سواء في تطوير المنتجات أو في طرق تقديم الخدمات. أما بُعد التكاليف فقد سجّل متوسطًا بلغ 3.67، وهو ما يشير إلى أن الرقمنة تساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، لكن بدرجة أقل من مساهمتها في تحسين الجودة أو دعم الإبداع، ربما بسبب تحديات الاستثمار الأولي في البنية الرقمية. وأخيرًا، حصل بُعد المرونة على متوسط 3.60، مما يدل على أن الرقمنة تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتعديل خططها بسرعة، وهو ما يمثل عنصرًا مهمًا في بيئة الأعمال التنافسية. وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج أثرًا إيجابيًا للرقمنة في دعم مختلف أبعاد القدرة التنافسية، مع وجود مجالات قابلة للتحسين من خلال تعميق استخدام الأدوات الرقمية.

## خلاصة

أظهرت نتائج تحليل الفرضيات أن الرقمنة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء داخل المؤسسات الناشئة، حيث تبين وجود تأثير معنوي وإيجابي له على القدرة التنافسية، وجودة الخدمات، والإبداع، والمرونة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن تبني التقنيات الرقمية يسهم في دعم التكيف مع المتغيرات، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز الابتكار والجاهزية لمواجهة التحديات. في المقابل، لم تظهر النتائج وجود أثر معنوي واضح للتحويل الرقمي على التكاليف، ما يدل على أن تأثيره يتركز بشكل أكبر على الجوانب النوعية والاستراتيجية في المؤسسة، بدلاً من التأثير المباشر على الجوانب المالية. وعليه، فإن التحويل الرقمي يُعد أداة فعالة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات الناشئة، لا سيما في بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

# الختام



إن التحول الرقمي يُمثل عملية شاملة لإدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب عمل المؤسسة، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وخلق قيمة مضافة للزبائن. ولا يقتصر هذا التحول على رقمنة العمليات التقليدية، بل يتعداه إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال وتبني ثقافة مؤسساتية قائمة على الابتكار والمرونة. وتشمل عملية التحول الرقمي مجموعة من الأدوات مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى تقنيات الأتمتة والتكامل بين الأنظمة. ومن خلال هذه الأدوات، تستطيع المؤسسة تعزيز قدرتها على اتخاذ القرار، وتحسين تجربة الزبون، والتكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. ويُعد التحول الرقمي بمثابة استراتيجية مستقبلية تهدف إلى تمكين المؤسسة من التفاعل السريع مع البيئة الرقمية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ لم يعد يُنظر إليه كخيار، بل كضرورة حتمية لضمان الاستمرارية في بيئة أعمال يشكل فيها الابتكار والتكنولوجيا محورًا أساسيًا للنمو والنجاح.

من سياسات واستراتيجيات المؤسسة الناشئة البحث عن ميزة تنافسية، وهذا قصد مواجهة المنافسة والتنافس، يحتم عليها معرفة مصادرها ومتطلباتها، وذلك بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية.

كذلك إن ما يميز بيئة الاعمال في الوقت الحالي هو سرعة ظهور منتجات جديدة، أو ما يعرف بقصر دورة حياة المنتج، وبالتالي المؤسسة الناشئة مطالبة بتقديم مثل هذه المنتجات كاستجابة لمتطلبات المنافسة الحالية، والمعروفة بالمنافسة القائمة على الابداع ، فإن حصول المؤسسة الناشئة على ميزة تنافسية، يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بالعمل على تنميتها وتطويرها، من خلال إيجاد طرق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتطويرها وتعزيزها

### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية

من خلال الدراسة تبين انه يوجد تأثير للتحول الرقمي على القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية

#### الفرضيات الفرعية

فيما يخص الفرضيات الفرعية ومن خلال الدراسة تبين ان:

1. لا يوجد تأثير للتحول الرقمي على التكاليف للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية

( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الاولى

2. يوجد تأثير للتحول الرقمي على الجودة للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية احصائيا.
3. يوجد تأثير للتحول الرقمي على الابداع للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة احصائيا.
4. يوجد تأثير للتحول الرقمي على المرونة للمؤسسات الناشئة الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة احصائيا.

### ثانياً: نتائج الدراسة

#### النتائج النظرية

- أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في بقاء ونمو المؤسسات الناشئة، خاصة في الأسواق الديناميكية مثل الجزائر.
- يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الناشئة الوصول إلى أدوات وتقنيات حديثة، مما يعزز قدرتها على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بسرعة ومرونة.
- تمكن الرقمنة المؤسسات الناشئة من تجاوز القيود الجغرافية والوصول إلى زبائن جدد في الجزائر وخارجها.
- نجاح التحول الرقمي يتطلب بيئة حاضنة تشمل بنية تحتية رقمية جيدة.

#### النتائج التطبيقية

- بينت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تعزيز الظهور في السوق، تحسين جودة الخدمات، وتوسيع قاعدة الزبائن.
- كشفت النتائج أن المؤسسات التي انتهجت خطوات رقمية واضحة أظهرت تحسناً أكبر في أدائها العام مقارنة بتلك التي لم تعتمد بعد على الرقمنة بشكل فعال.
- أدى استخدام الأدوات الرقمية في التسيير إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما مكن أصحاب المشاريع من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة في بيئة تنافسية متغيرة.
- واجهت العديد من المؤسسات صعوبات في التوسع الرقمي بسبب غياب كفاءات بشرية مؤهلة لإدارة التكنولوجيا الرقمية، ما دفع بعضها للاعتماد على حلول بدائية أو خارجية.
- رغم اعتماد بعض المؤسسات على الرقمنة بشكل جزئي، إلا أن غالبيتها تفتقر إلى خطة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، ما يجعل جهودها مشتتة وغير ممنهجة.

### ثالثاً: افاق الدراسة

أثناء عملية دراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف المراجع، استوقفنا العديد من الأفكار التي يمكن أن تشكل مواضيع واعدة لأبحاث مستقبلية للمهتمين بمجال التحول الرقمي، خاصة في سياق المؤسسات الناشئة، ومن بين هذه الأفكار يمكن اقتراح ما يلي:

- التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء التنظيمي في المؤسسات الناشئة؛
- دور البنية التحتية الرقمية في تسريع نمو المؤسسات الناشئة؛
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات الناشئة؛
- تحديات التحول الرقمي في بيئات ريادة الأعمال والأسواق الناشئة؛
- التحول الرقمي كرافعة لتنمية الابتكار في المنتجات والخدمات بالمؤسسات الصغيرة.



قائمة

المصادر المراجع



الكتب

1. أحمد فتحي عبد المجيد، القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2022
2. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الانترنت، ط1، ج1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2010
3. حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات ،دار المصرية اللبنانية ط1، القاهرة، 2017
4. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2016
5. شريف حمدي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2023
6. صايغ يوسف، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الاقتصادية العربية، دار الكنوز الأدبية، لبنان، 2000
7. عادل عبد الصادق، الرقمنة والمرونة السيبرانية: حالة المنطقة العربية، المركز العربي للأبحاث، مصر، 2021
8. عبد الله سعيد بن جغليم، واقع تطبيقات البرامج التقنية الحديثة وعلاقتها بالتمكين، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ،الرياض، 2016
9. عدنان فرحان، القدرة التنافسية للدول العربية (مع اشارة خاصة الى العراق)، دراسة تحليلية ومقارنة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الامارات، 2013
10. عهود يوسف محمد مظهر، ادارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2024
11. ليلي احمد الخواجة، القدرات التنافسية للاقتصاد المصري: الواقع وسبل تحقيق الطموحات ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر ، 2004
12. محسن الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2004

13. معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، دار الجنان للنشر والتوزيع، فلسطين، 2025
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998
15. نجلاء احمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبة العربية، دار العربي للنشر، القاهرة، 2013

### المذكرات

1. مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر: دراسة لمواقع كمقومات المستقبل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006،
2. وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحداثة قطاع الاعمال، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001
3. خالد مدخل، اثر كفاءة حاضنات الاعمال في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، اطروحة دكتوراه في التحليل الاقتصادي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021

### المجلات

1. بوضياف الزهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية الرهانات والتحديات، مجلة التميز الفكري للمستقبل الاقتصادي، ع01، للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية، 2021
2. حميدوش علي، اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية، المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، مجلد 8، عدد 1، 2020،
3. سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد كورونا، مجلة les Cahiers du cread، عدد 36، الجزائر، 2021
4. طارئ نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر، مؤتمر القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع القاهرة 2003
5. طيب حفصي، الاستثمار الاجنبي المباشر: الارتباط بين القدرة على المنافسة وكفاءة الحكم، مجلة الندوة، منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية، المجلد 3، العدد 2، مصر، 1996
6. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جسر التنمية، العدد 24، 2003

7. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، مصر، العدد 19 2002،

8. عتو الموسوس، التنظيم القانوني للجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة، مجلة البحوث والدراسات المعاصرة، جامعة سطيف، المجلد 1 العدد 1

### القوانين والمراسيم

القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، رقم 15-21 المؤرخ في 2015/12/30، المعدل والمتمم بالقانون رقم 20-01 المؤرخ في 2020/04/04

### اللغة الاجنبية

1. David L. Rogers , The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age , Columbia Business School Publishing , USA , 2016
2. Marcel Devaux, Stratégie pour innover : Adopter un processus systématique de création et d'innovation de produits, Edition Dunod, Paris, 1996
3. Michael Porter, L'Avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, Paris, 1993
4. Nigel Vaz , Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage from Now to Next , Wiley , USA
5. Porter Michael, Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica, Paris, 1982
6. World Economic Forum, The global competitiveness report, Oxford University Press, 2003
7. World Economic Forum, The global competitiveness report, Oxford University Press, 1997,

# الملاحق



# استمارة استبانة مذكرة ماستر

## الموسومة بـ: دور الرقمنة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة

### دراسة حالة: بعض المؤسسات الناشئة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، نشكر لكم قبولكم على أن تكونوا طرفا مشاركا وفعالا في دراستنا وذلك بالتفضل بملء الاستبيان الموضوع بين أيديكم والتعبير عن آرائكم الشخصية حول موضوعه الموسوم بـ: "دور الرقمنة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة - دراسة حالة بعض المؤسسات الناشئة -" والذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة العلوم الاقتصادية (تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات).

نتمنى أن تدلوا بآرائكم الشخصية بكل صراحة وموضوعية، لأنها الطريقة الفعالة والوحيدة التي يمكننا أن نستفيد بها منكم، نضمن لكم السرية التامة على إجاباتكم حيث أنها سوف تُعالج وتُحلل على أساس مجهول، كما نقدر لكم مجهوداتكم ونرحب باقتراحاتكم وتوجيهاتكم لنا.

الطالب: ايمن منسل

### 1. البيانات الشخصية:

- 1-1- الجنس: ذكر  أنثى
- 1-2- السن: أقل من 25 سنة  بين 25 و35 سنة  أكثر من 35 سنة
- 1-3- الخبرة: سنة فاقل  1-5 سنوات  أكثر من 5 سنوات
- 1-4- مستوى التحصيل العلمي: التعليم الثانوي  المرحلة الجامعية (ليسانس)  دراسات عليا
- 1-5- الوظيفة داخل المؤسسة الناشئة:
- 1-6- المنتجات التي تقدمها مؤسستكم عبارة عن: منتج  خدمة

## 2. المحور الأول (الرقمنة):

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					1. تعتمد مؤسستكم بشكل كبير على الأدوات الرقمية في عملياتها اليومية.
					2. تستخدم استراتيجيات التسويق الرقمي (الإعلانات الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، إلخ) بشكل فعال.
					3. يتم استخدام أنظمة إدارة المشاريع الرقمية لتنسيق المهام بين الفرق.
					4. يتم مشاركة البيانات والمعلومات بين الموظفين باستخدام منصات رقمية داخلية.
					5. لدى مؤسستكم نظام خدمة عملاء رقمي يتيح الدعم الفوري عبر الدردشة أو البريد الإلكتروني.
					6. تستخدم الأدوات الرقمية في مؤسستكم في توقع الاتجاهات السوقية واتخاذ قرارات استباقية.
					7. لدى مؤسستكم نظام آلي لإدارة وأرشفة المستندات والملفات.
					8. يتم تسجيل المعاملات المالية لمؤسستكم عبر أنظمة محاسبية رقمية.
					9. تسعى مؤسستكم باستمرار لتبني تقنيات رقمية جديدة لتحسين الأداء.
					10. تخصص جزءًا من ميزانية المؤسسة لتطوير ودمج التكنولوجيا الرقمية.
					11. تشجع مؤسستكم على تدريب الموظفين لاكتساب مهارات التعامل مع الأدوات الرقمية.

### 3. المحور الثاني (القدرة التنافسية):

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الملاحظات	
					1. تتمتع مؤسساتكم بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين	التكاليف
					2. تحرص مؤسساتكم على تقليل تكاليف العمليات.	
					3. تعتمد مؤسساتكم على سياسات البحث والتطوير لتقليل التكاليف.	
					4. تضم مؤسساتكم عاملين ذوي خبرات واسعة ومتميزة.	
					5. تسهم الرقابة على العمليات في خفض التكاليف.	
					6. تتميز مؤسساتكم بجودة تتيح لها الحصول على حصة سوقية مناسبة.	الجودة
					7. تسعى مؤسساتكم لضمان تطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن.	
					8. تعمل مؤسساتكم على تحسين الجودة من خلال ملاحظات وشكاوى الزبائن.	
					9. تحافظ مؤسساتكم على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل مناولة مناسبة.	
					10. نظام الرقابة في مؤسساتكم يضمن الحفاظ على جودة المنتجات	
					11. تستمد مؤسساتكم ابتكاراتها من الأفكار الجديدة.	الابداع
					12. تعتمد مؤسساتكم أساليب جديدة في تطوير منتجاتها وخدماتها.	

					<b>13.</b> تعتمد مؤسستكم على أساليب مبتكرة في تطوير منتجاتها وخدماتها، وقد أسهمت الأفكار الجديدة في تحسين العمليات.	
					<b>14.</b> تضم مؤسستكم قسمًا مخصصًا للبحث والتطوير.	
					<b>15.</b> تنتهج مؤسستكم أساليب إبداعية في الترويج.	
					<b>16.</b> تقدم مؤسستكم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن.	
					<b>17.</b> توفر مؤسستكم عروضًا مستمرة على المنتجات.	
					<b>18.</b> تعتمد مؤسستكم وسائل وأساليب حديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها.	
					<b>19.</b> تمتلك مؤسستكم مقومات تمكّنها من دخول أسواق جديدة.	
					<b>20.</b> تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.	

المرونة



Correlations

Corrélations

		تميز مؤسستكم جودة نتيج لها الحصول على حصة سوقية مناسبة	تسعى مؤسستكم لضمان تطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن.	تعمل مؤسستكم على تحسين الجودة من خلال ملاحظات وشكاوى الزبائن	تحافظ مؤسستكم على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل مناولة مناسبة.	الي أي مدى نواحي على أن مؤسستكم تمتلك نظام رقابة فعال يضمن الحفاظ على جودة المنتجات	جودة
تميز مؤسستكم جودة نتيج لها الحصول على حصة سوقية مناسبة	Corrélation de Pearson	1	,429*	,282	,440*	,042	,603**
	Sig. (bilatérale)		,033	,173	,028	,841	,001
	N	25	25	25	25	25	25
تسعى مؤسستكم لضمان تطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن.	Corrélation de Pearson	,429*	1	,402*	,396	,399*	,763**
	Sig. (bilatérale)	,033		,047	,050	,048	,000
	N	25	25	25	25	25	25
تعمل مؤسستكم على تحسين الجودة من خلال ملاحظات وشكاوى الزبائن	Corrélation de Pearson	,282	,402*	1	,471*	,213	,750**
	Sig. (bilatérale)	,173	,047		,018	,307	,000
	N	25	25	25	25	25	25
تحافظ مؤسستكم على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل مناولة مناسبة.	Corrélation de Pearson	,440*	,396	,471*	1	,164	,736**
	Sig. (bilatérale)	,028	,050	,018		,434	,000
	N	25	25	25	25	25	25
الي أي مدى نواحي على أن مؤسستكم تمتلك نظام رقابة فعال يضمن الحفاظ على جودة المنتجات	Corrélation de Pearson	,042	,399*	,213	,164	1	,522**
	Sig. (bilatérale)	,841	,048	,307	,434		,007
	N	25	25	25	25	25	25
جودة	Corrélation de Pearson	,603**	,763**	,750**	,736**	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,007	
	N	25	25	25	25	25	25

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تمتع مؤسستكم بتكاليف أقل مقارنة بالمناقص	تحرص مؤسستكم على تقليل تكاليف المبيعات.	تعتمد مؤسستكم على سياسات البحث والطوير لتقليل التكاليف.	تضم مؤسستكم عاملين ذوي خبرات واسعة ومتنوعة	سهم الرقابة على المبيعات في خفض التكاليف.	تكاليف
تمتع مؤسستكم بتكاليف أقل مقارنة بالمناقص	Corrélation de Pearson	1	-,111	-,339	-,132	-,101	,078
	Sig. (bilatérale)		,598	,097	,528	,630	,710
	N	25	25	25	25	25	25
تحرص مؤسستكم على تقليل تكاليف المبيعات.	Corrélation de Pearson	-,111	1	-,012	,200	,110	,512**
	Sig. (bilatérale)	,598		,955	,339	,600	,009
	N	25	25	25	25	25	25
تعتمد مؤسستكم على سياسات البحث والطوير لتقليل التكاليف.	Corrélation de Pearson	-,339	-,012	1	,170	,390	,447*
	Sig. (bilatérale)	,097	,955		,418	,054	,025
	N	25	25	25	25	25	25
تضم مؤسستكم عاملين ذوي خبرات واسعة ومتنوعة	Corrélation de Pearson	-,132	,200	,170	1	,383	,738**
	Sig. (bilatérale)	,528	,339	,418		,059	,000
	N	25	25	25	25	25	25
سهم الرقابة على المبيعات في خفض التكاليف.	Corrélation de Pearson	-,101	,110	,390	,383	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,630	,600	,054	,059		,000
	N	25	25	25	25	25	25
تكاليف	Corrélation de Pearson	,078	,512**	,447*	,738**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,710	,009	,025	,000	,000	
	N	25	25	25	25	25	25

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

رقعة	نتائج الترتيب للبريد الإلكتروني مع مهارات الكتابة مع الأدوات الأخرى	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية	بمستوى المتوسط من أداء الطلبة في اختبار ريفية مع أدوات الكتابة الإلكترونية
1	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422	0,411*	0,422
2	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185	0,174	0,185
3	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
4	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
5	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
6	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
7	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
8	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
9	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
10	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
11	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
12	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
13	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
14	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
15	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
16	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
17	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
18	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
19	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377
20	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377	0,281	0,377

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Modifier les statistiques						
				Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,709 <sup>a</sup>	,503	,479	6,88917	,503	21,245	1	21	,000	1,176

a. Prédicteurs : (Constante), ريفية  
b. Variable dépendante : الكتابة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	1008,283	1	1008,283	21,245	,000 <sup>b</sup>
de Student	996,673	21	47,461		
Total	2004,957	22			

a. Variable dépendante : الكتابة  
b. Prédicteurs : (Constante), ريفية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	38,343	8,072	4,750	,000		
	ريفية	,939	,204	,709	4,609	,000	1,000

a. Variable dépendante : الكتابة

**Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	ريفية
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,149	,99	,99

a. Variable dépendante : الكتابة

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	رفهنة <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : تكاليف  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,285 <sup>a</sup>	,081	,041	2,32901	,081	2,028	1	23	,168	1,454

- a. Prédicteurs : (Constante), رفهنة  
 b. Variable dépendante : تكاليف

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,002	1	11,002	2,028	,168 <sup>b</sup>
	de Student	124,758	23	5,424		
	Total	135,760	24			

- a. Variable dépendante : تكاليف  
 b. Prédicteurs : (Constante), رفهنة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	14,705	2,608		5,638	,000		
	رفهنة	,094	,066	,285	1,424	,168	1,000	1,000

- a. Variable dépendante : تكاليف

**Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,108	,99	,99

introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,541 <sup>a</sup>	,293	,262	2,27270	,293	9,525	1	23	,005	1,830

- a. Prédicteurs : (Constante), رفهنة  
 b. Variable dépendante : جودة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,201	1	49,201	9,525	,005 <sup>b</sup>
	de Student	118,799	23	5,165		
	Total	168,000	24			

- a. Variable dépendante : جودة  
 b. Prédicteurs : (Constante), رفهنة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	11,871	2,545		4,664	,000		
	رفهنة	,199	,065	,541	3,086	,005	1,000	1,000

- a. Variable dépendante : جودة

**Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance (Constante)	
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,108	,99	,99

- a. Variable dépendante : جودة

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,617 <sup>a</sup>	,381	,354	3,46470	,381	14,154	1	23	,001	1,800

a. Prédicteurs : (Constante), رهنه

b. Variable dépendante : ابداع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	169,904	1	169,904	14,154	,001 <sup>b</sup>
	de Student	276,096	23	12,004		
	Total	446,000	24			

a. Variable dépendante : ابداع

b. Prédicteurs : (Constante), رهنه

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	8,638	3,880		2,226	,036		
	رهنه	,370	,098	,617	3,762	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ابداع

Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	رهنه
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,108	,99	,99

a. Variable dépendante : ابداع

introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,585 <sup>a</sup>	,343	,311	2,33279	,343	10,942	1	21	,003	,877

a. Prédicteurs : (Constante), رهنه

b. Variable dépendante : مرونة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	59,546	1	59,546	10,942	,003 <sup>b</sup>
	de Student	114,280	21	5,442		
	Total	173,826	22			

a. Variable dépendante : مرونة

b. Prédicteurs : (Constante), رهنه

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	9,189	2,733		3,362	,003		
	رهنه	,228	,069	,585	3,308	,003	1,000	1,000

a. Variable dépendante : مرونة

Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	رهنه
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,149	,99	,99

a. Variable dépendante : مرونة

Ac  
Ac

→ **Corrélations**

**Corrélations**

		تقدم مؤسستكم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن	توفر مؤسستكم عروضاً مستمرة على المنتجات	تعتمد مؤسستكم وسائل وأساليب حديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها	تمتلك مؤسستكم معلومات تمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة	تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة	إبداع
تقدم مؤسستكم مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن	Corrélation de Pearson	1	,209	,094	,412*	,485*	,182
	Sig. (bilatérale)		,327	,662	,045	,016	,396
	N	24	24	24	24	24	24
توفر مؤسستكم عروضاً مستمرة على المنتجات	Corrélation de Pearson	,209	1	,084	,175	-,115	,000
	Sig. (bilatérale)	,327		,688	,404	,584	1,000
	N	24	25	25	25	25	25
تعتمد مؤسستكم وسائل وأساليب حديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها	Corrélation de Pearson	,094	,084	1	,158	,312	,673**
	Sig. (bilatérale)	,662	,688		,449	,129	,000
	N	24	25	25	25	25	25
تمتلك مؤسستكم معلومات تمكنها من الدخول إلى أسواق جديدة	Corrélation de Pearson	,412*	,175	,158	1	,345	,339
	Sig. (bilatérale)	,045	,404	,449		,091	,097
	N	24	25	25	25	25	25
تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة	Corrélation de Pearson	,485*	-,115	,312	,345	1	,468*
	Sig. (bilatérale)	,016	,584	,129	,091		,018
	N	24	25	25	25	25	25
إبداع	Corrélation de Pearson	,182	,000	,673**	,339	,468*	1
	Sig. (bilatérale)	,396	1,000	,000	,097	,018	
	N	24	25	25	25	25	25

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Table de fréquences**

**الجنس**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	58,1	58,1	58,1
	انثى	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

**السن**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	17	54,8	54,8	54,8
	من 25 إلى 35 سنة	13	41,9	41,9	96,8
	أكثر من 35 سنة	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	18	58,1	58,1	58,1
	من سنة إلى 5 سنوات	11	35,5	35,5	93,5
	أكثر من 5 سنوات	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## مستوى التحصيل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التعليم الثانوي	2	6,5	6,5	6,5
	المرحلة الجامعية	24	77,4	77,4	83,9
	دراسات عليا	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## الوظيفة داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مؤسس	18	58,1	58,1	58,1
	موظف	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## المنتجات التي تقدمها مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منتج	11	35,5	44,0	44,0
	خدمة	14	45,2	56,0	100,0
	Total	25	80,6	100,0	
Manquant	Systeme	6	19,4		
Total		31	100,0		

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة التحول الرقمي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الناشئة، ومن أجل الوصول إلى الهدف تم اعتماد على بعض المؤسسات الناشئة كدراسة حالة والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss v26 .

ومن خلال دراسة ميدانية لعينة من موظفي المؤسسات الناشئة الجزائرية، تم التوصل إلى أن لديهم آراء إيجابية تجاه تطبيق التحول الرقمي داخل مؤسساتهم، إذ تبين أن هذا التحول يساهم بشكل ملموس في تعزيز الميزات التنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف وتطوير علاقات العملاء.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، المؤسسات الناشئة الجزائرية، الميزة التنافسية، الرقمنة، الابتكار التكنولوجي.

## Abstract

This study aimed to highlight the contribution of digital transformation in creating a competitive advantage for emerging enterprises. To achieve this objective, some startups were selected as case studies, and a questionnaire was used as a data collection tool, with the analysis conducted using SPSS v26.

Through a field study involving a sample of employees from Algerian startups, it was found that they hold positive views regarding the implementation of digital transformation within their institutions. It was shown that this transformation significantly contributes to enhancing competitive advantages by improving operational efficiency, reducing costs, and developing customer relationships.

**Keywords:** Digital Transformation algerian Startups, Competitive Advantage, Innovation.