وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية ، وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الرقم التسلسلي : ..... / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

- دراسة حالة بريد الجزائر – تبسة -

من إعداد الطالبتين:

روميسة بولحراف

طبيب شيماء

إشراف الأستاذة:

د. عايب فاطمة الزهرة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عماربراهمية	أستاذالتعليم العالي	رئيسا
عايب فاطمة الزهرة	أستاذ محاضر ب	مشرفا و مقررا
اوريسي هيبة الله	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2024 - 2025

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

رواه الترمذي.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ به من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا. نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، ونشهد أن محمدًا عبده ورسوله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فإننا وبعد إتمام هذا العمل الدراسي المتواضع، لا يسعنا إلا أن نرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة" عايب فاطمة الزهرة"، لما قدمته لنا من دعم وتوجيهات سديدة، وملاحظات بناءة ساعدت في بلورة هذا الجهد العلمي وإخراجه في أحسن صورة.

كما نشكر اللجنة على قبولها مناقشة هذا العمل

كما نخص بالشكر والتقدير مؤسسة بريد الجزائر – تبسة، بجميع طواقمها الإدارية والتقنية، الذين لم يبخلوا علينا بالمساعدة والمعلومات القيمة، وذللوا لنا العقبات خلال مختلف مراحل الدراسة.

نسأل الله أن يكتب أجر كل من ساهم في هذا العمل، وأن يجزيهم

خير الجزاء

وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا جميعًا.

"ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم، وتب علينا إنك أنت التواب الرحيم".

الاهداء

"بسمك اللهم أبدأ، وبك أستعين، يا من يسّرت أمري ووفّقتني، لك الحمد كله والشكر أجمعه، عدد ما أنعمت وتفضلت، وما سترت وأعطيت."

أهدي ثمرة هذا الجهد أولاً إلى نفسي، التي صبرت، تعبت، وسهرت، وتحدّت كل العقبات...

إلى تلك النفس التي آمنت بحلمها ولم تستسلم، فكانت لها هذه اللحظة خير جزاء من الله.

إلى من كان سندي الأول، وسبب قوتي بعد الله،

إلى أبي الحبيب، الرجل الذي زرع فيّ الطموح، وعلّمني أن الإرادة لا تعرف المستحيل.

وإلى نبع الحنان، ورفيقة الدعاء، إلى من كانت دعواتها تر افقني دون انقطاع،

إلى أمي العظيمة... أطال الله في عمرها، وبارك في صحتها.

إلى إخوتي الأحباء، رفاق الروح والدرب، من كانوا دوماً الدفء والسند في كل الظروف،

إلى جدتي وجدّي، زهرتي الزمن الجميل، اللذين سيبقيان في قلبي دعماً ونورًا لا يغيب.

إلى عائلتي الكبيرة، من احتضنوا خطو اتي بكلمة طيبة، بدعاء صادق، أو ابتسامة مشجعة...

شكراً لكم من القلب.

وإلى صديقتي الغالية، أختي التي لم تلدها أمي،

كانت معي في لحظات التعب والفرح، فشكرًا لها على وجودها الثمين، ودعمها الصادق.

وختامًا...

شكراً لله، شكراً لمن لا يخيب من لجأ إليه،

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

دفعة 2025

شيماء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني واتم نعمه علي ، فانا اليوم اتمكن من اتمام هذه المذكرة بفضل الله اولا

ثم بفضل من ساندني طوال الطريق.

إلى أمي الغالية، التي كانت دائمًا السند والداعم الأكبر لي، وكنتِ منارة أضاءت لي دربي.

إلى أبي العزيز، الذي زرع فيّ قيم العمل الجاد والصبر، وكان مصدر قوتي وإلهامي في كل تحدٍ واجهته،

لكما كل الحب والامتنان، فأنتم السبب في ما وصلتُ إليه اليوم.

إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا رفقاء دربي ، لم6 يبخلوا عليّ بالدعم والمساندة في كل الأوقات.

إلى صديقتي العزيزة، التي كانت لي خير رفيقة، ساندتني في كل لحظة، وشاركنا معًا كل لحظات العمل والمثابرة لكِ جزيل الشكر والتقدير.

الى عمي الغالى الذي لم يبخل علي يوما بدعمه واهتمامه وكان حاظرا في كل مراحل دراستي لك مني كل التقدير والامتنان.

اليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي ونتاج اعوام من السعي والطموح

فانتم من جعل لهذا النجاح معنى.

روميسة

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية، من خلال تحليل مدى تأثير تبني التقنيات الرقمية على كفاءة اتخاذ القرار وجودة الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفين في مؤسسات خدمية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وتفعيل ممارسات الذكاء الاقتصادي، لاسيما في مجالات التحليل التنبؤي وسرعة الوصول إلى المعلومات. تؤكد الدراسة على أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكفاءات البشرية لدعم استراتيجيات التحول الذكي وتعزيز التنافسية في المؤسسات الخدماتية.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الذكاء الاقتصادي ، المؤسسات الخدماتية، ، دعم اتخاذ القرار.

Abstract:

This study explores the role of digital transformation in achieving economic intelligence within service-oriented institutions, by analyzing the impact of adopting digital technologies on decision-making efficiency and organizational performance. The study adopted a descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of employees in service institutions. The results revealed a statistically significant positive relationship between the level of digital transformation and the implementation of economic intelligence practices, particularly in predictive analytics and rapid access to information. The study highlights the importance of developing digital infrastructure and training human resources to support smart transformation strategies and enhance competitiveness in service institutions.

Keywords:

Digital Transformation, economic Intelligence, Service Institutions, , Decision Support

الفهرس العام

شكر و عرفان	
الإهداء	
الفهرس العام	I-III
فهرس الجداول	VI - V
فهرس الأشكال	VIII
مقدمة	أ - ز
الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي	**26-2**
تمهيد	02
المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي	12_3
المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي	8 – 4
المطلب الثاني : مكونات التحول الرقمي	9 – 9
المطلب الثالث : انواع التحول الرقمي	11-10
خلاصة المبحث	12
المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي	18-13
المطلب الاول : متطلبات التحول الرقمي	15-14
المطلب الثاني : خطوات التحول الرقمي	16-15
المطلب الثالث : ابعاد التحول الرقمي	17-16
خلاصة المبحث	18
المبحث الثالث :نماذج،استراتيجيات التحول الرقمي ومزاياه	26-19

المطلب الأول : نماذج التحول الرقمي	21-20
المطلب الثاني : استراتيجيات التحول الرقمي الناجح	22-21
المطلب الثالث : مزايا وتحديات التحول الرقمي الناجح	24-22
خلاصة المبحث	25
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية	81-28
تمهيد	28
المبحث الأول: ماهي الذكاء الإقتصادي	44-29
المطلب الأول: التطور التاريخية للذكاء الإقتصادي	32-30
المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الإقتصادي	40-32
المطلب الثالث: مهام الذكاء الإقتصادي وعناصره	43-40
خلاصة المبحث	44
المبحث الثاني: ركائز الذكاء الإقتصادي	57-45
المطلب الأول: وظائف الذكاء الإقتصادي و أدواته	49-46
المطلب الثاني: متطلبات ومراحل الذكاء الإقتصادي	53-49
المطلب الثالث: نماذج الذكاء الإقتصادي ومستوياته	56-53
خلاصة المبحث	57
المبحث الثالث: التحول الرقمي وتأثيره على الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية	77-56

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدماتية	63-59
المطلب الثاني: إسهامات التحول الرقمي لتطوير الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية	68-63
المطلب الثالث: تحديات ومعوقات تطوير الذكاء الاقتصادي في زمن التحول الرقمي	70-68
المطلب الرابع:الدراسات السابقة	79-70
خلاصة المبحث	80
خلاصة الفصل	81
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر	111-83
المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة	90-84
المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة (عينة و أدوات الدراسة)	95-90
المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة	110-95
خلاصة الفصل	111
خاتمة	115-113
قائمة المصادر و المراجع	123-117
الملاحق	149-125

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول (1): المراحل الأساسية لتطور الذكاء الإقتصادي	31-30
02	جدول رقم(02): الفروقات بين نماذج الذكاء الإقتصادي	55
03	جدول رقم(03): اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية	79-78
04	الجدول رقم (04): يوضح محاور الدراسة	91
05	الجدول رقم(05) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي	92
06	جدول رقم (06): مجالات فئات الوسط المرجح.	92
07	الجدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	93
08	الجدول رقم (08):ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل الفا كرومباخ	94
09	الجدول رقم (09) : يوضح معامل الارتباط	94
10	الجدول رقم (10) للمتغيرات الشخصية الأفراد العينة	95
11	الجدول رقم (11) :اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول (التحول الرقمي)	96-95
12	الجدول رقم (12) :اتجاهات أفراد العينة حول المتغير الثاني (الذكاء الاقتصادي)	99-98
13	الجدول رقم(13) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية	101
14	الجدول رقم **(14) :** تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي يعزى الى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...)	103
15	**الجدول رقم (15) :** تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين البنية التحتية الرقمية و تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة	104

16	**الجدول رقم (16):** تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين استراتيجية التحول الرقمي و تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية	106
17	**الجدول رقم (17) :** تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الادارة العليا و الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية	107
18	**الجدول رقم (18):** تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الكفاءة الرقمية للموظفين و تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية	109

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	**نموذج الدراسة**	ز
02	أهمية الذكاء الإقتصادي في المؤسسة	39
03	مهام الذكاء الإقتصادي	40
04	ادوات الذكاء الاقتصادي	47
05	مراحل الذكاء الإقتصادي من تحديد المعلومة إلى إتخاذ القرار	51
06	مستويات الذكاء الاقتصادي	56
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر _تبسة_	87

المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية على مختلف المستويات الاقتصادية والتكنولوجية، كان من أبرزها بروز التحول الرقمي كقوة دافعة ومحورية لإعادة تشكيل بيئة الأعمال والمؤسسات على اختلاف أنشطتها. لم يعد التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا، بل أصبح ضرورة ملحة للبقاء والمنافسة في ظل ما يشهده العصر الراهن من تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد امتدت آثار هذا التحول إلى المؤسسات الخدماتية،التي وجدت في الرقمنة وسيلة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين جودة خدماتها.

في هذا السياق، ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي كأداة استراتيجية تهدف إلى دعم القرار وتحقيق ميزة تنافسية من خلال جمع ومعالجة وتحليل المعلومات ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويُعد الذكاء الاقتصادي نظامًا متكاملاً يتطلب توفر بنية معلوماتية قوية وتكنولوجيا متطورة تمكن من الرصد الاستباقي للمخاطر والفرص، ومن هنا يبرز الارتباط الوثيق بين التحول الرقمي وبين الذكاء الاقتصادي، باعتبار أن الأول يمثل الإطار التكنولوجي والتنظيمي الذي يغذي الثاني بالمعلومات والمعطيات ذات القيمة.

لقد أصبحت المؤسسات الخدماتية، أكثر من غيرها، معنية بضرورة اعتماد التحول الرقمي لتحديث أنظمتها الداخلية، وتطوير أدوات تسييرها، وتفعيل آليات اتخاذ القرار الذكي. إذ أن خصوصية هذه المؤسسات، التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل مع الزبون وعلى تدفق المعلومات، تجعل من الذكاء الاقتصادي ضرورة استراتيجية لتحقيق الفعالية والاستجابة السريعة لتقلبات السوق واحتياجات المستفيدين.

وانطلاقًا من أهمية هذا التفاعل بين الرقمنة والذكاء الاقتصادي، يسعى هذا الدراسة إلى دراسة العلاقة الجدلية بين التحول الرقمي وتفعيل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية، مع التركيز على الكيفية التي تسهم بها التقنيات الرقمية في دعم عمليات التحليل الاستراتيجي، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. كما يهدف إلى إبراز العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبشرية التي تعزز أو تعيق هذا التكامل.

إن اختيار هذا الموضوع ينبع من التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متزايدة الاعتماد على المعرفة والمعلومات، حيث لم يعد النجاح مرهونًا بحجم الموارد، بل بقدرة المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات فعالة. ومن هنا تتجلى أهمية استكشاف السبل الكفيلة بتفعيل التحول الرقمي كمدخل لتعزيز الذكاء الاقتصادي، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة، ورضا الزبائن، واستدامة النمو المؤسسي.

أولا :إشكالية الدراسة

بناءا على ما سبق وانطلاقا من التغيرات التكنولوجية الحالية المعتمدة بشكل كبير على أدوات الذكاء الاقتصادي في تعزيز قدرات المؤسسات على المواجهة والاستمرار يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الخدماتية بريد الجزائر بتبسة؟

ويمكن تقسيم هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية:

1- هل تختلف تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي باختلاف الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي؟

2- إلى أي مدى تسهم البنية التحتية الرقمية (شبكات، أجهزة، برمجيات...) في تحقيق الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الخدماتية؟

3- ما هو أثر تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي من قبل المؤسسة على مستوى تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة؟

4- كيف يؤثر دور الإدارة العليا في دعم وتنفيذ التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الخدماتية؟

5- ما مدى تأثير الكفاءة الرقمية للموظفين (معارفهم ومهاراتهم التكنولوجية) على تفعيل وتحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والادبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الاجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على انه "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية**".

1- **الفرضية الصفرية (H0)** تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية لبريد الجزائر لولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$« .

2- **الفرضية البديلة (H1)** تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية لبريد الجزائر لولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$« .

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى إلى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...) في المؤسسات الخدماتية لبريد الجزائر لولاية تبسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$« .

الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الذكاء الاقتصادي المؤسسات الخدماتية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$".

الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$".

الفرضية الفرعية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الادارة العليا في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$".

الفرضية الفرعية الخامسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية للموظفين في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$".

ثالثا :أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية :

- تسليط الضوء على مفهوم الذكاء الاقتصادي والتحول الرقمي كأحد المفاهيم الاقتصادية الحديثة؛
- التعريف بالتحول الرقمي كمدخل لتحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة والدور الذي يلعبه من خلال تحديث العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين تقديم الخدمات للأفراد .
- المساهمة في بناء إطار نظري متكامل يُفيد الباحثين والممارسين المهتمين بمجال الإدارة الرقمية والذكاء المؤسسي.

رابعا :اهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية و حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي والتحول الرقمي في بيئة الاعمال الحالية المواكبة لمتطلبات الاقتصاد الرقمي ؛
- أهمية التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي في دعم قدرات صانعي القرار في المؤسسات على عملية اتخاذ القرارات؛
- الذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسات من التنبؤ بالتهديدات المستقبلية والاستفادة من الفرص المتاحة لها باعتباره يوفر معلومات دقيقة حول السوق والمنافسين و بالتالي يتيح له فرصة المنافسة والحفاظ على مكانتها السوقية؛
- تسليط الضوء على المؤسسات الخدماتية كبيئة تطبيقية للدراسة، مما يعزز فهم خصوصيات هذا القطاع في سياق التحول الرقمي؛
- استخدام الذكاء الاقتصادي و تقنيات التحول الرقمي يمكن المؤسسات من تحليل سلوك المستهلكين وبالتالي تقديم خدمات متخصصة لهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات رضا وولاء عاليين للمؤسسة.

خامسا :دو افع اختيار الموضوع

لكل موضوع دوافع شخصية وموضوعية تحفز الباحث على رسم الخطوط العريضة المراد انجازه لهذا العمل بأسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في مايلي :

1 .دوافع شخصية

- الشغف العلمي والاهتمام الشخصي بموضوع التكنولوجيا الرقمية .
- حب الاطلاع على هذا الموضوع واكتشاف التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في المؤسسة الخدماتية

2.دوافع موضوعية

- حداثة الموضوع علميا وعمليا .
- الرغبة الشخصية في معالجة موضوع دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية .
- التزايد الكبير لمستخدمي التحول الرقمي ويعد اهتمامهم الامر الذي بات يستدعي الدراسة والدراسة.

سادسا :حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود البشرية : تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من إطارات مؤسسة بريد الجزائر -تبسة-
- الحدود الزمنية : كانت فترة التربص ممتدة من 09 فيفري الى 09 مارس 2025 .
- الحدود المكانية : تم اجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر -تبسة- .

سابعا : منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع و الوصول لتحليل عناصر مشكلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لدراسة المتغيرين : التحول الرقمي و الذكاء الاقتصادي من خلال عرض المفاهيم والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغييرين وطبيعة العلاقة فيما بينهما .

أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج لدراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتبويبها، وبغرض تحليلها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج spss في معالجتها وتفسير نتائجها.

ثامنا: أدوات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالموضوع فقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات :

- المصادر الاولية : وتتمثل في جمع البيانات الاولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض ،وزعت على موظفي مؤسسة بريد الجزائر -تبسة-.
- المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ، الملتقيات والمقالات وكذا الابحاث والدراسات السابقة .

تاسعا : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

فيما يلي يتم عرض أهم المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة، مع تحديد معانيها الإجرائية وفقاً لسياق الدراسة وأهدافه.

1- الرقمنة: هي عملية تحويل العمليات التقليدية والبيانات إلى شكل رقمي لتسهيل المعالجة الإلكترونية وتحسين الكفاءة.

2- التحول الرقمي: هو عملية الاستثمار في التقنيات التكنولوجية بغية إحداث تغيير جذري في أسلوب العمل وسلوك الموظفين لإيجاد طريقة وإبداع قيمة جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير.

3- المؤسسات الخدماتية: هي نوع من أنواع المؤسسات تنشأ بهدف تقديم خدمات تعمل من خلالها على تلبية احتياجات الزبائن، وتسعى دائماً لتوسيع مجال علاقاتها معهم، كما أنها تقوم على تحسين وتطوير خدماتها باستمرار.

4- الذكاء الاقتصادي: هو نظام متكامل يهدف إلى جمع، تحليل، وإدارة المعلومات الاقتصادية والاستراتيجية لاتخاذ قرارات أفضل تدعم الأداء الاقتصادي للمؤسسات وتحقق ميزة تنافسية.

حادي عشر:صعوبات الدراسة

تواجه أغلبية البحوث والدراسات العلمية العديد من الصعوبات، سيما إن كانت المواضيع المتداولة جديدة من حيث أساليب الطرح وحتى من حيث طبيعة الدراسة في حد ذاتها، وعليه فقد واجهنا العديد من الصعوبات الدراسةية في هذه الدراسة والتي يمكن اختزالها في الآتي:

- رغم حداث الموضوع وتنوع الدراسات فيه إلا أن الدراسات التي تربط التحول الرقمي بالذكاء الاقتصادي تعتبر قليلة؛
- عدم تواجد المعلومات الكافية الخاصة بالمؤسسة؛
- عدم استجابة الكبير لموظفي المؤسسة محل الدراسة للرد على الاستبيان في وقت وجيز .

ثاني عشر: هيكل الدراسة

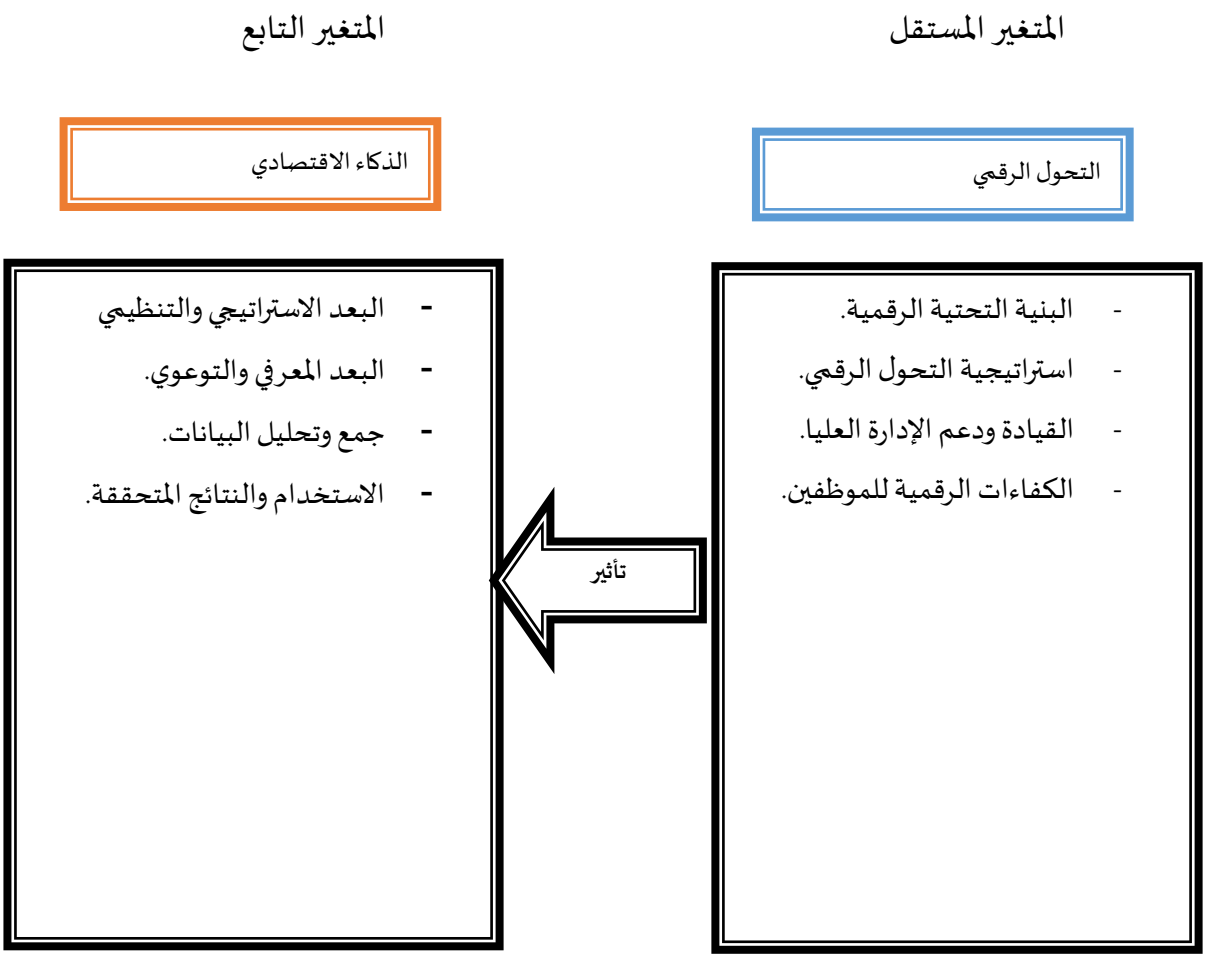
تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاث فصول كما يلي :

-الفصل الأول والثاني : يتناولان الادبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والذكاء الاقتصادي من خلال التركيز على الاطار العام لمفهوم التحول الرقمي ومتطلباته و أبعاده ، أما الفصل الثاني فقذ تم خلاله التركيز على متغير الذكاء الاقتصادي : أهميته ودوره وأسسه بالاضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما بالإضافة الى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية تتمثل في التي تناولت موضوع الدراسة ،أما الفصل الثالث فقد تمت فيه دراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي للعاملين في مؤسسة بريد الجزائر -تبسة-.

ثالث عشر: نموذج الدراسة

يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (01) .

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري التحول الرقمي

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي أصبح التحول الرقمي عاملا أساسيا في تطوير المؤسسات وتعزيز تنافسيتها،لم يعد هذا التحول مجرد خيار بل أصبح ضرورة تفرضها البيئة التكنولوجية المتطورة و التوقعات المتزايدة للعملاء. فهو يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات، تقليل التكاليف و زيادة سرعة الانجاز مما يعزز الإنتاجية و يجعل المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالإضافة إلى ذلك يتيح التحول الرقمي تطوير الخدمات و تحسين تجربة العملاء عبر قنوات رقمية مبتكرة . مما يرفع من مستوى رضاهم ويعزز ولاءهم. كما يساعد المؤسسات على الاستفادة من البيانات و التحليلات الذكية في اتخاذ قرارات دقيقة . مما يساهم في تحسين الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

يهدف تقديم فهم شامل لهذا الموضوع يتناول هذا الفصل التحول الرقمي من عدة جوانب رئيسية حيث يستعرض المبحث الأول المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي من خلال تعريفه،خصائصه،أهدافه،أهميته،تحديد مكوناته، وأنواعه المختلفة مما يساعد في بناء إطار معرفي واضح حوله ثم يناقش المبحث الثاني الأسس التي تضمن نجاح تطبيقه. بما فيه المتطلبات، و الخطوات اللازم لتنفيذه وأبعاده المختلفة التي تؤثر على المؤسسات . و المبحث الثالث يتطرق إلى النماذج و الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات في عملية التحول الرقمي مع إبراز المزايا التي يحققها و التحديات التي قد تعيق نجاحه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات ،حيث يعكس التغيير الجدري في طريقة عملها وذلك من خلال دمج تقنيات حديثة بهدف تحسين الكفاءة وزيادة الأداء ،ويعد أيضا أداة تمكين أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية و الابتكار المستمر ويساهم التحول الرقمي في تسريع العمليات من خلال أتمتة العديد من الأنشطة التقليدية مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد .

في هذا المبحث سيتم الطرق غالى مفهوم التحول الرقمي وأنواعه وأهم المكونات الأساسية له.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أساسا لنجاح المؤسسات في العصر الحديث حيث يشمل استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة والابتكار.

أولا: مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية أساسية يهدف إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل وقبل التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي سيتم التطرق أولا إلى الرقمنة.

1- تعريف الرقمنة

*تعرف الرقمنة على أنها هي عملية تكنولوجية تحول البيانات إلى صيغة رقمية يتم معالجتها بواسطة جهاز كمبيوتر بمعنى تحويل البيانات إلى نظم معلومات رقمية[1] .

*وتعرف كذلك على أنها عملية تحويل الاشياء المادية إلى أشياء رقمية مثلا مجموعة من النصوص المكتوبة و الصور من حالة الورقة العادية إلى شكل رقمي يكون في شكل ملفات بواسطة أدوات تكنولوجية بالماسح الضوئي[2].

2 - التحول الرقمي : يوجد مجموعة من التعاريف للتحول الرقمي من بينها:

* يعرف أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية و المجتمع و ذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحسين جودة المنتجات وابتكار منتجات جديدة و تقديم خدمات أفضل للعملاء[3] .

*وأيضا على أنه تطبيق التقنيات الرقمية لتحديد طريقة انجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها أي خلق قيمة جديدة وإعادة تحديد مفهوم العمل وتوجه الأعمال نحو تطبيق الأساليب الرقمية[4] .

---

[1]Bendjamabillel, Mehrisouheila,**digital transformation and media technology security challenges, journal of El Ryssalafor media studies**,V08,N:2, 224.P150

[2]ساردو زين العابدين، جزار مصطفى: **دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الجزائرية** ، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد8، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024، ص 648.

[3]مهاء شحادة: **تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الاسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الاردنية** ، مجلة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،2022،ص67.

* هو اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتحويل الخدمات أو الأعمال من خلال استبدال العمليات اليدوية بالرقمية[1] .

* ويعرف أيضا بإعادة تطور نماذج الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية ويشمل استخدام تطبيقات الهاتف المحمول ووسائل الإعلام و التقنيات.[2]

* وكذلك التحول الرقمي عرف بأنه التغيير التنظيمي الناتج عن استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال المبتكرة لتحسين الأداء.[3]

* هو عملية مستمرة تتعهد بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها من خلال الاستفادة من القدرات الرقمية لابتكار نماذج أعمال و منتجات وخدمات جديدة تجمع بين العمل الرقمي واليدوي وتجارب العملاء مع تحسين الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي.[4]

* وهو نموذج عمل جديد قائم على إستعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات و خدمات جديدة وطريقة توزيعها و التركيز على العميل .

*ويعرف: أنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال وتغيير جذري وكلي في تقديم القيمة للمستهلك النهائي كما يعتبر تغيير ثقافي لابد عليها من التأقلم معه.[5]

ومن التعاريف السابقة يتم استنتاج أن التحول الرقمي هو دمج التقنيات الحديثة و التكنولوجية المتطورة محل الأساليب التقليدية في انجاز العمليات وأعمال المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية. أو هو استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات و زيادة الكفاءة وتعزيز الإبتكار في المؤسسات.

---

[4]أمنية مصطفاوي: **العمل عبر المنصات الرقمية كنمط جديد لتنفيذ علاقة العمل ضمن التحول الرقمي** ، ملتقى وطني عصرنة علاقات العمل في ظل التحول الرقمي، جامعة الجزائر، 28 ماي 2022، ص 136.

[1]مساعدة علي المطيري: **إستراتيجية التحول الرقمي** ،ص 04، على الساعة 16:30 بتاريخ https://noor.book.com06/03/2025,

[2]Moulay Bouabdellah, hafidha Bouabdellah, **Degital transformation challenges**, journal of economy and finance, Vol 9, N°=2, 2022,P72.

[3]hadjarkhalfallah,khaledbendjelloh, **the reality of digital transformation in algeria,** journal of economc @ financial Research Vol 10, N°=01, 2023, P779.

[4]BenniaMohamed,**the digital transformation Role in enhancing**،journal of finance, Investîment and sustainable dévelopment Vol 9,N°=1, 2024,P224.

[5]صدوقي غريبي وآخرون: **و اقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة الآراء للدراسات الإقتصادية** ،المجلد 3، العدد2، جامعة معسكر الجزائر ،2021،ص 101.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي

للتحول الرقمي مجموعة من الخصائص جعلته عاملا رئيسيا في تحسين الأداء المؤسسي من بينها:

1- **التفاعلية**: حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار و تكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ و الاسترجاع .

2- **اللاتزامنية**: هي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الأفراد سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

3- **المشاركة والانتشار**: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.

4- **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.

5- **التنوع**: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددها أصبح للمتلقي خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.[1]

وكذلك توجد خصائص أخرى للتحول الرقمي تتمثل في مايلي:

6- التميز: فهي تتمتع بكل عناصر التفرد و الإستثانية اللازمة للتنافس

7- **التقنية العالية**: تمتلك التقنيات الرقمية عالية الجودة و بتصنيف عالمي.

8- عابرة للحدود: تقدم خدماتها بشكل متكامل تستفيد منه المؤسسات والأفراد حول العالم.

9- التكاملية: من خلال تقديم خدماتها بتنسيق متكامل وشامل ليستفيد منه أصحاب المصلحة.

10- التكيف: يتمتع بقدرة عالية على المرونة مع بيئة الأعمال الديناميكية المتسارعة.[2]

11- مبدأ الشفافية والنزاهة: من المفيد تحديد الأدوار والواجبات والمسؤوليات.

12- الهيكل التنظيمي الشبكي: حيث تقوم بإقامة علاقات جديدة مع الأفراد محليا و عالميا.

13- التكنولوجيا الفائقة: توفر تكنولوجيا المعلومات عالية الجودة للمؤسسات.[3]

---

[1] زينب بلخير، آمال بوسمينة: **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد6، العدد01، جامعة أم البواقي، 2023،ص 673-674.

[2] نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**، مجلة الباحث، المجلد24، العدد 01،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024، ص 286.

[3] Douifichafika,gheribi Ahmed: **digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian university**, journal of economic studies,Vol08,N °=02,2022,P72

ثالثا: أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي بشكل خاص في عالم الأعمال حيث له فوائد عديدة ليس على العملاء فقط بل على المؤسسات أيضا :

- يوفر التحول الرقمي وفورات كبيرة في التكلفة و الجهد؛
- يحسن الكفاءة التشغيلية؛
- يتيح التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات متميزة وإبداعية تختلف عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات؛
- ينظم جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعملائها؛
- يحلل التحول الرقمي البيانات و المعلومات التي تسهل عملية صنع القرار وتحديد الأهداف والإستراتيجيات.[1]
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء؛
- تسريع طريقة العمل اليومية؛
- تطبيق الخدمات الجديدة بسرعة وبمرونة؛
- تحسين الجودة وتطوير الأداء؛
- استبدل العمليات الرقمية بالتقليدية؛
- تغيير نماذج العمل.[2]
- تحسين تجربة العملاء وذلك من خلال توفير منتجاب وخدمات مخصصة وقنوات تواصل متعددة؛
- زيادة الأرباح من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات؛
- زيادة الكفاءة من خلال أتمتة المهام وتبسيط العمليات.
- المرونة القدرة على التكيف مع المتغيرات.

[1]Mohammed Mohammedebbini,**the role of digital economic transformation in the Rise of emerging countries,** journal of avanced economics Research Vol7, ISS 1,2022,P 614.

[2]رشيد فراح وآخرون: **التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة**، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02 ، جامعة أكلي محمد بلحاج البوكيرة، 2021، ص 61.

- الإبتكار و التطويرمن خلال تطوير خدمات و منتجات جديدة.[1]
- التفاعل التواصل مع العملاء من خلال المنصات يسمح بتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم. خلق المزيد من الفرص والتي أهمها تقديم خدمات مبتكرة قائمة على التقنيات الرقمية.
- تبسيط الإجراءات وتحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة.[2]

رابعا: أهداف التحول الرقمي

- يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مايلي:
- تعزيز تطوير أنظمة تكنولوجية وثقافية ومالية أكثر ابتكارا على المستوى المؤسسي والمجتمعي.
- توفير مهارات جديدة للأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل والمجتمع الرقمي.
- تحسين الوصول إلى الخدمات ووضع الضوابط والآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للأفراد.[3]
- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية .
- تسهيل عملية الدراسة في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات.
- اختصار الإجراءات الإدارية ويقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة إلى المشكلات الرقمية ما إذا كانت متوفرة الكترونيا.[4]

---

[1] محمد عقوني: **التحول الرقمي في العالم العربي**، 2024، ص 13، .,https://kotobati.com/bookبتاريخ 5/3/2025 ,على الساعة 18:30

[2] هشام أمين، امام امين: **أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، كلية التجارة قسم ادارة أعمال، 2022، ص 63.

[3] sellouh Mohammed laid, **Degital transformation in institutions as mechanisms to raise financial performance and achieve economic growth**, journal economic development Review,Volume 9, N°=1,2024 ,p 319

[4] بورحلة منجية، سايحي الخامسة و اخرون : **التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة** ، مجلة الدراسات البيئية، المجلد2، العدد2، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2023، ص 121/120.

المطلب الثاني: مكونات التحول الرقمي

تشمل مكونات التحول الرقمي مجموعة واسعة من العناصر التكنولوجية والتنظيمية و الثقافية التي تدفع التغيير داخل المؤسسات وتمكنها من التكيف ومن بين هذه المكونات:

1- **البنية التحتية التكنولوجية**: يبدأ التحول الرقمي ببنية تحتية تكنولوجية تشمل الحوسبة وحلول تخزين البيانات وانترنيت الأشياء، تدعم هذه البنية التكامل وقابلية التوسع المطلوبة لتنفيذ التغييرات الرقمية بفعالية.

2- **إدارة تجربة العملاء**: يعد تحسين تجربة العملاء هدفا رئيسا ومكونا أساسيا في التحول الرقمي حيث يشمل استخدام الادوات الرقمية وتفاعلات مخصصة عبر التطبيقات أو مواقع الويب، أو القنوات الرقمية الاخرى.

3- **الثقافة التنظيمية و القيادة**: يتطلب التحول الرقمي ثقافة تنظيمية داعمة وقايدة تتبنى التغيير والابتكار ، يجب على القادة توجيه الرؤية وتعزيز ثقافة تدعم التعلم المستمر و القدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية.

4- **الأمن السيبراني**: يعد عنصرا أساسيا في التحول الرقمي حيث يضمن حماية البيانات والأنظمة من التهديدات السيبرانية مما يعزز الثقة في البيئة الرقمية.[1]

5- **نماذج الأعمال الرقمية الجديدة**: أن المؤسسات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها.[2]

6- **التوجه الاستراتيجي الرقمي**: والذي يتحدد من خلال رؤية المؤسسة وغاياتها المتعلقة بالتحول الرقمي وكافة التوجهات المستقبلية نحو الرقمنة.

7- **الكفاءات والمواهب الرقمية**: هي الكفاءات والتخصصات البشرية الممكنة رقميا والتي تمتلك قدرات فنية وتخصصية مهنية رقمية جيدة في هذا المجال.[3]

---

[1] Souad Boutriq, **the Role of digital tranformation in strengthening economic in arolcountries**,journal of contemporary Business and economic studies,Vol 8,N°=1,2025,P 258

[2] منى علي خليل،محمد عبد العليم صابر: **انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق استقرار مالي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 5، العدد2، جامعة دمياط، 2024، ص 474.

[3] تمارا أحمد أشقر: **مرتكزات التحول الرقمي و علاقاتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية**، المجلد29، العدد01، 2022، ص 13.

المطلب الثالث: أنواع التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة أنواع متعددة حيث تختلف كل منها باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها ومن بين هذه الأنواع: تحول العمليات، تحول المجال، تحول نموذج الأعمال، التحول الثقافي، فيما يلي شرح لكل نوع منها :

1ـ **تحول العمليات**: يهدف هذا النوع إلى تحسين طرق انجاز المهام داخل المؤسسة من خلال تبني الأدوات الرقمية الحديثة كالبيانات و التحليلات وتطبيقات البرامج المعلوماتية والأنظمة الرقمية لاعادة هندسة العمليات التشغيلية في جميع أنحاء المؤسسة بهدف تحقيق كفاءة أكبر وتقليل الأخطاء البشرية وخفض التكاليف التشغيلية.

2. **تحول المجال**: يعتبر هذا النوع من التحول الرقمي من أعمق أنواعه حيث يتجاوز تحسين العمليات أو تعديل نموذج الأعمال ليصل إلى خلق أسواق ونشاطات جديدة تماما يفضل التطورات الرقمية ويتيح هذا النوع من التحول للمؤسسات توسيع لنطاق أعمالها و اكتشاف فرص غير مسبوقة وقد تكون Amazon مثالا واضحا على كيفية تحول المجال، فقد وسعت مجال نشاطها إلى سوق جديد و إطلاق خدمة Amazon Web Serviceلتوفير خدمات الحوسبة السحالية، حيث أصبحت ركيزة في عالم التكنولوجيا الرقمية لأن هذا القطاع لم يكن جزءا من اعمالها ولكنها تطور ليصبح أحد أكثر مصادر ايراداتها الربحية، مما يعكس التأثير العميق للتحول الرقمي في توسيع نطاق الأعمال وتحقيق النجاح المستدام.[1]

3- **تحويل نموذج الأعمال**: أي تبديل الطريقة التقليدية التي تعمل بها الصناعة فعندما تريد شركة إجراء تحول في نموذج العمل تستخدم التقنيات التي سوف تمكنها من تقديم خدمات أو منتجات أفضل من منافسيها في المجال نفسه، ويتطلع تحول النموذج أيضا إلى إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات، وهو يهدف الى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات و إمكانية الوصول إلى العملاء.

مثلا شركة Tourism union international من اكبر شركات السفر والسياحة في العالم لها العديد من وكالات السفر و الفنادق وشركات الطيران والسفن، في أثناء الجائحة قامت الشركة بإعادة اكتشاف

[1] زمورة جمال: **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات _دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة** _، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023، ص 16.

نفسها للتعامل مع عمليات الإلغاء الجماعية ومع التغير في مشهد السفر ابتكرت نماذج أعمال جديدة ركزت على إعادة المسافرين الذين تقطعت بهم السبل إلى أوطانهم مع خفض تكاليف تشغيل تكنولوجيا المعلومات الداخلية بنسبة 70%.

4- **التحول الثقافي التنظيمي**: يهتم بتحويل ثقافة الأعمال وتدريب القوى العاملة ودعمها في المؤسسات على التقنيات الحديثة، فعندما تريد مؤسسة تغيير ثقافتها عليها بالبدء من أعلى الموظفين الذي يتبعون مثال قادتهم، كما تضطر أحيانا إلى إعادة تشكيل الموظفين، فقد يلزم تعيين مواهب جديدة تساعدها على النجاح في تحولها الجديد.

فيتطلع التحول المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو ثقافتها الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء، هذه هي أفضل وسيلة التلوث على المنافسين وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع.[1]

[1] مبروكة كريم محمد: **الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي**، مجلة الدراسة في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد1، العدد 07،جامعة الزيتونة، ليبيا، 2024، ص ص، 250-252.

خلاصة المبحث

التحول الرقمي يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين كفاءة المؤسسات وقدرتها التنافسية. من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والبيانات الكبيرة، يتم تحسين العمليات الداخلية، تسريع اتخاذ القرارات، وتوفير خدمات متميزة للعملاء.

التحول الرقمي يعزز أيضًا من الابتكار ويوفر فرصًا جديدة للنمو والتوسع في أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد المؤسسات في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. حيث يتيح لكل مؤسسة تبني تحول رقمي يتناسب مع احتياجاتها. ومن خلال هذه المفاهيم يتضح أن التحول الرقمي ليس مجرد تحسين تقني بل هو عملية تحول شاملة تساهم في تعزيز التنافسية و لتحقيقه بفعالية لابد من توافر مجموعة من الأسس و المتطلبات و الخطوات التي تضمن نجاح عملية التحول الرقمي .

المبحث الثاني: أساسيات التحول الرقمي

لضمان نجاح التحول الرقمي يجب على المؤسسات تهيئة بيئة عمل مناسبة تتوافق مع متطلباته، لان نجاحه لا يعتمد فقط على التكنولوجيا بل يشمل أيضا مجموعة من المتطلبات الأساسية لتوفير بنية تحتية رقمية وإستراتيجية واضحة بالإضافة إلى ذلك هناك خطوات محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ الفعال و التطوير المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أساسيات التحول الرقمي بدأ من متطلباته مرورا بالخطوات اللازمة بتنفيذه و تحليل أبعاده المختلفة.

المطلب الأول: متطلبات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي مسارا استراتيجيا يتطلب توافر مجموعة من المقومات الاساسية التي تضمن نجاحه واستمراريته ، اذ تساهم في تهيئة البنية التحتية وتطوير القدرات البشرية والتنظيمية اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة ومن اهم هذه المتطلبات ما يلي :

1- **المتطلبات الإدارية**: تتمثل في وضع الخطط وتحديد الوسائل التي يجب على المؤسسة مواكبتها للتحول الرقمي وأن تقوم بوضع مقاييس وخطط للتحول وكذلك من الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وعن طريقها يتم صياغة وتطبيق مفاهيم ووسائل حديثة ومبتكرة واستعداد المؤسسة والعاملين فيها لتحول نماذج الأعمال التقليدية إلى الرقمية.

2- **المتطلبات البشرية**: يعتبر العنصر البشري من العناصر الضرورية في المؤسسات فبدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسة من تحقيق ما تسعى إليه و أن امتلكت أحدث الوسائل الرقمية، لذا يجب دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وعلى مستوى عال من الكفاءة لمواكبة التكنولوجية الرقمية المتسارعة وجعل الإدارة الرقمية ترتبط إرتباطا وثيقا بالعنصر البشري.[1]

3-**المتطلبات التقنية**: يستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المؤسسة وعملائها وتوفير بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة من أنظمة التشغيل، أجهزة متخصصة، وسائط تخزين وبرامج، ويتطلب وجود فرق تقنية متخصصة لإدارة هذه البنية .

4- **المتطلبات الإجرائية**: تتطلب عملية التحول الرقمي وضع إستراتيجية شاملة لأمن المعلومات تضمن حماية البيانات وضمان جودتها ومنع السرقة وانتهاك خصوصية المعلومات واستخدامها بشكل آمن وهي ضرورية لنجاح التحول الرقمي.[2]

---

[1] رشدي محمد أحمد: **دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية الجامعات المعرفية بالتطبيق على كلية الزراعة**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، العدد 04، جامعة اسكندر، 2022، ص 232.

[2] آسيا بلقاضي: **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلة9، العدد 01، جامعة سطيف، 2024، ص 695.

وكذلك تحتوي متطلباته على:

5- **البيانات**: يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود لتحويل البيانات بشكل منتظم وفعال وتوفير معلومات وإجراءات نوعية وموثوقة مع تطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي ويجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها و الاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

6- **العمليات:** هي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة التي تنتج خدمة معينة، يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيد الداخلي و الخارجي وذلك لضمان تطبيق الأمثل للتحول الرقمي وذلك بوجود رقابة في انجاز العمليات.[1]

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي

التحول الرقمي ليس بعملية بسيطة يمكن أن تحدث فجأة بل تستغرق دراسة متأنية خاصة في التخطيط، وقد تبدو تفاصيل عمليات التحول الرقمي مختلفة في طبيعة العمل لكنها في الأغلب تتبع مسارا موحدا " التخطيط، التنفيذ، التحليل" وتتمثل خطواته في مايلي: قدم (Brescian 2021) ست خطوات للتحول الرقمي وهي:

1- الإدراك والوعي: أي الوعي بالتغيير الذي يجب أن يحدث على المستوى المؤسسي، فلا يمكن إجراء تحول رقمي حقيقي جذري إلا إذا أدركت أن لهذا التحول أهمية مستقبلية.

2- التحليل الداخلي و الخارجي: التحليل الخارجي يركز على الفرص المتاحة في البيئة الرقمية (السياسية، الثقافية، التكنولوجية)، أما التحليل الداخلي فيشمل الموارد و المهارات اللازمة لبدأ هذا التحول.

3- صياغة إستراتيجية التحول الرقمي: أي وضع خطة عمل وتخصيص الموارد و الاهداف و الجداول الزمنية كما يتم وضع مؤشرات الأداة الرئيسية لضمان تحقيق فوائد التقنيات الرقمية، كتحسين الإنتاجية والابتكار وخفض التكاليف. [2]

---

[1] بلقاسمي خالد، دهمي عمر: **مظاهر التحول الرقمي في الجزائر**، ملتقى وطني جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية رهاناتوتحديات، جامعة البويرة، ص 4.

[2] عهود يوسف محمد مظهر: **ادارة التحول الرقمي في المنظمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024، ص ص، 50-52. http://books.googel.com ، بتاريخ 2025/04/26 ، على الساعة 21:05 .

4- تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي: يتطلب التحول الرقمي مشاركة العاملين من مختلف الأقسام و تعتبر هذه الخطوة الأكثر خطورة لأن نجاحه يعتمد على مدى استيعاب القادة والعاملين للتحول الرقمي لذلك يستدعي تعزيز العاملين بثقافة استباقية وتدريسهم و تحضيرهم من خلال إبراز أهمية دورهم في نجاح أو فشل التحول الرقمي.

5- المراقبة والتقييم: نتيجة التغيير السريع في نشر التقنيات الرقمية يجب أن تخضع استراتيجيات التحول الرقمي لتقييم مستمر بتحديد الانحرافات والعوائق بشكل مبكر لتحقيق المرونة.

6- التكيف: تعتمد هذه الفرضية أن إستراتيجية الرقمية ليست نهائية لذلك يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف والتعديل وفقا للتغيرات المستمرة.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في مايلي: [1]

- بناء إستراتيجية رقمية.
- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل الأنشطة الرقمية.
- تحديد المتطلبات اللازمة.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

المطلب الثالث: أبعاد التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي عملية شاملة تشمل عدة أبعاد: التكنولوجيا، التنظيم، الإقتصاد، المجتمع والتي تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في عصر التكنولوجيا الرقمية تتمثل هذه الأبعاد في:

1- **البعد الإستراتيجي:** يتضمن اكتشاف استراتيجيات جديدة تركز على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة وسريعة وفعالة عبر القنوات الرقمية.

2- **البعد الإقتصادي:** تتمثل في تقييم الفوائد المالية للتحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

3- **البعد الإجتماعي:** يدرس تأثير التحول الرقمي على المجتمع بما في ذلك تأثيره على فرص العمل و المهارات المطلوبة مع تعزيز دور المؤسسات في المسؤولية الإجتماعية من خلال المبادرات الرقمية.

[1] سماح فرج، محمد عبد: **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات للمشروعات الصغيرة**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد39، العدد 01، مصر، 2021، ص 17.

4- **البعد الأمني**: يركز على حماية البيانات و المعلومات من التهديدات السيبرانية وتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي .

5- **البعد التنظيمي**: يتضمن مراجعة تصميم الهيكل التنظيمي مع الحاجة إلى تعزيز ثقافة الإبتكار والتغيير داخل المنظمة من اجل تحسين سرعة الاستجابة والتكيف مع التطورات في متطلبات العصر الرقمي.[1]

6- **البنية التحتية " التكنولوجيا"**: يشير مفهوم البنية التحتية للتحول الرقمي إلى توافر مكونات الأجهزة و البرامج الحديثة داخل المؤسسة بالإضافة إلى وسائل الاتصال عالية السرعة وقواعد البيانات المناسبة للمعالجة الفعالة للبيانات وتنظيمها وتبادلها وتخزينها وعرضها بالسرعة المناسبة.

7- **الموارد البشرية:** العنصر البشري هو جانب حاسم لنجاح أي نظام أو عملية ويتكون من 3 مكونات رئيسية: الخبرة و التجربة و التعليم، كما تعد الكفاءة الرقمية عاملا حيويا في تنفيذ التحول الرقمي وتزويد العاملين والمدربين تدريبا جيدا بالقدرات الأساسية و القدرة على استخدام البيانات وتفسيرها بكفاءة لإدارة التكنولوجيا الرقمية واتخاذ قرارات صائبة.

8- **العمليات الداخلية**: هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة أو المهام التي تقدم خدمة او منتج معين للمستفيدين ويتعين على المنظمات بناء أساس فني قوي يسهل تطوير العمليات داخليا وخارجيا، مما يضمن التنفيذ الأمثل للتحول الرقمي.[2]

[1] journal of business dministration and economic studies, university center of tipaza, Vol 10,N°=2,2024, P 478 **Digital transformation in algerian enterprise**,charak Mohamed Hocine, fartasfatiha:

[2] talalabasi,lezharbaont, Ghozlane Mazzi, **the impact of digital transformation on enhancing financial performance**, Industrial economics Review, Vol 14, N°=2, 2024, P 256

خلاصة المبحث

يتضح من خلال هذا المبحث أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مدى استعداد المؤسسة لتطبيقه تتطلب هذه العملية توفر بنية تحتية رقمية وتطوير موارد بشرية من خلال برامج التدريب والتأهيل ويمر تنفيذه بعدة خطوات تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي يليها التنفيذ التدريجي وفقا لمتطلبات المؤسسة ثم التقييم المستمر لضمان التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، كما أن لهذه العملية أبعادا مختلفة تشمل التكنولوجيا، العمليات، ثقافة المؤسسة مما يجعلها عملية شاملة تتطلب تخطيطا استراتيجيا وتكاملا بين المتطلبات التقنية والتنظيمية و البشرية ولضمان نجاحها على المدى الطويل، تعتمد المؤسسات على نماذج واستراتجيات مختلفة تتيح لها تحقيق الأهداف والتعامل مع التحديات التي تواجهها.

المبحث الثالث: نماذج،استراتيجيات التحول الرقمي الناجح ومزاياه

في ظل التوسع المستمر في استخدام التقنيات الحديثة أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على نماذج واستراتجيات واضحة للتحول الرقمي تضمن نجاحه واستدامته، تختلف هذه النماذج والإستراتيجيات تبعا لطبيعة المؤسسة و اهدافها، حيث يمكن أن يكون التحول تدريجيا يتم على مراحل أو جذريا يحدث تغيير شاملا في بنية المؤسسة، إلى جانب ذلك فإن تطبيق التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات تتناسب مع طبيعة العمل اذ يمكن التركيز على زيادة الإبداع، تطبيق أفكار و تقنيات جديدة. وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التحول الرقمي إلا أنه يواجه تحديات تعيق تنفيذه.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم النماذج والإستراتيجيات و المزايا و التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي

تعددت نماذج التحول الرقمي من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة الرقمية وفيما يلي أهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي في المؤسسات:[1]

1- **النموذج الفني**: يتم من خلاله تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلوم الإدارة ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة و رفض التطبيقات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.
2- **النموذج السلوكي**: يركز على المتغيرات السلوكية الفردية و الجماعية و التنظيمية، البيئية بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات ومن ثم تقل أهمية الأمثلية و النماذج في اتخاذ القرارات رقميا.
3- **النموذج الفني الإجتماعي**: يهتم بالتعامل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات و البرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.
4- **نموذج إدارة الأصول الرقمية**: يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين، التحول للمعلومات، التصفح، تبادل المعلومات واسترجاعها).
5- **نموذج التحول التدريجي**: يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التحويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المؤسسة ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.
6- **نموذج التحول الديناميكي**: يعتمد هذا النموذج على أعلى درجات التفاعل السريع بين المؤسسة والمتغيرات البيئية و العلاقة بينهم وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.
7- **نموذج التطوير التنظيمي**: يعتمد على التعلم و التدريب التحويلي بدلا من اعتماده على حلول جاهزة تقلل من فرص النجاح.
8- **نموذج التحول الإستراتيجي**: يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة و تعتبر تكنولوجيا المعلومات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة.

[1] عبد الرحمان محمد، سليمان رشوان، و آخرون:**دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2020، ص ص ،9-10.

9- **نموذج التكلفة والعائد**: يعتمد على مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

10- **نموذج المثالي**: يعتمد على الدراسة عن مثالية والدراسة على أعلى النتائج وذلك بالتطوير المستمر.[1]

المطلب الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي الناجح

تعرف إستراتيجية التحول الرقمي بأنها مفهوم يركز على تنسيق مختلف عمليات التحول الرقمي لتحديد الأولويات و الأهداف عند تطبيقها داخل المؤسسات ومن بين هذه الإستراتيجيات:

1- **إستراتيجية توضيح الرؤية**: تقوم هذه الإستراتيجية على تحديد النتائج المرجوة من التحول الرقمي قبل التعامل مع الاحتياجات التقنية بدلا من إتباع النهج التكتيكي التقليدي الذي يعتمد على الحلول السريعة، يجب بناء رؤية تركز على القيمة طويلة الأمد، تتطلب هذه الإستراتيجية إشراك الخبراء في الأعمال والتكنولوجيا لتحديد مسار تطبيق مع الأخذ في الاعتبار مرونة البنية التحتية وتقليل عبئ العمل التكنولوجي من خلال حلول مثل: الحوسبة السحابية تسهم هذه الرؤية في تحديد التحسينات المطلوبة و كيفية قياس التكنولوجيا على تحقيقها مع طرح أسئلة محورية لقادة الأعمال لتحديد المتطلبات بدقة.

2- **إستراتيجية بناء التحول الرقمي**: تحتاج هذه الإستراتيجية رؤية واضحة تركز على قصص نجاح لتبني التحول الرقمي تعتمد على الإبتكار وتوفير التجارب مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الإصطناعي مع مراعاة تحقيق المخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف، تدعوا هذه الإستراتيجية إلى إدخال تكنولوجيا حديثة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.[2]

3- **إستراتيجية تعزيز التعاون القيادي**: يتم ذلك من خلال تشجيع المشاركة النشطة للقادة في عملية صنع القرار المتعلقة بالتحول الرقمي عبر عقد جلسات تفاعلية وورش عمل للنقاش واتخاذ القرارات الجماعية بين الأقسام المختلفة وتشكيل فرق عمل متكاملة وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم لضمان التفاعل الفعال كما يشمل ذلك توفير برامج تدريبه للقادة لمواكبة التحول الرقمي وتأثيراته في تطبيق الأفكار والتقنيات الجديدة مع ضمان توفير الموارد المالية و التكنولوجية اللازمة لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

---

[1] رنده عبر شرير: **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية**، مجلة اتحاذ الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 03، جامعة الأقصى، غزة، 2023، ص 220.

[2] صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار: **استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية الى التطبيق العملي** ، مجلة البصائر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، 2024، ص 29- 30.

4- إستراتيجية تحديد تكنولوجيا المعلومات: تعد تكنولوجيا المعلومات الحديثة محور المؤسسات اليوم، حيث تساعد في تحسين الخدمات وتعزيز الإنتعاش الإقتصادي المستهدف وزيارة الإبداع وتحسين الأمن السيبراني وبناء تحول رقمي حديث ومن الضروري تحديد الشركاء التكنولوجيين الذين يساهمون في تحليل الأعباء المرتبطة بإنشاء بنية تحتية قوية مع ضمان الدقة وتعزيز الأمان مع التركيز على الذكاء الإصطناعي و الحوسبة السحابية.[1]

المطلب الثالث: مزايا و التحديات التي تواجه التحول الرقمي

يوفر التحول الرقمي مزايا عديدة تمنح المؤسسات فرصا كبيرة لتحسين الأداء و الإبتكار وعلى الرغم من مزاياه المتعددة إلا أنه يواجه تحديات تعيق تطبيقه بنجاح.

أولا: مزايا التحول الرقمي

للتحول الرقمي مزايا عديدة تتمثل في مايلي:

- يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين مسارها الإداري والقانوني وتحسين جودة مواردها بكفاءة وفعالية.
- يعزز رضا الموظفين و العملاء.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية.
- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية وبالتالي تكون الإجراءات سهلة و سريعة على المستفيدين.
- تحديث نماذج العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية.[2]
- نشر ثقافة التعلم و التدريب الذاتي في المجتمع وإعداد الأفراد للمستقبل.
- نشر الثقافة التقنية مما يساعد على خلق مجتمع معرفة.
- ينمي المهارات ويزيد من القدرات ويعزز فرص الإبداع والإبتكار.[3]

---

[1] Chaima Arribi, Soraya Boutarfa, **Digital transformation opportunities and challenges of digitization in Algeria**, Vol 12, N°= 01, 2024, P 40-41

[2] مريم عبد العزيز، جاسم علي آل ثاني: **دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي اطار نظري للتحول الرقمي بادارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر**، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، جامعة قطر، 2023، ص 54.

[3] سحر توفيق، هبة شحاته: **التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات التعليمية**، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية و الثقافية، المجلد1، العدد 05، مصر، 2021، ص 468.

- يساهم التحول الرقمي في بناء مجتمعات مستدامة فعالة تنافسية من خلال ما يحققه من خدمات مقدمة لمختلف الأطراف.
- يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة حياة أفراد المجتمع.
- يساهم التحول الرقمي في دعم المؤسسات في تحقيق أهدافها و رؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل.[1]
- تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات .
- التميز من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- القدرة على التكيف مع بيئة عمل متغيرة و متنوعة.[2]

ثانيا: التحديات التي تواجه التحول الرقمي

للتحول الرقمي العديد من التحديات التي تعيق تنفيذه و تتمثل في مايلي:

- نقص الكفاءة: يرتبط بانخفاض الكادر التنظيمي وضعف قدرته على التعامل مع معدات وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال.
- ضعف التنسيق : بمعنى انه اذا لم يتم الحفاظ على تواصل جيد بين المستويات المختلفة فسيفشل التحول الرقمي .مما يتطلب وجود مستويات تنسيقية واضحة وفعالة.
- القوانين واللوائح :كثيرا ما تعد عائقا يحد من فعالية التحول الرقمي ،مما يؤدي الى بطئ الاجراءات والخسائر.[3]
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.
- الثقافة التنظيمية: تشكل عائقا إذا لم تكن متفتحة على التغيير.
- الإفتقار إلى المهارات الفنية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة. [4]
- و كذلك توجد تحديات لخصت في عدة جوانب منها:
- الجانب الإقتصادي: نقص الموارد والإمكانيات و الميزانيات لتطبيق برامج التحول الرقمي.

---

[1] طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف: **أثر التحول الرقمي جودة التقارير المالية الحكومية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، جامعة حلوان، 2023، ص ص ، 442-443.

[2] Grinat Mohammed, Kebaili Hayat, **Algeria's Sustainable development challenges in the light of digital transformation**, El Manuel economy, Vol 07, N °= 2, 2024, P 1545

[3] chaimaarribi, sourayaboutarfa,op-cit , p43.

[4] Ramdani Kamal, Guetibabdelkader, **contracting assistance in the era of digital transformation in Algeria** ،journal economic, Vol 15, N°= 1, 2024, P 111

- الجانب التنظيمي: نقص الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق التقنيات الرقمية.
- الجانب القانوني: عدم وجود قوانين لتنظيم الواقع الإفتراضي لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.
- الجانب الفني والتكنولوجي: عدم وجود البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الوصول إلى البيانات وتخزينها.
- الجانب الأمني: نقص الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق التقنيات الرقمية وقيادة برامج التحول الرقمي والتغير داخل المؤسسات.[1]

[1] طارق محمد عبد الوهاب: **مرجع سابق**، ص 442.

خلاصة المبحث

التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة من خلال تبني التقنيات الرقمية في كافة جوانب من خلال هذه الاستراتيجية، يتم تحقيق تحسينات ملموسة في سرعة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث يمكن الوصول إلى حلول مبتكرة تلبّي احتياجات السوق بشكل أسرع وأكثر دقة. كما أن التحول الرقمي يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها التوسع في أسواق جديدة، تطوير منتجات وخدمات متميزة و إحدى أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ التحول الرقمي هي المقاومة الثقافية للتغيير، بالإضافة إلى نقص المهارات التقنية في القوى العاملة. كما أن هناك تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات، خاصةً في ظل التوسع الكبير في استخدام الشبكات الرقمية ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يُعد فرصة حقيقية للشركات والمؤسسات لتعزيز قدرتها على الابتكار والنمو في القطاعات الحكومية والصحية والتعليمية، يُساعد التحول الرقمي في تحسين الخدمات العامة،تعزيز الكفاءة في توفير الرعاية الصحية والتعليمية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات عبر الإنترنت.

خلاصة الفصل

يعد التحول الرقمي مرحلة جوهرية في تطوير المؤسسات حيث يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة، يرتكز على مجموعة من المكونات الأساسية مثل البنية التحتية الرقمية، البيانات الضخمة و الحوسبة السحابية والتي تعمل معا لتمكين المؤسسات من التحول نحو نماذج عمل أكثر تكيفا مع المتغيرات، كما يتخذ أنواعا مختلفة تتراوح بين التحول الجزئي لبعض العمليات وصولا إلى الرقمية الشاملة للمؤسسة و لضمان نجاحه يتطلب التحول الرقمي مجموعة من المتطلبات التقنية والإدارية، إضافة إلى إتباع إستراتيجيات واضحة تضمن التنفيذ الفعال والإستدامة.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجه المؤسسات مثل مقاومة التغيير، المخاطر الأمنية وضعف البنية التحتية، إلا أن الفوائد التي يقدمها من تحسين الكفاءة التشغيلية إلى تعزيز الإبتكار و التنافسية التي تجعل منه خيارا إستراتيجيا لا يمكن الإستغناء عنه.

وفي ظل التطور الرقمي السريع أصبحت البيانات موردا إستراتيجيا مهما ما يستدعي تبني الذكاء الإقتصادي كأداة تحليلية فعالة لإستثمار هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات يدعم إتخاذ القرار. وبالتالي يعد التحول أداة حيوية لتحسين الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية مما يمكنها التميز في بيئة عمل ديناميكية و متغيرة.

الفصل الثاني:

الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية

تمهيد

ان تسارع التطور في تقنيات الاتصالات و المعلومات واقتصاد المعرفة أدى إلى تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الإقتصادية و التحديات المتزايدة التي تواجهها الدول والمؤسسات في بيئة تتسم بالعولمة، والتطور التكنولوجي، وتدفق المعلومات بشكل غير مسبوق، برز مفهوم "الذكاء الاقتصادي" كأحد الأدوات الحيوية لدعم صناعة القرار وتعزيز القدرة التنافسية.

والذكاء الاقتصادي لا يقتصر على جمع المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها واستخدامها بشكل استراتيجي، بما يضمن الحماية من المخاطر واستشراف الفرص في الأسواق المحلية والعالمية. ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة المترابطة مثل: مراقبة البيئة الاقتصادية، تحليل المنافسة، فهم الاتجاهات السوقية، وتوفير المعلومات الدقيقة لصناع القرار بطريقة منظمة وفعالة.

في هذا الفصل سيتم تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الذكاء الإقتصادي سيتم من خلاله تناول ماهية الذكاء الإقتصادي ومفاهيمه و أهدافه و مهامه والجوانب الرئيسية للذكاء الإقتصادي المتمثلة في الوظائف و الأدوات و المتطلبات و المراحل و النماذج و أخيرا التحول الرقمي ودوره في تحقيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية.

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإقتصادي

يعد الذكاء الإقتصادي أحد الركائز الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات و الدول في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغيرات السريعة و التحديات المتزايدة ، فهو يمثل عملية جميع و تحليل و استغلال المعلومات الإقتصادية والإستراتيجية لدعم اتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف، و لا يقتصر الذكاء الإقتصادي على الحصول على المعلومات فحسب، بل يشمل أيضا حمايتها و استثمارها بطرق تضمن التفوق في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

في هذا المبحث سيتم تناول المفاهيم الأساسية للذكاء الإقتصادي من خلال مفهوم و التطور التاريخي و كذا إبراز مهامه الرئيسية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الإقتصادي

مفهوم الذكاء الاقتصادي هو مفهوم تطور تدريجيا بالتوازي مع تطور الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات حيث مر تطور الذكاء الاقتصادي بعدة مراحل يمكن تقسيمها كما يلي :[1]

جدول (1): المراحل الأساسية لتطور الذكاء الإقتصادي

المرحلة	الحدث	التوجه	التسمية	المفكرون والباحثون
المرحلة الأولى 1958 -1979	نهاية الحرب الباردة و إنهيار الحزب الشيوعي	التحول من الذكاء العسكري إلى الذكاء الإقتصادي مع التركيزعلى الأدوات والعمليات والتقنيات، ظهور الإهتمام بالمعلومة و زيادة الوعي بدورها المهم في تعزيز القدرة التنافسية.	-business intelligence System. -organizational intelligence. -Seamming the business environment. -Intelligence business la veil technologique.	-Luhn. -Harold wilensky. -Aguilar francis. -Igor ansoff.
المرحلة الثانية 1980 -1990	إصدار أعمال M.Porter حول النموذج التنافسي و تأسيس جمعية المتخصصين في الإستخبارات التنافسية.	التركيز حول الذكاء التنافسي أو الإستراتيجي و الأهداف المنشودة منه و تقوية الرواية بين هياكل الأعمال و الإستراتيجيات.	-Scaning environment. -competitor Intelligence System.	- M.Porter -P.reseott -Smith meyer. -Fuld. - Igor ansoff. -Riboult martinet.
المرحلة الثالثة 1991 -2000	إنشاء مراجعة الإستخبارات	بروز عملية تمويل الذكاء الإقتصادي، و الإدارة	-Environmemtscaning. -Intelligence strategic.	-Jakobiak. -Bow mard.

[1] بوزادة نجاح،طافر زهير :**التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الإقتصادي**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، مجلد 02، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر،2018، ص195.

	التنافسية.	المشتركة والعمل التعاوني . -حماية المعلومات و رأس المال غير الملموس	-Intelligence compélitive veille stratégique. -Intelligence economique.	-Harbulot. -Besson Bloch.
المرحلة الرابعة 2001 -2018	دورات في الذكاء الإقتصادي تدرس في كليات إدارة الأعمال في جميع أنحاء العالم.	التوسع في الهوية الإقتصادية لمفهوم الذكاء الإقتصادي كنموذج للإدارة و دوره الهجومي و الدفاعي بالتحكم في المعلومةالإستراتيجية من أجل الحماية و التأثير	-Business intelligence. - Intelligence economique. -Intelligence econonmique et strqtegique.	-Levet jeam louis. -Bermardcarayom. -Bow rnois. -Romami[1].

المصدر: **التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الإقتصادي**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، مجلد 02، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر،2018، ص195.

يمثل الجدول المعروض تصورًا دقيقًا لمراحل تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي عبر أربعة أزمنة رئيسية، بدءًا من الفترة (1958-1979) التي شهدت نشوء فكرة الذكاء الاقتصادي وظهور نظم الذكاء المعلوماتي ورصد البيئة الاقتصادية، وذلك من خلال مساهمات مبكرة لباحثين مثل "Luhn" و "Wilensky"و ."Ansoff"تلتها المرحلة الثانية (1980-1990) حيث تطور المفهوم ليشمل تحليل البيئة التنافسية، مع التركيز على التنافس الاستراتيجي بفضل أعمال "Michael Porter" ونموذجه الشهير لتحليل قوى المنافسة، بالإضافة إلى مساهمات "Prescott" و "Fuld"وغيرهم. أما المرحلة الثالثة (1991-2000)، فقد اتسمت بتوسيع نطاق الذكاء الاقتصادي ليشمل الرصد البيئي والذكاء الاستراتيجي في ظل تحولات العولمة، مما ساهم في إدخال البعد الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بفضل بحوث "Jakobiak" و "Martre"وآخرين. وفي المرحلة الرابعة (2001-2018)، أصبح الذكاء الاقتصادي مدمجًا كعنصر أساسي في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، مدعومًا بتقدم تكنولوجي مكثف، حيث ساهم باحثون مثل "Levet" و "Carayon"في تعزيز أهمية الذكاء الاقتصادي كأداة لدعم اتخاذ القرار على جميع المستويات. وعليه، يبرز الجدول التطور التدريجي للمفهوم من مجرد جمع

[1]بوزادة نجاح،طافر زهير : **مرجع سابق**، ص195 .

معلومات إلى بناء أنظمة تحليلية متكاملة لدعم القرارات الاستراتيجية، مما يعكس التحولات العميقة في بيئة الأعمال وعلاقة المؤسسات بمحيطها التنافسي عبر الزمن.

يتضح من خلال تتبع المراحل التاريخية لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي أن هذا المفهوم لم يعد مجرد أداة لجمع المعلومات، بل أصبح ركيزة استراتيجية أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في بيئات الأعمال المتغيرة. إن انتقال الذكاء الاقتصادي من رصد البيئة إلى التحليل الاستراتيجي الشامل يعكس تزايد أهمية المعلومات الدقيقة في دعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر واقتناص الفرص. كما أن مساهمات الباحثين على امتداد هذه الفترات الزمنية المختلفة أظهرت تكاملًا بين التوجهات النظرية والتطبيقات العملية، مما يجعل الذكاء الاقتصادي اليوم جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة. وعليه، فإن استيعاب هذا التطور يمثل ضرورة علمية وعملية لفهم التحولات العميقة في إدارة المعلومات والابتكار التنافسي.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الإقتصادي

يعد الذكاء الإقتصادي أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال، و أصبحعاملا أساسيا في تحقيق النمو والإستدامة الإقتصادية.وقبل التطرق الى مفهوم الذكاء الاقتصادي يجب أولا شرح المفاهيم المتربطة به والتطرق الى ذكاء الأعمال كما يلي:

1- تعريف ذكاء الأعمال

تناول الباحثون موضوع الذكاء الاعمال من عدة جوانب ويمكن ان يعرف كما يلي:

* يشير ذكاء الأعمال إلى أي نشاط أو أداة عملية تستخدم للحصول على أفضل المعلومات لدعم عملية صنع القرار.[2]

*يشير ذكاء الأعمال إلى مجموعة من التقنيات التي تساعد في تحديد و استخراج و تحليل أفضل البيانات من كميات ضخمة من المعلومات بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار.[3]

[1] **التاصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي**"بتصرف"

[2] Wiley Publishing, **Inc- Business Intelligence for Dummies**, 111 River, street, Hoboken, 2008 ,p35.

[3] Sartaj Singh, **Business Intelligence**, Nanaina, Phase - I, Lovely professional university phagmaria, New Delhi, P7.

في الأخير يتم استنتاج تعريف ذكاء الأعمال هو تقنية تساعد الشركات على تحليل البيانات و إتخاذ قرارات افضل بناءا على المعلومات والتقارير.

2- تعريف الذكاء الإصطناعي

تعددت تعاريف الذكاء الإصطناعي نذكر منها:

* هو علم وهندسة صنع آلات ذكية و خاصة برامج الكمبيوتر الذكي. يعد الذكاء الإصطناعي وسيلة لجعل الكمبيوتر أو الروبوتات التي يتحكم فيها الكمبيوتر أو البرمجيات، تفكر بذكاء بطريقة مشابهة لتفكير البشر الأذكياء. [1]

* يعرفه قاموس اوكسفورد الإنجليزي بأنه قدرة أجهزة الكمبيوتر أو الآلات الأخرى على إظهار سلوك ذكي. [2]

يمكن القول أن الذكاء الإصطناعي هو تقنية تهدف إلى جعل الآلات تفكر وتتعلم مثل البشر، يستخدم خوارزميات متطورة لتحليل البيانات وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وأداء مهام ذكية بشكل آلي.

3- تعريف الذكاءالتنافسي

يمكن تعريف الذكاء التنافسي على أنه:

* عرفه "Tarokh "فن جمع ومعالجة وتخزين المعلومات التي يمكن للأفراد المتواجدين في مختلف مستويات الشركة الوصول إليها و تساعدهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة.

* هو عملية منظمة يتم من خلالها مراقبة البيئة الخارجية بهدف توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين، التكنولوجيا، العملاء، السوق، الموردين ... و غيرها، و ذلك لإستغلال الفرص والتصدي لتهديدات المنافسة بما سيعكس على أداء أفضل.[3]

يمكن القول أن الذكاء التنافسي هو عملية جمع و تحليل المعلومات حول السوق والمنافسين لإتخاذ قرارات إستراتيجية تساعد الشركة على التميز والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

---

[1] **Artificial Intelligence**, Tutorial, point, P7.

[2] **Introduction to artificial intelligence (Ai) Technology**, Guide for travel & tourism leaders, January, 2024, P 7.

[3] جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام: **الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جامعة بسكرة، 2020, ص 241.

4- تعريف ذكاء المنظمات

للذكاء التنظيمي عدة تعاريف يتم التطرق اليها كما يلي:

* وفقا لبعض أحدث مؤيديه مثل ماكيريين، و سيلسون و بدفورد هو القدرة الأساسية للمؤسسة على إتخاذ خيارات ذكية وقرارات عقلانية بناء على المعرفة المتاحة و القوة التحليلية فهو يمثل قدرة المؤسسة على الإبتكار و الإبداع، و الحفاظ على الإنتاجية و القدرة التنافسية.

* يعرفها سيلفر و كيرتي على أنها قدرة المنظمة على التفكير في الأعمال التجارية و بإستخدام منطق ذكي مستند إلى علوم الأعمال و التنظيم مما يجعله فعالا.[1]

أولا: تعريف الذكاء الإقتصادي

يعتبر المصطلح حديثا في اللغة العربية، إنه ترجمة منقولة عن اللغات الأوروبية الفرنسية (Intelligence Économique) أو التنافس الذكي (Intelligence Competitive) أما اللغة الإنجليزية فتستعمل (Business Intelligences)حيث تعددت تعريفات الذكاء الإقتصادي من اقتصادي لآخر بإختلاف الرؤى و البنية الإقتصادية من دولة لأخرى حيث نجد:

* جمع و تحليل و تفسير المعلومات الإقتصادية بشكل منهجي لتعزيز عمليات صنع القرار يتضمن يتضمن جمع البيانات المتعلقة بالأنشطة الإقتصادية و اتجاهات السوق و المشهد المالي العام، الهدف هو تحويل المعلومات الأولية إلى رؤى قابلة لتنفيذ يمكن استخدامها لإتخاذ قرارات إقتصادية أكثر ذكاء و فعالية.[2]

* الذكاء الإقتصادي هو مجال لإدارة المعلومات الاستراتيجية، و الحفاظ عليها من هجمات المنافسين، إضافة إلى توظيف المعرفة المستخلصة لتحسين البيئة التنافسية و تطويرها.

* الذكاء الإقتصادي هو مجموعة من أنشطة الرصد البيئي التي تهدف إلى جمع و معالجة و تحليل و نشر المعلومات القيمية للفاعلين الإقتصاديين، كما يتضمن حماية المعلومات المنتجة و استخدامها في عمليات التأثير والضغط. [3]

---

[1] Chatterjee. Sidharta, **on the Development of organizational intelligence and strategic,** archive Andhra university, 02 July 2023, P 5

[2] فارس البياتي: **الذكاء الإقتصادي علم القرارات الإقتصادية الذكية**، الطبعة الأولى، ص 09., www.noor_ book.com بتاريخ 7 مارس 2025 على الساعة 21:33 .

* يعد الباحث (Harold Wilensky) أول من وضع تعريفا واضحا للذكاء الإقتصادي في عام 1967 في كتابه (organisation of intelligence) حول الذكاء التنظيمي وعرفه بأنه" العملية التي تحدد النشاط الإقتصادي لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الإقتصادية و الإستراتيجية للمشروع، خزنت و أنتجت في إطار قانوني وذات مصادر مفتوحة.[1]

* في حين عرفه" Henry Morter "بأنه مجموعة منسقة من التدابير المرتبطة بالدراسة و المعالجة و بث المعلومة المفيدة للجهات الإقتصادية الفاعلة وفق الإجراءات القانونية وتوفير الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة.[2]

* وفقا ل" DGIEEP" في الدليل التدريبي في الذكاء الإقتصادي في الجزائر يعرف الذكاء الإقتصادي بأنه مجموعة من الإجراءات الخاصة بمراقبة البيئة الوطنية و الدولية بهدف جمع و معالجة و تحليل و نشر جميع المعلومات المفيدة للفاعلين الإقتصاديين، كما يشمل حماية المعلومات المنتجة و استخدامها في أعمال التأثير و الضغط.[3]

الذكاء الإقتصادي يشمل مجموعة من المفاهيم و الأساليب والأدوات التي توحد جميع الإجراءات المنسقة المتعلقة بالدراسة و الإكتساب و المعالجة و التخزين و نشر المعلومات ذات صلة بالمؤسسات الفردية أو المجمعة و ذلك ضمن إطار إستراتيجي محدد.[4]

* عرفه" Alain juilet "على أنه التحكم و حماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الإقتصاديين و على اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الإستراتيجية و حماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير.

---

[3] Leila Zemmouchichomari, **Economic Intelligence, Quésaco**, Ecole National, Supérieure de Technologies avancées ,ENSTa, May 2023, P 1.

[1] يوسفي كمال ، بن محمد إيمان: **دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الإقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جويلية 2020، ص 12.

[2] الحاج سالم عطية: **من تسيير المعلومات إلى الذكاء الإقتصادي**، مرجعية نظرية للمفهوم، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 11، جامعة الجزائر 3، جانفي 2018، ص 167.

[3] Mohammed Ali Meroudj, Azzedine Ibrahim Kerkoub, **Economic Intelligence in support of Diversification: What Effects characterize the Pharmacential**, Industry, Finance and Business Economics, Revision, Volume 7, Number 2, Permanan la boratory, Ecole des hautes étude commercial (HEC ALGER), 2023,p 27

[4] Economic Intelligence, **A guide for Beginners and practitioners**, Coventry university Enterprises Ltd, 2002, P 14

* يعرف" BESSON "الذكاء الإقتصادي بأنه القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها.[1]

* عرفه فرنسوا جاكو بياك" F.Jakobiak" هو مجموعة النشاطات المنسقة التي تعمل على الدراسة عن المعلومة و تعالجها و تعمل على توزيعها للأعوان الإقتصاديين لإستخدامها و استغلالها.

* يعرف فيليب برنارد و كريستيان هربيلوت« Philippe Baurnard et christian. Harbulot " إن الذكاء الإقتصادي ليس مجرد فن المراقبة و لكنه عملية هجومية و دفاعية لإستخدام المعلومة و الغرض منه هو الربط بين العديد من المجالات و الميادين لخدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية المؤسسة حيث أنه وسيلة للربط بين النشاط و المعرفة للمؤسسة.[2]

* عرفه" Lesca "أنه سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، و التي تجيب على وظائف المؤسسة و إستعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات التي تزودها بالمعلومات الاستراتيجية المفيدة.

* يعرف" Dufau "الذكاء الإقتصادي أنه" نشاط إنتاج المعرفة طبقا لما يخدم الأهداف الإقتصادية و الإستراتيجية للمؤسسة. و إن عملية الجمع و الإنتاج المعلومات تتم بطريقة شرعية و من مصادر مفتوحة.[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي أداة قوة لكشف التهديدات والفرص المناسبة في البيئة المحيطة و في ظل المنافسة الحادة، و هو بذلك مجموعة أفعال و إحداثيات بحث معالجة و موزعة تقدم معلومات مفيدة لإستغلالها و التي تعتبر عامل إقتصادي فعال لضمان حماية رأس مال المنظمة.

ثانيا: خصائص الذكاء الإقتصادي

يهتم الذكاء الإقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بهذا المفهوم بداية من القاعدة المتمثلة في النشاط الداخلي للمؤسسة، مرورا بالمستويات المتعددة الجنسيات أو الدولية.

---

[1]Y.El. mountassir, **Economic Intelligence System and decision making**: **proposal of a the oreticial models**, aphd in Economic Science and Management, Sidi Mohammed Ben abdellah University, Fez, Morocco, P 139

[2]شويع محمد: **شروط و متطلبات تحقيق الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مجلة الأبحاث الإقتصادية، مجلد 14، العدد 01، جامعة البليدة 2 _ علي لونيسي الجزائر، جوان 2019، ص 54.

[3]خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين: **الذكاء الإقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الإقتصاديات و الدول**، قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، مجلد 03، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 38.

و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الإقتصادي نذكر مايلي:

- دعم وتبني الرؤى الأكثر حداثة و ملائمة مع تطورات البيئة الإقتصادية.
- تسهيل تبادل وجهات النظر بين صناع السياسات، مما يؤدي إلى تحقيق توافق بشأن تنفيذها.
- دعم إتخاذ القرار من حيث تنشيط الحواريين صناع القرار، ثم دعم التنفيذ الناجح لهذه القرارات .[1]
- الاستغلال الإستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في إتخاذ القرارات.
- إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و الإقليمية.
- إدماج ممارسات العمل الضغطي و التأثير .
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الإقتصادية و القانونية.
- السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطرق شرعية.[2]

ثالثا: أهمية الذكاء الإقتصادي

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم ، اصبح الذكاء الاقتصادي اداة استراتيجية لا غنى عنها في المؤسسات والدول على حد سواء . تبرز أهمية الذكاء الإقتصادي من خلال مايلي:

- التجدد في إدارة المعلومات و جمع البيانات و تدفقها داخل المؤسسة الإقتصادية.
- يكتسب الذكاء الإقتصادي أهميته من وجود تغيرات متسارعة و متوالية في البيئة الإقتصادية الجديدة و البيانات التي تخزنها المؤسسات، و كذلك المعلومات الناتجة عنها
- وجود آليات تساعد على اتخاذ القرار و تزايد المنافسة، و ذلك سواء على المستوى الوطني أو الدولي حيث يعتبر الحصول على التكنولوجيا الحديثة من الأمور الأساسية التي تعمل على زيادة الإنتاج و ازدهار النمو الإقتصادي و تحسين تقديم المنتجات و جودتها.

---

[1] Fatima zohramazari ,radiabouchaour **:Economic intelligence a mechanism to support and develop small and medium enterprises in algeria**, la boratory of public governance and social economy ,volume IX ,number 02,university of aboubakrbelkaid ,telemcen ,algeria ,aout 2023,p602.

[2] أحمد ميلي سمية: **و اقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، مجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020، ص 43.

- تبرز أهميته بصورة أكثر وضوحا في مدى ما يوفره من الحماية للمؤسسة ضد التهديدات الخارجية و السيطرة على الفرص قبل المنافسين و التكيف أكثر و أكثر مع القواعد الجديدة للسوق، وذلك من خلال توظيف استخدام البيانات و تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، و تحويلها إلى معارف تدعم صناع القرارات في المشروع.[1]
- يستعمل الذكاء الإقتصادي في تطوير منتج جديد و تحسين الأداء و إتخاذ القرارات و الحصول على ميزة تنافسية.
- خلق التعاون بين المتعاملين الإقتصاديين.
- خلق روابط بين مختلف المؤسسات و الجامعات.
- استغلال المعلومة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل ضمان حماية الممتلكات التكنولوجية. [2]

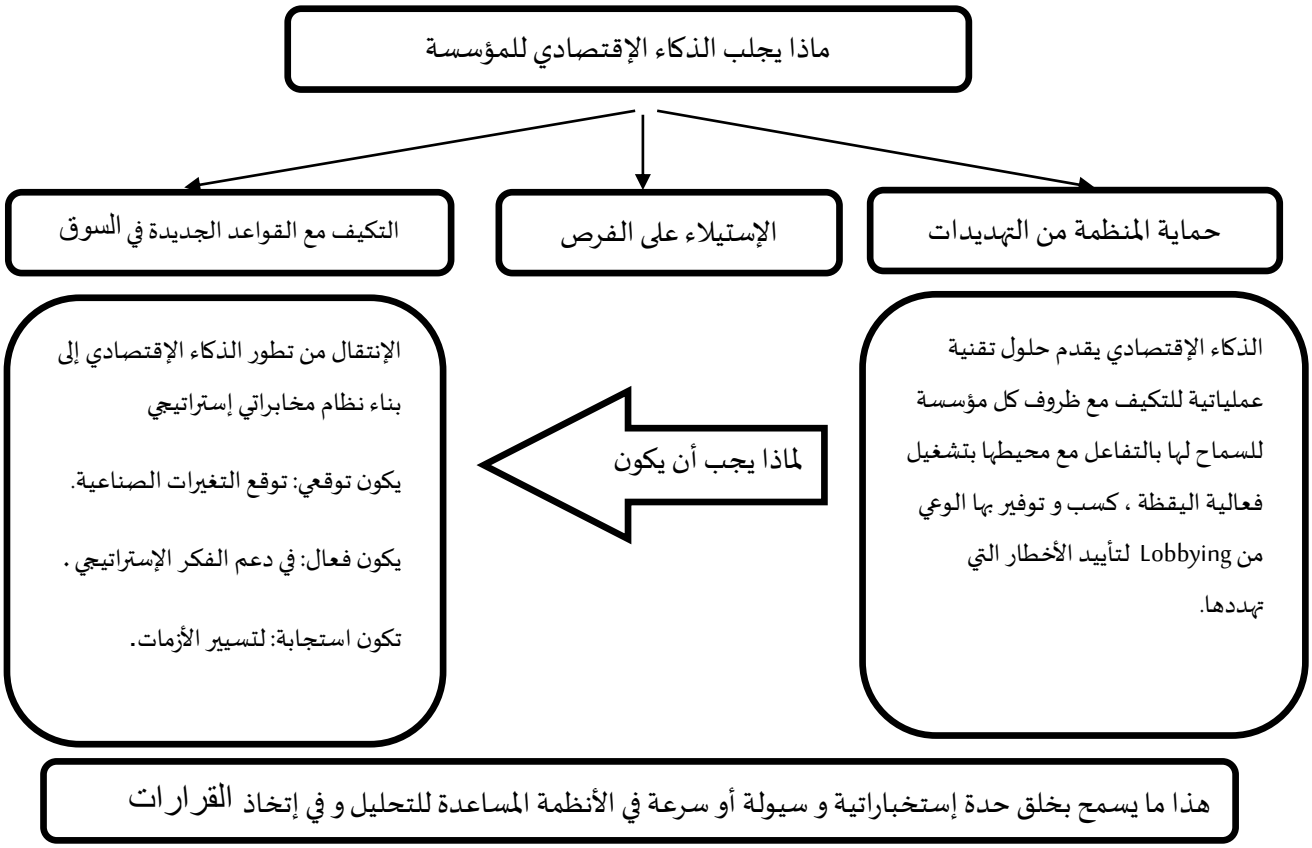
رابعا: أهداف الذكاء الإقتصادي

كل شيء و عمل في الوجود بإعتبار أنه مخطط له ومنظم، فإنه يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة ومسطرة، و نتيجة لظروف كانت السبب في اللجوء لذلك العمل أو في خلقه و هذا هو شأن الذكاء الإقتصادي .حيث سيتم التطرق الىالشكل التالي المقترح من طرف (F. Jakobiak)الذي يوضح أهداف الذكاء الإقتصادي في المؤسسة .

[1] شريف محمد علي أبو شعيشع: **الذكاء الإقتصادي ودوره في تنمية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الفكر القانوني و الإقتصادي، العدد 02،السنة التاسعة، ص 737-738.

[2] مصطفى بودرامة: **و اقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر**، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد 15، العدد 01، جامعة سطيف1، 2018، ص 4 ص 5.

الشكل رقم (02): يبين أهمية الذكاء الإقتصادي في المؤسسة



المصدر:إعداد الطالبتين بالإعتماد على مصطفى بودرامة: **واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر**، مجلة البحوث و الدراسات، مجلد 15، عدد 01، جامعة سطيف 01، 2018، ص 03.

من خلال الشكل السابق تتمثل هذه الاهداف في :

- تحسين تنافسية المؤسسات و هذا هو الهدف الرئيسي للذكاء الإقتصادي.
- حماية إرث المؤسسة و التحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها.
- توقع السوق المستقبلي .
- فهم و معرفة استراتيجيات المنافسين.
- نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة.[1]
- الإستغلال الفعال للمعلومة في تطوير الإبداع، وضرورة إستغلال و أخذ حركات المحيط بطريقة مستمرة
- تطوير المنتجات و الوسائل الإنتاجية و إتخاذ القرارات الرشيدة.

[1]F. Jakobiak, **L' intelligence économique: la comprendre, L'implanter, L'utiliser**, edition d'organisation, Paris, 2024, P 85.

- حماية الإرث المعرفي من الممارسات غير المشروعة و تحقيق الأمن الإقتصادي.
- الإنسياب المحكم المعلومات داخل المنظمة.
- المعرفة الكلية بكافة أسواق نطاق الممارسة و توقع الأسواق المستقبلية ، و فهم و معرفة استراتيجيات المنافسين. [1]

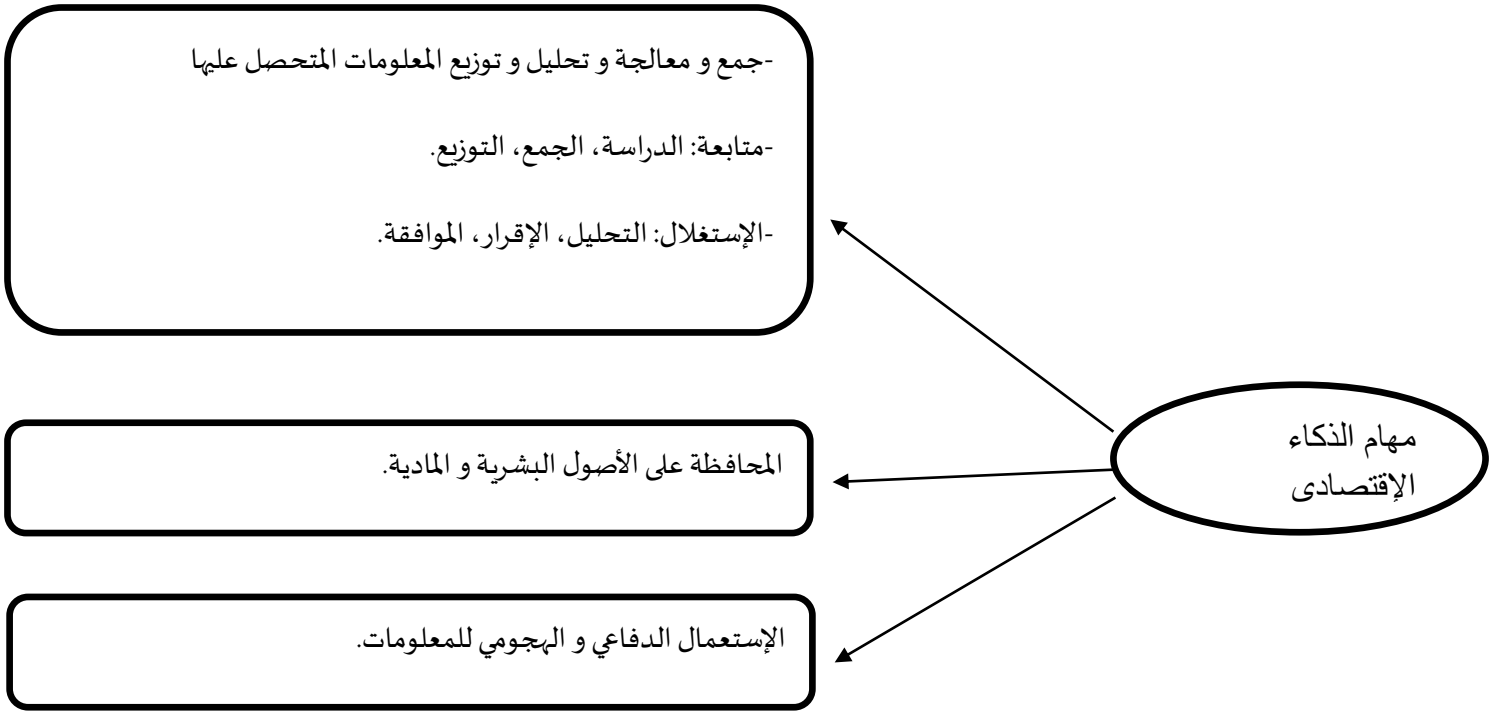
المطلب الثالث: مهام الذكاء الإقتصادي و عناصره

يهدف الذكاء الإقتصادي إلي جمع و تحليل المعلومات لدعم القرارات الإستراتيجية مع حماية الأصول و رصد التهديدات لتعزيز التنافسية، حيث تشمل عناصره على العديد من السياسات، مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولا: مهام الذكاء الإقتصادي

هناك تباين وتنوع في أدوار و مهام الذكاء الإقتصادي و التي يمكن حصرها في ثلاث مهام أساسية،ممايمكن استعراض الذكاء الإقتصادي في الشكل:

الشكل رقم (03): مهام الذكاء الإقتصادي



[1] Douar Abdelkader, Kaouadji Amina, **economy outside hydrocarbon,**Journal of Economic Growth and Entrepreneur ship JEGE, laboratory of the Algerian, Volume 04, Nember 06, Mohammed bougara university, bommerdes, Algeria, 2021, P92.

المصدر: نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة الزبيدي: **الذكاء الإقتصادي المدخل الحديث للإقتصاد المعرفي**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص49.

من خلال الشكل السابق يمكن استخلاص مهام الذكاء الاقتصادي كما يلي :

- استخدام المعلومات المستحصلة بطرق مشروعة وقانونية في الجمع والتحليل والتوزيع، فضلاً عن المراقبة والمتابعة للبيئةالخارجية للمنظمة وتحليل معلوماتها.
- يحافظ على الموارد البشرية والمادية سواء كانت للمنظمة أو الدولة من خلال اليقظة المبكرة بغية اكتشاف التهديداتواقتناص الفرص للأفراد وللمستويات كافة.
- يقوم بدوره في الحماية سواء كانت دفاعية من حماية إرث المنظمات ام الدولة أو هجومية من خلال استخدام المعلومات المخزونة في نظام الذكاء الاقتصادي بغية التعامل مع التغييرات البيئية والتأثيرات فيها لتقليل حالات اللا تأكد في عملية اتخاذ القرارات للمساهمة في استمرارية المنظمات ومن ثم تطورها وتنميتها.[1]
- إستخدامه الجمع و التحليل و التوزيع للمعلومات التي يحصل عليها بطريقة مشروعة و قانونية، فضلا عن قيامه بالمراقبة و المتابعة لبيئة المحيط، و تحليل المعلومات و استخدامها.
- المحافظة على الأصول البشرية و المادية و غير المادية سواء كانت للأفراد العاملين و للمستويات كافة.[2]
- الدور الهجومي من خلال استخدام المعلومات المخزنة في نظام الذكاء الإقتصادي، و التعامل مع التغيرات في بيئة المحيط الداخلية و الخارجية و التأثير فيها، فضلا عن قيامه بتقليل مجالات عدم اليقين، مما يساعد في عملية اتخاذ القرار و يساهم في استمرارية المؤسسات، و من ثم تطورها و تنميتها.
- الدور الدفاعي: يشمل حماية المؤسسات و الدولة من التهديدات المحتملة من خلال رصد المخاطر و التعامل معها.[3]

---

[1] وصال عبدالله حسين وبيداء ستار لفتة :**عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي** ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد 14،العدد47 ،جامعة بغداد ،سنة 2019،ص6

[2] نبيل مهددي الجنابي، محمد نعمة الزبيدي: **الذكاء الإقتصادي المدخل الحديث للإقتصاد المعرفي**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص48-49.

[3] محمد نعمة محمد الزبيدي: **الذكاء الإقتصادي**، مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد في جامعة القادسية كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الإقتصادية، 2017، ص 37.

ثانيا: عناصر الذكاء الإقتصادي

يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي يتجسد أساسا على أنه من السياسات العامة و التي تحددها الدولة من خلال مشاركة المعنيين الإقتصاديين و التي تتميز في محتواها و في مجالات تطبيقها في المؤسسات.

وهذه العملية تتبنى العديد من العناصر و هي ما يأتي:

1_ السياسة التنافسية:وتعتمد على عمليات الدراسة والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم. وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الاستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة .

2_ سياسة الأمن الإقتصادي:إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية، بعد موضوعا مشابها لفترة ما بعد الحرب الباردة، الذي نعرفه اليوم، حيث إن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينها الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعلا معظم الدول معرضة للتحركات الاقتصادية العالمية، بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه إدوارد لوتفاك الجيو اقتصاد، أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية الرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم المصالح الأساسية للأمة أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الاقتصادية والعلمية للوطن.

وبالتالي، أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصرا أساسيا في الأمن .[1]

3_ سياسة التأثير: إن من العناصر المهمة للذكاء الإقتصادي هي سياسة التأثير في محيطه و بالتالي على القرار الإقتصادي و السياسي من خلال سياسة الضغط و التأثير الذي يدرس حاليا في معظم الجامعات العالمية، وبشكل ضرورة ضاغطة بالإتجاه الذي تريده المؤسسات، أو الدول من خلال قوانين يصادق عليها، على لان يؤخذ بعين الإعتبار رأي المستشارين في هذا المجال حتى لا يلحق الضرر بالآخرين و خاصة العاملين في المجال السياسي.

[1] جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر:**الذكاء الاقتصادي وأمن الدولة، الملتقى الدولي : متطلبات تأميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بنبو علي بالشلف، ص ص 12-16.

ما تقدم يمثل عناصر الذكاء الإقتصادي في المؤسسات، و تشير كل من السياسة التنافسية و سياسة التأثير إلى الجانب الهجومي في تلك المؤسسات، ام سياسة الأمن الإقتصادي تتمثل الجانب الدفاعي على المؤسسات و في دراسة أخرى عن عناصر الذكاء الإقتصادي على مستوى الدول، حدود ثلاث عناصر هي:

أ_ ضمان وجود يقظة إستراتيجية مؤثرة تسهل عمليات إتخاذ القرارات في المجال الإقتصادي.

ب_ دعم التنافسية داخل المؤسسات، و قدرتها التكنولوجية في مؤسسات الدراسة لمصلحة تلك المؤسسات

ج_ ضمان الأمن الإقتصادي داخل المؤسسات و الأمن لمؤسسات الدراسة على مستوى الدولة.

وتبين مما تقدم أن عناصر الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات لا تختلف أو هي ذاتهاعلى مستوى الدولة ، مما يشير إلى أن المؤسسات هي جزء أو عينة مصغرة من الدولة . ولابد من الاشارة الى ان مجال الذكاء الاقتصادي، والذي يتجسد خصيصاً في الاسواق التيتعد مصدراً لخلق القيمة المضافة يتعدى ذلك ليصبح مصدراً للقوة والتأثير فهناك بعض المشاريع مثل الطيران ومشاريع التسليح والطاقة وغزو الفضاء والصناعات الدوائية ، فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والامن القومي وغيرها من المشاريع التي لا تتحكم بها القاعدة السعرية التقليدية ولا النوع بالنسبة للمنتج أو الخدمات المرتبطة به بل يتعدى ذلك إلى القرار الاستراتيجي والموافقة السياسية من قبل الدولة التي يكون لها الدور الحاسم في تبني مثل هذه المشاريع.[1]

[1] محمد نعمة محمد الزبيدي :**مرجع سابق** ،ص ص ،41-24

خلاصة المبحث

يعد الذكاء الإقتصادي من الأدوات الحيوية في دعم القرارات الإستراتيجية للمؤسسات و الدول، حيث يساعد في جميع و تحليل المعلومات لضمان الإستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية، و من خلال فهم تطوره التاريخي و مفاهيمه الأساسية و مهامه و عناصره، يتضح دوره الكبير في تحسين الأداء الإقتصادي و حماية الأصول من المخاطر المحتملة، و مع تزايد التحديات في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح يثني الذكاء الإقتصادي ضرورة لضمان النجاح و الإستمرارية في الأسواق المحلية و الدولية و لفهم فعالية الذكاء الإقتصادي من الضروري التعمق في ركائزه الأساسية، و هو ما سيتناوله المبحث الثاني من خلال دراسة وظائفه و متطلباته و مراحله و نماذجه و مستوياته المختلفة و التي تشكل الأساس في تحويل الذكاء الإقتصادي من مجرد مفهوم نظرية إلى ممارسة عملية فعلية .

المبحث الثاني:ركائز الذكاء الاقتصادي

يُعدْ الذكاء الإقتصادي أحد الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات و الدول في رسم إستراتيجياتها و إتخاذ قرارات بشكل مدروسا و فعال. فهو ينطوي على جمع المعلومات و تحليلها و توظيفها بما يخدم الأهداف التنموية و التنافسية.

في هذا الإطار يتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب رئيسية إذ يركز المطلب الأول على وظائف الذكاء الإقتصادي و أدواته، أما المطلب الثاني فيتطرق إلى متطلبات الذكاء الإقتصادي و مراحله، و ذلك للتعرف على البيئة الملائمة و الإجراءات المنهجية الضرورية لتطبيقه بنجاح، و أخيرا، يستعرض المطلب الثالث نماذج الذكاء الإقتصادي و مستوياته، في محاولة تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن بها تبني هذه النماذج و تكييفها مع احتياجات المؤسسة.

المطلب الأول: وظائف الذكاء الإقتصادي وأدو اته

أولا : وظائف الذكاء الاقتصادي

يؤدي الذكاء الإقتصادي ثلاث وظائف رئيسية تكمل بعضها البعض و هي اليقظة، الحماية، التأثير . فهذه الوظائف تمكن المؤسسات من التنبه المبكر للتيغرات ، حماية معلوماتها ومصالحها ، والتاثير في محيطها الاستراتيجي لتحقيق التميز والتفوق التنافسي .سيتم عرضها في مايلي:

1-1- اليقظة_ الرصد والمر اقبة_: حسب الجمعية الفرنسية للتفتيش هي النشاط المتواصل و في جانب كبير منه متكرر و هادف إلى المراقبة الإيجابية للمحيط التكنولوجي و التجاري... إلخ لأجل التكهن بالتطورات الحاصلة في مجال معين. وهي أيضا أداة دعم القرار الاستراتيجي تسمح بتمكين المؤسسة من استشعار التهديدات المحتملة قبل وقوعها واستباق المتغيرات البيئية و الاستجابة لها بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة للإبداع.

يتمحور عمل اليقظة أساسا حول ثلاث عمليات وهي الإكتشاف، التعلم، و التوقع.[1]

2-**1- الحماية:**تعتبر حماية المعلومة الوظيفة الثانية من وظائف الذكاء الاقتصادي، وهو ما يقود إلى التفتيش في المناقشات والأدبيات الأكاديمية عن إثبات لذلك ثم إلى محاولة تبيين لأهم الأخطار المرتبطة بالمعلومات والتي تستدعى من المؤسسة وضع سياسة حماية في إطار ممارستها للذكاء الاقتصادي وسيتم في هذه الوظيفة مناقشة المقاربة المعتمدة في تبيين سيرورة حماية. و تجيب هذه الوظيفة المرتبطة بمفهوم الذكاء الاقتصادي عن تلك المقاربات التي تنظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه هو ذاته اليقظة، فاليقظة كما سبقت الإشارة إليها لا تهدف إلى حماية المعلومات بعكس الذكاء الاقتصادي الذي يقوم بهذه الوظيفة.[2]

3-**1- التأثير- الثقة و المصداقية و القدرة على الإقناع_:** هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل لجعل بيئتها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. و التأثير ليس الغرض بل الإقناع، و يتميز تطبيقه أو ممارسته حسب ثلاثة: ظروف زمنية متعاقبة، الدقة و الوضوح، الإرادة و الفرصة.

[1]طريق مسعودة: **علاقة الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجز ائرية بالتحول الرقمي**، مجلة المدير، مجلد 09، العدد 01، المدرسة العليا للتسيير و الإقتصاد الرقمي،2022،ص 183.

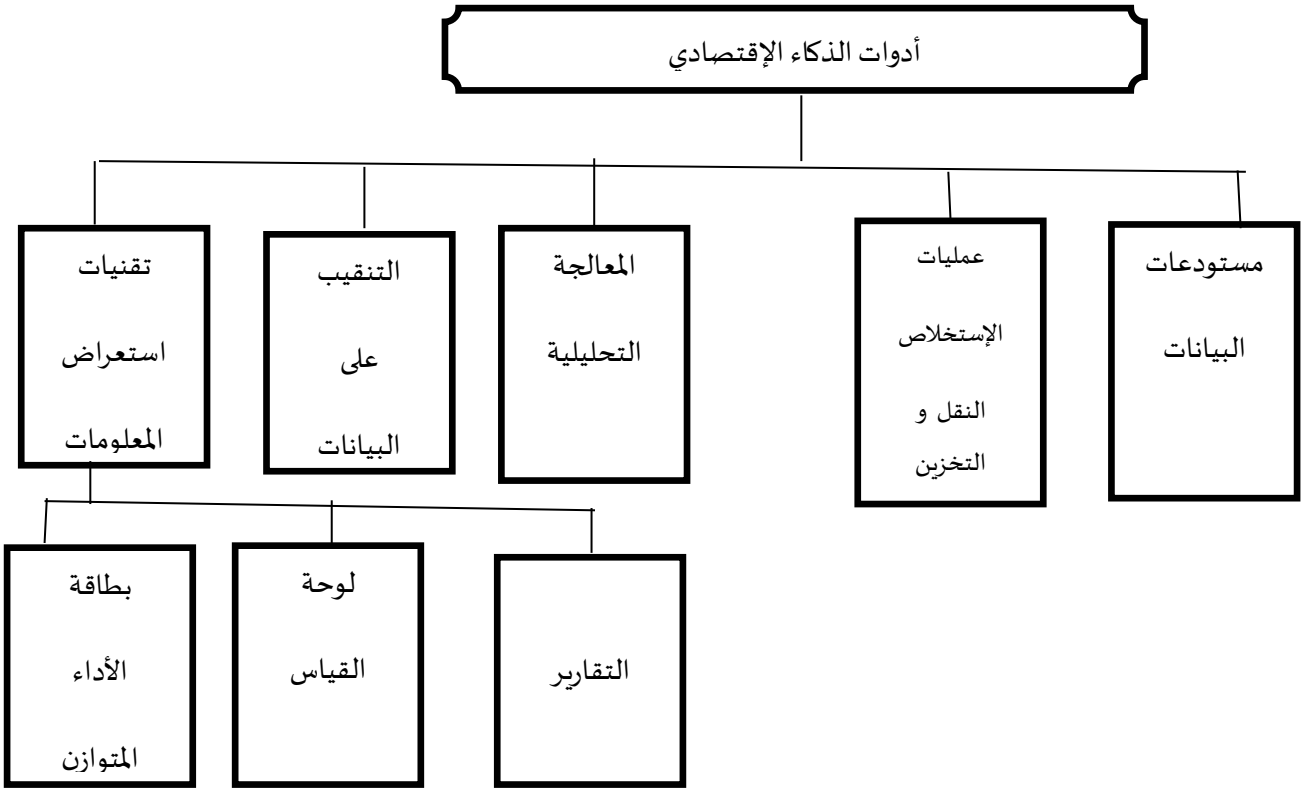
[2]الحاج سالم عطية: **الذكاء الإقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم** ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 33، جامعة الجزائر3، مارس 2018، ص 282.

عرف التأثير على أنه إستراتيجية و تكتيك إقناع يقوم بها صناع القرار بطريقة أخلاقية و مهنية انطلاقا من معالجة مناسبة للمعلومات. [1]

ثانيا: أدوات الذكاء الإقتصادي

لقد اختلف الباحثون في تحديد أدوات الذكاء الإقتصادي و لكن هناك اتفاق على هذه الأدوات تتمحور حول 5 عناصر أساسية كالآتي: [2]

الشكل (04) : أدوات الذكاء الاقتصادي



المصدر:خالد قاشي، رافع نادية: **الذكاء الإقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، جامعة البليدة 2، جوان 2015، ص 154.

من خلال الشكل السابق تتمثل ادوات الذكاء الاقتصادي في :

[1] طريق مسعودة: **مرجع سابق**، ص 183 .

[2] خالد قاشي، رافع نادية: **الذكاء الإقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، جامعة البليدة 2، جوان 2015، ص 154.

2-1- مستودعات البيانات: تعد اتجاها تقنيا جديدا ولقد تم وصفه على أنه أحدث مفاهيم حقل نظم المعلومات، و أساسا مستودع البيانات هو تحقيق التكامل فيما بين بيانات المنظمة المنتشرة و الموزعة عبر مختلف قواعد البيانات و نظم معالجة المعاملات و النظم الموروثة فضلا عن مصادر المعلومات الخارجية ذات صلة.

2-2- عمليات الإستخلاص و النقل و التخزين: و هي أدوات مصممة لتقوم بإستخلاص و تتكامل البيانات من مصادرها المختلفة بناءا على خريطة استخلاص محددة، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيانات إلى الصورةالمطوية من قبل المنظمة بغض النظر عن كيفية خزنها في البيئة التشغيلية و ذلك قبل نقلها إلى مستودع البيانات.

2-3- المعالجة التحليلية: تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الإقتصادي، ويطلق على هذه التقنية تسمية *OLAP

3 لقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات استخدام نظم المعالجة الفورية إن تضخمت المعاملات بصورة كبيرة و إزدادة التغيرات و التعديلات في البيانات الكمية و فيها مما أدى إلى عجز أدوات تحليل البيانات التقليدية و في القيام بوظائفها من معالجة تحليل البيانات و إنتاج المعلومات.[1]

2-4- التنقيب على البيانات: بجمع هذا المصطلح بين الإحصاء و تقنيات المعلومات (قواعد البيانات، الذكاء الإصطناعي، التعلم الآلي) إن علم التنقيب عن البيانات هو علم مستقل بذاته مسؤول عن أساليب و طرق إنتاج المعلومات و قواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة.

2-5-تقنيات استعراض المعلومات: إن تقنيات عرض المعلومات من التقنيات المهمة لنجاح الذكاء الإقتصادي من خلال إيصال المخرجات المتمثلة لمعلومات المحليين و متخذي القرار و هناك عدة أنواع من هذه التقنيات التي تستخدم أشكال مختلفة سواء كانت بشكل منفرد أو متداخل مما يتلاءم مع الهدف وهي:

- التقارير: هي مستندات رسمية تحتوي على بيانات تحليلية و معلومات حول أداء المؤسسة، تستخدم لمراقبة الأداء و تقديم التوصيات.

[1] خالد قاستي، رافع نادية: **مرجع سابق**، ص 153.

- لوحة القياس: أداة لعرض البيانات بشكل مرئي يساعد في فهم الوضع الحالي و إتخاذ الإجراءات بناءًا عليه.
- بطاقة الأداء المتوازن: إطار عمل إدراي يتيح المؤسسات ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف القابلة للقياس، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية: مالية، عملاء، عمليات داخلية، التعلم و النمو.[1]

المطلب الثاني: متطلبات و مراحل الذكاء الإقتصادي

يتطلب الذكاء الإقتصادي بنية تحتية قوية تشمل توافر المعلومات الكفاءات البشرية، و التكنولوجية المتقدمة، حيث يمر بعدة مراحل أساسية تبدأ بجمع المعلومات من مصادر متنوعة ثم معالجتها لإستخلاص القيمية منها يليها نشر النتائج و إتخاذ الإجراءات الإستراتيجية لتعزيز التنافسية و حماية المصالح الإقتصادية.

أولا: متطلبات الذكاء الإقتصادي

الذكاء الإقتصادي هو نهج إستراتيجي يعتمد على جمع المعلومات الإقتصادية و تحليلها و استغلالها لدعم إتخاذ القرار و تحقيق ميزة تنافسية، يتطلب الذكاء الإقتصادي عدة متطلبات أساسية منها:

- الإقناع أهمية البيئة المحيطة بالمؤسسة و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناتها و التأثير فيها.
- اعتبار المعلومة موردا إستراتيجيا وتسييرها يمكن المؤسسة من إحداث تفوق و سبق على المنافسين.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة و المتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختيارها و الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات و إعادة رسم و تصميم التنظيمات و الأساليب السيرية وفقا للمعطيات و العمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
- توفير الوعي و رغبة الإستثمار في عمليات مسايرة المستجدات العلمية و التكنولوجية لمسيرة المنظمات، وقبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق السبق على المنافسين و من ثم التميز.

[1] ثابت حسان ثابت، عمر توفيق عبد الرحمان: **الإطار النظري الذكاء الإقتصادي**، مداخلة مقدمة لندوة قسم الإقتصاد العلمية في آلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة نينوى، الموصل العراق، ص ص ،5-6.

* **OLAP**: هي اختصار ل online AnalyticalProcessing هي تقنية نستخدم لتحليل البيانات متعددة الأبعاد بسرعة و كفاءة .

- الدراسة و الحصول على المعارف و المعلومات و إعتماد الحدبة المستمرة في عملية الرصد و المراقبة اللميادين المنشئة للقدرات التنافسية و التكنولوجية.[1]
- وجود نشاط إقتصادي أي يجب أن تعمل المؤسسة في بيئة تنافسية و حيوية تستدعي تطبيق ممارسات الذكاء الإقتصادي.
- إرادة مسيري المؤسسة و أصحاب القرار أي يتطلب نجاح الذكاء الإقتصادي دعما من الإدارة العليا و إتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على المعلومات الذكية.
- وجود ثقافة الذكاء الإقتصادي يجب أن تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تدعم أهمية الذكاء الإقتصادي و تلتزم بتطبيقه.
- البعد الإستراتيجي في التسيير، يجب أن يكون التسيير قائما على ممارسات إستراتيجية و ليس مجرد إدارة تقليدية.[2]

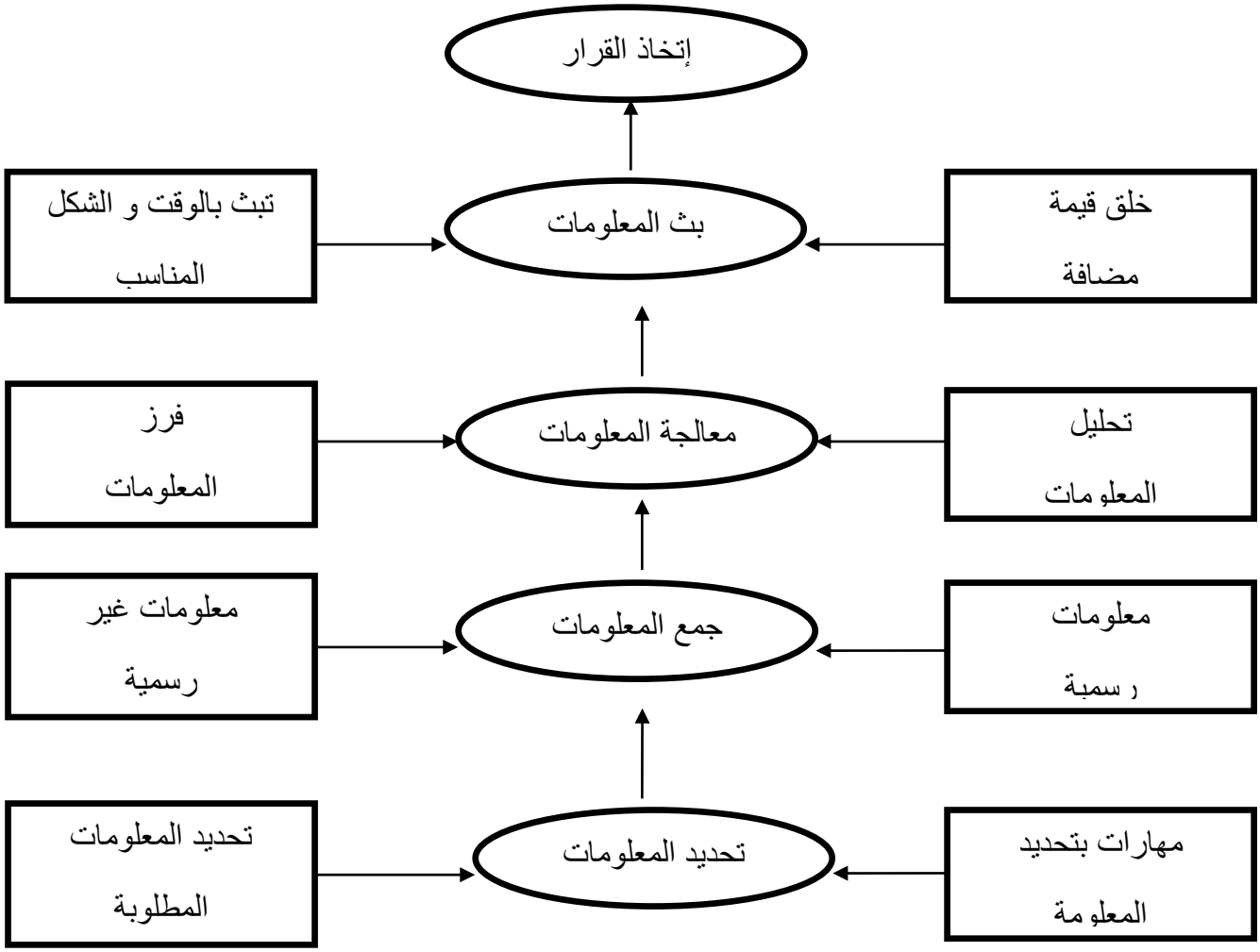
ثانيا:مراحل عملية الذكاء الإقتصادي

إن مراحل الذكاء الإقتصادي يمكن حصرها في الحاجة للمعلومات وحيازة تلك المعلومات من مصادرها الرسمية و غير الرسمية و بثها لغرض استخدامها في عملية إتخاذ القرار المناسب.

[1] خالد قاشي، رافع نادية: **مرجع سابق**، ص ص،151-152.

[2] شويح محمد: **مرجع سابق**، ص ص، 65 -66.

الشكل رقم (05) : مراحل الذكاء الإقتصادي من تحديد المعلومة إلى إتخاذ القرار



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

من خلال الشكل السابق ولغرض توضيح مراحل عملية الذكاء الإقتصادي سيتم عرض أهم مراحله بما يأتي:

1- تحديد الحاجة للمعلومات: و تعد المرحلة الأولى لنشاط الذكاء الإقتصادي و هي لا تبدو بالمهمة الصعبة في أغلب الحالات و لكنها تستلزم المهارة في تحديد أي من المعلومات المفيدة التي نحتاج الحصول عليها، وهذا يتطلب وجود المتخصصين في مجال المعرفة للتميز بين الكميات الهائلة من المعلومات المتداولة و فوزها، و اختيار المعلومات التي تعد مفيدة لغرض تحليلها و بثها لاحقا.

2_جمع المعلومات و التحقق من صحتها: بعد تحديد الحاجة للمعلومات تبدأ المرحلة الثانية و هي جمع المعلومات و التحقق من صحتها التي يمكن الحصول عليها من مصدرين هما:

أ_ المصادر الرسمية: و هي المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الكتب و الصحافة و من وسائل الإعلام المتداولة فضلا عن الأقراص المضغوطة.[1]

ب_ المصادر غير الرسمية: ما تمتاز به هذه المصادر من المعلومات أنها تتطلب جهدا شخصيا من الأفراد العاملين في هذا المجال و منهم المنافسين و الموردين و المصادر الداخلية للمؤسسات، فضلا عن وجود معلومات مغلقة و معلومات مفتوحة فالمعلومات المفتوحة يمكن الحصول عليها عن المنشورات الإحصائية و الصحف المطبوعة و البرامج الإذاعية فضلا عن المنشورات التجارية، أما المعلومات المغلقة يمكن الحصول عليها من التقارير و رسائل السفارات و القنصليات فضلا عن المعلومات السرية التي تسعى المؤسسات للحصول عليها من دون الحصول على موافقة الحكومات الأجنبية و التي سيتحصل عليها من الأقمار الصناعية أو عن طريق أفراد من الرعايا الأجانب، و إن ممارسة الذكاء الإقتصادي يتطلب حماية المعلومات بإستخدام المصادر القانونية و بالوسائل البشرية و التقنية.[2]

3-**معالجة المعلومات:** تعد معالجة المعلومات من المراحل الأساسية للذكاء الإقتصادي و التي تعتمد على قيمة تلك المعلومات بالنسبة لمستخدمها، إذ يتم حيازة تلك المعلومات لغرض تحليلها بالشكل الملائم و ترجمتها لتكون معلومة مفيدة و ذات قيمة متخفية في الوثائق و تستخدم بذكاء في الوقت المناسب، ولابد من الإشارة إن المشكلة لا تكمن في ندرة المعلومات بل بكثرتها، مما يتطلب فرزها و تقييمها و معالجتها ثم تحويلها إلى شكل مناسب و استخدامها في الوقت المناسب.

5- **بث المعلومات:** يعد بث المعلومات خطوة أساسية في عملية الذكاء الإقتصادي لغرض إتخاذ القرارات كون المراحل الثلاث السابقة من تحديد و جمع و معالجة المعلومات لا تعطي الفائدة المرجوة من تلك المعلومات و إيصالها للمحتاجين إليها من متخذي القرار و تلك المعلومات لا تكون لها قيمة مالم يتم بثها في الوقت المناسب و بالشكل المناسب، لذا فإن بث المعلومات يجب أن يستخدم بيقظة و ذكاء، وأن يقترن بتحويلها إلى فعل لغرض تحقيق قيمة مضافة فضلا من أن المختصين في مجال الذكاء الإقتصادي، يجب أن يتسموا بالقدرة

[1] زرزار العباسي: **و اقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر و إمكانية دمجه في البرامج التعليمية**، ملتقى دولي حول الحوكمة في المؤسسات والذكاء الإقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، 2017، ص 104.

[2] Leila Zemmouchichomari,op- cit, P5-6

على إقناع الآخرين بهذه العملية و توفير التقنيات التي تساعد على تطبيقها في المؤسسات و بالتالي تساهم بتحقيق الهدف و هو عملية إتخاذ القرار المناسب.[1]

المطلب الثالث: نماذج الذكاء الإقتصادي و مستوياته

تتنوع نماذج الذكاء الإقتصادي بين الأمريكي (الإبتكار) الياباني (التخطيط الإستراتيجي)، و الفرنسي (تنظيم الدولة)، أما مستوياته فهي إستراتيجي لصناع القرار، تشغيلي للمؤسسات، و تكتيكي للعمليات اليومية، بهدف تعزيز التنافسية الإقتصادية.

أولا: نماذج الذكاء الإقتصادي

سيتم التطرق إلى النماذج المعروفة في العالم و التي تعتبر رائدة في مجال الذكاء الإقتصادي.

1-1_ النموذج الياباني: تتمركز فكرة الذكاء الإقتصادي في اليابان في وزارة التجارة الدولية والصناعة و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها، و قد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج و استقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم خلال سنوات إعادة الإعمار، تمكن اليابانيون من دمج الدراسة و التطوير عن طريق تكنولوجيات قبل أن قلدت أو سرقت، الشيء الذي حدث فعلا مع الإقتصاديات الناشئة في آسيا و الصين خصوصا.

و ما يمكن استنتاجه هو أن النظام يقوم على الوزراء الأولى و الوزارات الإقتصادية، و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد، و أخيرا هيئات التفكير التي تساهم في تطوير الدراسة و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق الدراسة المقارنة و التكنولوجية، هذا و تخصص المؤسسات الإقتصادية في اليابان نحو 1.5% من رقم أعمالها لإنفاقه في مجال الذكاء الإقتصادي.[2]

1-2_ النموذج الأمريكي: تشهد تحولا كبيرا في مجال الذكاء الإقتصادي و الإستراتيجي، و ذلك يفعل التطورات الإقتصادية العالمية و الإحتياجات الأمنية، النموذج يركز على توظيف المعلومات بطرق مبتكرة تخدم المصالح الإقتصادية الوطنية و تدعم التنافسية للمؤسسات الامريكية مثل " ناسا" و " راثيون" أسهمت في

[1]طباخي سناء: **الذكاء الإقتصادي**، مدرسة الدكتوراه الإقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، أولى ماجستير، جامعة، محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 10.

[2]بن دنيدنية سعيد: **دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الاداء المستدام بمنظمات الأعمال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020،ص 137.

دفع عجلة هذا التطور، و بهدف إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية للإقتصاد و دعم الإبتكار و التقنيات المتقدمة و تعزيز الأمن الإقتصادي من خلال نظم تحكم متطورة، حيث يعتمد على أساليب تشكيل غرف عمليات تعرف ب " غرف الحرب"(WarRooms) لإدارة الأزمات و الإستراتيجيات الإقتصادية و تعاون الوكالات المتخصصة مثل Pinkerton و مجلس الأمن الإقتصادي الوطني لتعزيز الحماية و الدعم و يركز النموذج على التكامل بين الإقتصاد و الأمن الوطني مع تعزيز الإبتكار و التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية.[1]

3-1_ النظام الفرنسي: يبرز النظام الفرنسي دور الدولة المركزية في قيادة و توجيهي الذكاء الإقتصادي، حيث يتم دعم المؤسسات من خلال آليات متكاملة، حيث يعتمد على التنسيق بين الوزارات و الإدارات المختلفة لضمان التكامل بين الجهود الحكومية و الخاصة، تمثل الوزارات مثل وزارة الدفاع ووزارة الصناعة دور أساسيا في تطوير الذكاء الإقتصادي، يدعم كل من المجالات السياسية و الثقافية و يعزز الدراسة العلمي و الإبتكار، و ينشأ وكالات متخصصة مثل SGCI الأمانة العامة للتنسيق الوزاري ووكالة ADIT لدعم الذكاء الإستراتيجي و التعاون الدولي يركز على التعليم و التدريب في الذكاء الإقتصادي من خلال إدراج برامج متخصصة في الجامعات و المدارس العليا، و يهدف إلى تطوير المهارات الإستراتيجية للمؤسسات لمواجهة التحديات الدولية و دعم القدرة التنافسية الوطنية و تعزيز الإبتكار و الإنتاج و أيضا يهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح الوطنية و الإستراتيجيات العالمية من خلال مؤسسات ذات طابع مركزي و منهجيات شاملة للتعاون بين القطاعات المختلفة.[2]

[1] تير رضا: **دور الذكاء الإقتصادي في تفعيل أداء مصالح الدولة و القطاع الخاص**، التجربة الجزائرية، المدرسة الوطنية العليا، 2016، ص 4.

[2] Valenty nlevytskyi, Economic Intelligence of the Modern State, Naval Post Graduate school Monterey, California, March 2001, P54

جدول رقم(02): الفروقات بين نماذج الذكاء الإقتصادي[1]

العنصر	النموذج الأمريكي	الموذج الياباني	النموذج الفرنسي
الهدف الأساسي	دعم الإبداع و الإبتكار في القطاعات المختلفة، خاصة في التكنولوجيا و الإقتصاد	التركيز على تطوير الإقتصاد عبر الإبتكار و تعزيز الأداء الجماعي	تنظيم الدولة لدور المؤسسات و دعم الإستثمارات
الأساليب المستخدمة	إنشاء مراكز متخصصة مثل " غرف الحرب" و توظيف التقنيات الحديثة	الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي و الدمج بين الحكومات و الشركات	دعم الدراسة و التطوير غير شراكة بين القطاعين العام و الخاص
الدور الحكومي	توجيه و تشجيع القطاع الخاص دون تدخل مباشر	التنسيق بين الحكومة و القطاع الخاص لضمان تحقيق الأهداف الإقتصادية	تنظيم الأسواق و توجيه الإستثمارات بما يخدم المصلحة الوطنية
أبرز الإستراتيجيات	التحالف بين الوكالات الحكومية و الشركات الناشئة لدعم الإبتكار	دمج الشركات و الجامعات ضمن مشاريع إستراتيجية طويلة الأمد	وضع سياسات تحفيزية و تشجيع الإستثمار الخارجي
التحديات	المنافسة القوية في السوق العالمية و تأثير التغيرات التكنولوجية	الحاجة إلى تحقيق التوازن بين التقاليد الثقافية و متطلبات العولمة	التوفيق بين دور الدولة في التخطيط و دعم حرية السوق

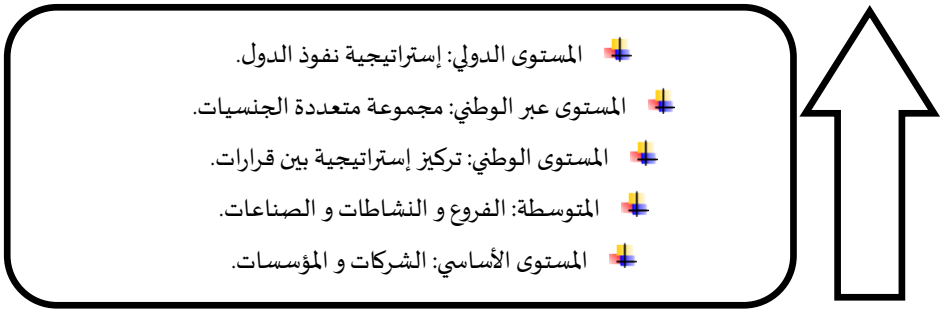
المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

[1] من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الاداء المستدام بمنظمات الأعمال ،دور الذكاء الإقتصادي في تفعيل أداء مصالح الدولة و القطاع الخاص، Economic Intelligence of the Modern State.

ثانيا: مستويات الذكاء الإقتصادي

للذكاء الإقتصادي خمسة سمات من مستويات الذكاء الإقتصادي و ذلك كما ذكر François Jakobiak و التي سيتم تفسيرها في الشكل التالي:

الشكل رقم(06):مستويات الذكاء الاقتصادي



Source François Jakobiak: la comprendre, L'implanter, L'utiliser edition d'organisation, Paris,2004, P 38

من خلال الشكل السابق يفسر لنا أن لي في المستوى الأساسي (Base level) الأول يوجد لذا المؤسسات و الشركات و الأعمال التجارية بمختلف أنواعها ثم بعد ذلك تنتقل لمستوى المتوسط (Intermediatelevel) التي نوجد فيه المؤسسات و فروعها المنتشرين على إختلاف أنشطتهم، ثم يلي المستوى الوطني (National level) التي يتم تركيز على إستراتيجيات التي تساعد في إتخاذ القرار، و المستوى عبر الوطني (Transitionallevel) و التي في الشركات العالمية و الشركات المنتشرة حول العالم أي مايسمى الشركات متعددة الجنسيات ، و الوصول إلى المستوى الدولي أو العالمي (International level) التي تقوم الدول بتنفيذ إستراتيجياتها وتطبيقها.[1]

[1] قرين لطيفة و آخرون: **الذكاء الإقتصادي بين المفاهيم الأساسية و آلية التطبيق**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية مجلد 02 ، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر -، 2018، ص 139.

خلاصة المبحث

ختاما، يتبين أن الذكاء الإقتصادي بات عنصرا أساسيا في تعزيز تنافسية المؤسسات و الدول، نظرا لما يوفره من أدوات فعالة في جمع المعلومات و تحليلها و توظيفها على التحول الأمثل.

وقد تم عرض في هذا المبحث وظائف الذكاء الإقتصادي و أدواته، و أبرز المتطلبات و المراحل التي تضمن تطبيقه بصورة ناجحة، كما تم عرض نماذج مختلفة له و مستوياته المتنوعة. وبذلك يتضح أن نجاح استثمار الذكاء الإقتصادي يعتمد على مدى توفر بيئة تمكينية ملائمة، و إدارة واعية قادرة على دمج المخرجات المعلوماتية في عملية إتخاذ القرار، بما يخدم التنمية المستدامة و الأهداف الإستراتيجية الشاملة. و في ظل التحول الرقمي المتسارع أصبح من الضروري دراسة تأثيره على الذكاء الإقتصادي خاصة في المؤسسات الخدماتية.

المبحث الثالث: التحول الرقمي و تأثيره على الذكاء الإقتصادي

أصبحت العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والتحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات. فالتطور الرقمي أوجد مصادر بيانات جديدة وأتاح أدوات تحليل أكثر دقة، مما منح الذكاء الاقتصادي فرصًا أوسع لرصد المتغيرات المحيطة واستباق التحولات في احتياجات المستفيدين. وفي هذا السياق، لا يقتصر دور التحول الرقمي على الجانب التقني، بل يمتد ليشكّل بنية تحتية استراتيجية تمكّن الذكاء الاقتصادي من أداء دوره بكفاءة أعلى، بما ينعكس مباشرة على فعالية الأداء الخدمي وجودته. حيث أنه سيتم التطرق في هذا المجال إلى ثلاث مطالب تتمثل في ماهية المؤسسة الخدماتية و إسهامات التحول الرقمي لتطوير الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية و أهم التحديات و المعوقات لتطوير الذكاء الإقتصادي في زمن التحول الرقمي.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدماتية

تعتبر المؤسسة الخدماتية جزءا أساسيا من الإقتصاد حيث تعتمد على تقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأفراد و المؤسسات و مع التحول الرقمي أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتبني تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات و تعزيز كفاءتها.

أولا: مفهوم المؤسسة الخدماتية

المؤسسة الخدماتية هي كيان إقتصادي يركز على تقديم أنشطة و خدمات و منافع غير ملموسة للعملاء، و قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدماتية سيتم التطرق أولا إلى الخدمة .

الخدمة

تعرف الخدمة على أنها:النشاطات غير الملموسة و التي تحقق منفعة للعميل، و التي ليست مرتبطة ببيع سلعة او خدمة، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معنية لا يتطلب استخدام سلعة مادية.[1]

و تعرف أيضا على أنها:نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء أو إرضائهم إلا أنها عند عملية الإستهلاك العقلي ليس بالضرورة يتيح عنها نقل الملكية.[2]

المؤسسة الخدماتية

للمؤسسة الخدماتية عدة تعاريف تتمثل في مايلي :

تعرف على أنها: منظمة تقوم على أساس أفراد قادرين و متمكنين من العملية الإقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح و ذلك عن طريق إشباع حاجيات و رغبات العميل كما تستمر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة.[3]

و يمكن تعريفها أيضا: هي كيان أو تنظيم إجتماعي مترابط و متناسق و منظم يقوم كل فرد فيه بأداء وظيفة معينة أو وظائف محددة وفق ما هو متفرق عليه أو معمول به، وظيفتها الأساسية تقديم خدمات مادية أو غير مادية مقابل أرباح تجنيها نظير ذلك.[4]

---

[1] حميد الطائي، بشير العلاق: **تطوير الخدمات " مدخل إستراتيجي وظيفيتطبيقي "**، دار اليازوري العلمية للنشر، 2009، ص 22.

[2] فوزية برسولي، سميرة عبد الصمد: **جودة الخدمات الصحية: المفاهيم و مداخل القياس**، مجلة الدراسات القانونية و الإقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي بريكة، 2018، ص135.

[3] عبد الجبار ،سهيلة و آخرون: **مدى إدراك ووعي المؤسسات الخدماتية الإحتكارية لمفهوم التسويق بالعلاقات**، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تندوف 2019، ص 79.

وبشكل عام: المؤسسة الخدماتية هي مؤسسة لها كيان قانوني تضم مجموعة من الأشخاص تقدم خدمات غير ملموسة معتمدة في ذلك على الموظفين و المعدات المادية المصاحبة لهذه الخدمة، كما تتنوع المؤسسات الخدماتية بتنوع احتياجات العملاء.[1]

و تعتبر المؤسسة الخدماتية أنها نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات الزبون.[2]

و من التعريفات السابقة نستنتج أن المؤسسة الخدماتية هي:

منظمة تعمل على تقديم خدمات للأفراد أو المؤسسات بدلا من إنتاج أو بيع المنتجات، تعتمد على المهارات البشرية و المعرفة و التكنولوجيا لتوفير قيمة مضافة للعملاء.

ثانيا: خصائص المؤسسة الخدماتية

تختلف طبيعة الخدمة على طبيعة السلعة و بالتالي تختلف المؤسسة التي تنتج الخدمة عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدماتية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- تعتمد المؤسسة الخدماتية على جمع و تحليل البيانات الدقيقة لضمان تقديم المعلومات الصحيحة و إتخاذ القرارات المناسبة.
- تتسم الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدماتية بعدم الملموسية حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها مثل المنتجات المادية.
- تتفاوت جودة الخدمات المقدمة بناءًا على عوامل متعددة مثل خبرة الموظفين، بيئة العمل و مستوى التفاعل مع العملاء.
- تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري، كما تعتمد في بعض الأحيان على الآلة في تقديمها لخدماتها. [3]

---

[4]مهدي تواتي: **تأثير الظروف التنظيمية في أداء إطارات المؤسسة الخدماتية**، مجلة الأحباء ، المجلد 23، العدد 32، جامعة علي لونيسي البليدة، 2023، ص 830.

[1]عابد منيرة: **و اقع رضا العميل عن المؤسسة الخدماتية**، مجلة البحوث القانونية و الإقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة قسنطينة، 2020، ص 460.

[2]زياني زهرة، بودية فاطمة: **تقييم الأداء في المؤسسات الخدماتية بإستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة**، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، المجلد 01، العدد 02، جامعة الشلف، 2019، ص 77.

[3]بلمهدي نبيلة: **و اقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية الجز ائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018، ص 54،55.

- التنوع في طبيعة الخدمات: حيث تشمل مجموعة واسعة من القطاعات مثل المستشفيات، البنوك، الإتصالات، مؤسسات النقل.
- تقدم الخدمة بناء على احتياجات العملاء و رغباتهم.
- العميل محور أساسي في النشاط الخدمي لأن نجاح المؤسسة يعتمد على بناء علاقات قوية مع العملاء و هو العنصر الأساسي في إستمرار المؤسسة و تحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- تتميز المؤسسة الخدماتية بأن عملائها يحصلون على مايطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها و لكنهم لا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمات و تخزينها و استهلاكها.
- جودة الخدمة محور رئيسي لحركتها حيث يجب الثبات و الإنتظام في تقديمها لتحقيق رضا العملاء.[1]

ثالثا: أهداف المؤسسة الخدماتية

إن جميع الإستراتيجيات و التقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات، لها غاية و أهداف ترمي إلى إتساع رقعة التجارة و سمعة المؤسسة و نجد من بين الأهداف ما يلي:

- توسيع نطاق التجارة و تحسين سمعة المؤسسة.
- تعزيز المصداقية في سوق الخدمات.
- توفير الضمانات اللازمة لكسب ثقة العملاء.
- تقديم صورة إيجابية للمؤسسة من خلال قدراتها.
- مراعاة العوامل الثقافية و تقديم الأوراق الرابحة.
- التوسع في السوق العالمي و المنافسة على المستوى الدولي.
- دعم الكفاءة التجارية للسلع و الخدمات.
- إستغلال التكنولوجيا الحديثة في الخدمات الإعلامية و المعلوماتية.
- تعزيز تدويل قطاع الخدمات و تحقيق تأثير إيجابي على سوق العمل
- المشاركة في الفعاليات التجارية و الدولية لدعم الشراكات.[2]

[1] علاوي صفية: **واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 06، العدد 02، جامعة الأغواط، 2015، ص 153.

[2] محمد دحماني: **الخدمة التسويقية**، قسم الإدارة و الإقتصاد، 2016، almerja.com, https:// بتاريخ 11 مارس 2025، على الساعة 22:58.

ثالثا: تصنيف المؤسسة الخدماتية

قد قام (Haywood, Farmer) بتقديم نموذج لتقييم مؤسسات تقديم الخدمة (تصنيفها) حسب ثلاث أبعاد أساسية هي:

- درجة الإتصال و التفاعل(عالي/ مرتفع).
- درجة الإعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/ منخفض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل(عالي/ منخفض).[1]

و في حالة مشابهة قام "Kolter" بتصنيف المؤسسات الخدماتية حسب مايلي:

- حسب الملكية: و تشمل مؤسسات القطاع الخاص مثل: مكاتب الإستشارات، البنوك إلى جانب مؤسسات القطاع الحكومي مثل: الشرطة و المستشفيات العامة.
- حسب طبيعة الخدمة: حيث توجد خدمات ملموسة مثل: النقل، الإستضافة، و أخرى غير ملموسة مثل: أقسام المعلومات.
- حسب مستوى الإتصال: فهناك مؤسسات تخدم الأفراد مثل: المؤسسات الطبية و أخرى موجهة لخدمة المنشآت و الصناعات (مثل المؤسسات الصناعية).[2]

رابعا: وظائف المؤسسة الخدماتية

تلعب المؤسسات الخدماتية دورا هاما في تلبية احتياجات الأفراد من خلال تقديم خدمات متنوعة و لتحقيق أهدافها بكفاءة تعتمد هذه المؤسسات على مجموعة من الوظائف التي تضمن سير العمل و فيما يلي أبرز هذه الوظائف:

1- **وظيفة الموارد البشرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالعاملين في المؤسسة الخدماتية، حيث تشمل عمليات اختيارهم و تعيينهم وفقا لمعايير سليمة، بما يتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة و متطلبات العملاء، كما

[1] أحمد بن عيشاوي: **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006، ص 8.

[2] فؤاد بوجنابة: **تقييم و اقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدماتية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 04.

تهتم بتلبية احتياجاتهم المادية و النفسية مما يضمن لهم بيئة عمل مستقرة و محفزة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تعزز علاقاتها الداخلية و الخارجية.

2- **وظيفة التوظيف**: تتناول العلاقة بين المؤسسة و العاملين الذين تعتمد عليهم في تنفيذ مختلف الأنشطة و تشمل هذه الوظيفة تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة، كيفية استقطابهم، تقديم الأجور و المكافأة إضافة إلى تطوير مهاراتهم.

3- **وظيفة العملية الإدارية:** و التي تشمل:

- التخطيط: تمثل هذه جوهر النشاط الخدمي حيث يتم تقديم الخدمات وفق احتياجات الأفراد.
- التنظيم: يعد أمرا هاما لضمان التنسيق الفعال بين الأفراد في مختلف المجالات.
- القيادة: هي وظيفة أساسية مكملة للمهام الإدارية الرئيسية إذ تهدف إلى تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الرقابة: تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال متابعة الأداء وتقييمه.[1]

المطلب الثاني: اسهامات التحول الرقمي لتطوير الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الخدماتية

إن التطورات كبيرة و المتسارعة للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الكبير لقوى السوق و المنافسة، و الحركة الدائمة للمنتجين و المستهلكين، و الإبتكارات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات بسبب كثرة المعلومات و تنوعها، و لهذا فقد بات سعيد المؤسسات متمثل في التحول الرقمي مع حرصها على استخدام الذكاء الإقتصادي من أجل التقرب من محيطها و تعرف عليها من أجل تحليله.

1-أثر الرقمنة في تسريع تداول المعلومات و تعزيز الإبتكار المؤسسي: تسمح الرقمنة للمؤسسة بتداول المعلومات بشكل أسرع و على نطاق واسع بين مختلف الهياكل المرتبطة بالشبكة، تعتبر طريقة العمل الجديدة و أساليب تنظيم العمل الجديدة، لاسيما فيما يخص تعميم الإبتكار أمرين أساسين من أجل ضمان الإستمرارية و كسب أولى المراتب بين المتنافسين.

[1] سحنون رمضان: **استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية**، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2022، ص 490.

2- دور الذكاء الإقتصادي في اتخاذ القرارات: إن استخدام الذكاء الإقتصادي من أجل تزويد المدراء بالمعلومات الإستراتيجية اللازمة لإتخاذ القرار تصب في صالح العمل التعاوني، و هذا يعني أنه مفيد لتعزيز قوتها في التأثير على بيئاتها و قيادتها على جميع أصحاب المصلحة في الشركة.[1]

3- دور القيادة في تعزيز الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الرقمية: أما في ما يخص البعد التنظيمي للمؤسسة الرقمية يمكن الحديث عن ثلاث خصائص أساسية للذكاء الإقتصادي متعلقة بقائد المؤسسة الذي يجب عليه أولا أن يتحكم في المعلومات الإستراتيجية التي تخص المؤسسة، ثانيا يجب أن تكون قراراته رشيدة جيدة و مناسبة في آن واحد، ثالثا و أخيرا تعبئة الذكاء الجماعي من أجل مساهمة الجميع في بناء المعرفة المشتركة.

4- تأثير الرقمنة على وظائف الذكاء الإقتصادي: لقد استفادة الوظائف الأساسية للذكاء الإقتصادي من رقمنة الإقتصاد، خاصة إن الطابع الرقمي للمعلومة يجعلها سهلة المعالجات المتعددة لإستعمالها في الذكاء الإقتصادي ضف إلى ذلك ربح الوقت و إنخفاض التكاليف، مع إمكانية التغلب على المسافات و إمكانية استخدام قنوات المعلومات الدولية التي لم تكن متاحة من قبل.

5- أهمية الثقافة الرقمية في نجاح نظام الذكاء الإقتصادي: من أجل إقامة نظام للذكاء الإقتصادي ناجح و فعال لابد من نشر الوعي الرقمي و بدرجة أكبر الثقافة الرقمية التي تعتبر نقطة أساسية، فهي قبل كل شيء ثقافة مؤسسية جديدة، و الأفراد هم الذين سيقومون بالأعمال الرقمية لذا لا بد من ترسيخ فكرة التحول الرقمي واستعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال عند الأفراد المعنية بالتحول الرقمي من أجل تغيير و تعديل أساليب الإدارة و تنظيم العمل من خلال تعزيز اللامركزية و التبادلات الأفقية و إنتاج روابط جديدة (داخلية أو خارجية).[2]

6- تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية:التحول الرقمي أصبح ضرورة إستراتيجية للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية في الأسواق الحديثة. حيث توصل" Asparû "إلى أن التحول الرقمي و التقنيات الرقمية و تقنيات الإتصال تؤثر على التطور الإستراتيجي للمنظمات و يخلق ميزة تنافسية، وأكد "Fitzgerald" ان رقمنة المؤسسات تعزز القدرة على توليد مزايا تنافسية تتمثل في خفض التكلفة و تحسين الكفاءة أو أشكال جديدة للإنتاج. و أوضح" Rhab "أن التحول الرقمي يؤثر على عمليات سلسلة القيمة في المؤسسات الخدماتية، لكنهما لم يصفوا كيف يمكن لهذا التحول أن يولد ميزة تنافسية في تلك المؤسسات

[1] طريف مسعودة: **مرجع سابق**، ص 197.

[2] طريف مسعودة: مرجع سابق، ص 198.

كما أكد" Schwertner "أن المؤسسات التي تعتمد على تقنيات التحول الرقمي كالسحابة الإلكترونية و البيانات الضخمة و التقنيات الإجتماعية كجزء من بنيتها التحتية تكون أكثر ربحية و لديها تقييم سوقي أكبر مقارنة مع منافسيها و تعتبر هذه التقنيات هي المحرك الرئيسي و أداة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحول الرقمي.[1]

7- التحول الرقمي ضروري في تحسين أداء المؤسسة: أصبح التحول الرقمي من الضروري بالنسبة لكافة المؤسسات و الهيئات التي تسعى إلى تطوير و تحسين خدمتها و تسهيل وصولها للمستفيدين، و التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات و يمس طريقة و أسلوب عملها داخليا و أيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بجعل الخدمات تتم بشكل أسهل و أسرع.

ويعني التحول الرقمي لكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات و الهيئات سواء الحكومية او القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية و تحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء و الجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها و أيضا في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات و تسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت و الجهد في آن واحد .

و قد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات رقميا، و يعود ذلك بشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل و أدوات التحول الرقمي في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات، مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص و كانت تخص الأفراد لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات و الهيئات لتحسين خدماتها و إتاحتها على كافة القنوات الرقمية .[2]

8- التحول الرقمي و دوره في إتخاذ القرار: التحول الرقمي يلعب دورا أساسيا في دعم عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث يساهم في جمع المعلومات و تحليلها بدقة و كفاءة، مما يساعد الإدارة في إتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة و واقعية، وتتمثل أبرز أدواره في إتخاذ القرار في النقاط التالية:

[1] هبة كمال القصبي عطا الله: **تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية**، الدور الوسيط لإدارة المواهب على أعضاء التدريجي بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 05، العدد 01، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2024، ص 1085.

[2] سماح فرج، محمد عبد : **مرجع سابق**، ص 19.

أ_ التخطيط: يساعد التحول الرقمي الإدارة في جمع و تحليل المعلومات الضرورية لوضع الخطط الإستراتيجية، حيث:

- يساهم في تحليل الوضع المالي و تحديد المصادر المستقبلية للتمويل.
- يساعد في إعداد المعايير الكمية المستخدمة في إعداد الموازنات التقديرية.
- يوفر البيانات اللازمة لتطوير الخطط و البيانات المستقبلية.

ب_ الرقابة : يمكن التحول الرقمي المؤسسات من مراقبة الأداء و التحقق من توافقه مع الأهداف و الخطط الموضوعية، من خلال:

- الرقابة المحاسبة التي تضمن حماية أصول المشروع و تحليل النتائج الحالية بدقة.
- الرقابة الإدارية التي تساعد في تحسين كفاءة العمليات و ضمان تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

ج_ تحديد البدائل: يساعد التحول الرقمي متخذي القرار في تحليل الخيارات المتاحة من خلال:

- تقديم بيانات دقيقة حول البدائل المختلفة.
- تحسين جودة المعلومات، مما يعزز دقة الإختيارات المناسبة أمام الإدارة.
- الإعتماد على تجارب سابقة و نتائج تحليل البيانات لإتخاذ قرارات مميزة.

د_ المفاضلة بين البدائل و إتخاذ القرار: بمعنى التحول الرقمي للإدارة من مقارنة البدائل المتاحة وفق معايير علمية و إقتصادية و إجتماعية، حيث:

- ينتج أدوات تحليل تساعد في تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل.
- يقلل من عدد البدائل غير المناسبة مما يسهل عملية إتخاذ القرار.
- يوفر الوقت الكافي لإتخاذ القرار بعيدا عن الضغوط، و يضمن استناد القرارات إلى بيانات دقيقة.

يعد التحول الرقمي عنصرا حاسما في تحسين جودة إتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث يوفر معلومات دقيقة في الوقت المناسب، و يساعد في التغطية الفعال، و تحسين الرقابة، و تحديد البدائل و المفاضلة بينهما، مما يؤدي إلى قرارات أكثر دقة و كفاءة تدعم نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.[1]

[1] سماح فرج، محمد عبد: **مرجع سابق**، ص ص،20-25.

9-دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة المقدمة: التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال جوانب رئيسة منها :

أ_تسهيل العمليات وتحسين الكفاءة : يساهم في تقليل الزمن المستعرف في تقديم الخدمة وتحسين دقة العمليات ؛ مما يؤدي الى رضا العملاء

ب_ تعزيز تجربة العملاء: من خلال تطوير منصات إلكترونية متكاملة تسمح بالتفاعل السريع مع العملاء ومعالجة طلباتهم بكفاءة

ج_تحليل البيانات لاتخاذ قرارات: يساعد التحول الرقمي في جمع و تحليل البيانات المتعلقة بأداء الخدمات مما يسمح بتحسينها بإستمرار .

د_ رفع مستوى الاستجابة لمتطلبات العملاء: من خلال استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والروبات الذكية التي تساهم في تحسين سرعة الاستجابة .

ر _ضمان الجودة و الإستمرارية: عبر تطبيق معايير حديثة في ادارة الجودة الرقمية و التي تقلل من الاخطاء وتزيد من موثوقية الخدمة.[1]

10- دور الإبتكار التسويقي في تجسيد الذكاء الاقتصادي لاكتساب ميزة تنافسية: يلعب الابتكار التسويقي دورا جيدا في تجسيد الذكاء الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات،حيث يساعد في تطوير المنتجات والخدمات ، وتحسين إستراتيجيات الترويج والتوزيع ، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واستباق تحركات المنافسين . كما يساهم الذكاء الاقتصادي في جمع وتحليل المعلومات الإستراتيجية، مما يدعم المؤسسات في إتخاذ قرارات فعالة تعزز من مكانتها في الأسواق المحلية والدولية، كما يوضح أن المؤسسات التي تعتمد على الإبتكار في إستراتجياتها تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النمو في بيئه تنافسية شديدة.

11-الإبتكار التسويقي كأداة لتعزيز الذكاء الإقتصادي: هناك عدة جوانب للإبتكار التسويقي التي تؤثر بشكل مباشر على الذكاء الإقتصادي للمؤسسات منها:

ا- تطوير المنتجات: المؤسسات المبتكرة تعمل على تحسين منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة تلبي إحتياجات المستهلكين المتغيرة.

[1] آسيا بلقاضي: **متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات**، مجلة التمويل و الإستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 01- الجزائر-، 2024، ص 696.

ب- إستراتيجيات الترويج المبتكرة: إستخدام وسائل رقمية متطورة مثل التسويق عبر الفيديوهات الإعلانية و الذكاء الإصطناعي لجذب العملاء.

ج- قنوات التوزيع الذكية: تبني حلول تكنولوجية لتسهيل عمليات البيع مثل التجارة الإلكترونية و توفير خدمات التوصيل السريعة .

12-دور الذكاء الإقتصادي في دعم تنافسية المؤسسات:

- يساعد الذكاء الإقتصادي المؤسسات في تحليل البيانات و إتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءًا على معلومات دقيقة.
- يساهم في رصد تحركات المنافسين و إستباق إتجاهات السوق، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات بسرعة .
- يعزز القدرة على تحليل المخاطر و إستكشاف الفرص مما يجعل المؤسسة أكثر إستقرار في بيئة تنافسية متغيرة.[1]

المطلب الثالث:تحديات و معوقات تطوير الذكاء الاقتصادي في أمن التحول الرقمي

الذكاء الاقتصادي موجود منذ زمن، غير أن التطورات السريعة للتكنولوجيا وجدت واقع جديد وهو التحول الرقمي والرقمنة التي فرضت تحديات جديدة أمام المؤسسات الخدماتية، تحديات يجب رفعها ومعوقات يجب مواجهتها ومعالجتها .

أولا: التحديات

- الاسراع في عملية التحول الرقمي من خلال الاهتمام بالعنصر البشري (التكوين والتمكين والتشجيع على الابتكار وخلق روح العمل الجماعي).
- ضرورة اعتماد الذكاء الاصطناعي لإبتكار وتطوير طرق جديدة لتحويل البيانات غير المنظمة والكثيرة الى المعلومات؛ اذا علما أن الحلول التي يقدمها الذكاء الاصطناعي ضرورية من أجل التحول الرقمي.. تجدر الإشارة إلي أن الجزائر قد قامت بإنشاء مدرسة وطنية للذكاء الاصطناعي وأخرى للرياضيات تيقنا منها أن المستقبل يكمن في الرقمنة.

[1] سفيان بوعلي: **الإبتكار التسويقي أداة فاعلة في تجسيد الذكاء الإقتصادي و دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة، المجلد 01، العدد 01، جامعة سطيف 01 - الجزائر-، 2018، ص 86.

- ارساء قاعدة قانونية متينة في مجال الرقمنة من أجل حماية البيانات والمعلومات وكل الجوانب التي تمس من قريب او من بعيد الرقمنة والذكاء الاقتصادي .
- تعتمد الؤسسات بشكل متزايد على البيانات الضخمة في عملياتها واتخاذ قراراتها، مع هذا الاعتماد، يزداد القلق بشأن فقدان البيانات نتيجة للأخطاء التقنية او الهجمات السيبرانية لذا يجب على المؤسسات الاستثمار في حلول النسخ الاحتياطي والتعافي من الكوارث لضمان حماية بياناتها الحيوية
- مع زيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية، أصبحت المؤسسات أكثر عرضة للهجمات السيبرانية التي تستهدف سرقة المعلومات الحساسة او تعطيل الأنظمة، تظهر الدراسات أن التحول الرقمي يزيد من تعرض المؤسسات لمثل هذه الهجمات، مما يستدعي تعزيز إستراتيجيات الأمن السيبراني لحماية البيانات وضمان استمرارية الاعمال.[1]

ثانيا: المعوقات

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون استفادة الذكاء الاقتصادي من الفرص التي تتيحها الرقمنة، نذكر منها.:

- يعتبر نقص الاتصال والتنسيق في أنظمةالأنسجة الوطنية للذكاء الاقتصادي لاسيما بين قطاعي الصناعة والدراسة العلمي الذي تشهده الجزائر من أهم معوقات التنمية والتقدم في مجال الذكاء الاقتصادي، تتمثل أسباب هذا الضعف في غياب التحسيس وغياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية.
- تعاني المؤسسات الجزائرية من عدة صعوبات، فيما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة والمفيدة في إتخاذ القرارات .
- تأخر المجتمع الرقمي في الجزائر بسبب الأمية العلمية و التكنولوجية وضعف البنية التحتية وغياب الثقافة الرقمية.
- يعد الأمن السيبراني من أكبر المعوقات أمام تطوير الذكاء الاقتصادي، حيث تواجه المؤسسات مخاطر متزايدة من الهجمات الالكترونية التي تستهدف سرقة البيانات الحساسة أو تعطيل أنظمة التحليل

[1] طريق مسعودة، **مرجع سابق**، ص199.

ويؤدي ضعف البنية التحتية الأمنية إلى زيادة احتمالية تعوض البيانات للقرصنة، مما من موثوقية المعلومات ويؤثر على عملية صنع القرار الاقتصادي.

- قد يؤدي ضعف أنظمة الحفظ والاسترجاع إلى فقدان معلومات حيوية بسبب الأخطاء التقنية أو الهجمات السيبرانية، مما يعرقل استمرارية الأعمال.[1]

المطلب الرابع :الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهميتها كونها تسمح للباحث بالتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي ، الذكاء الاقتصادي) وذلك من خلال تحليل الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وأهم النتائج المتوصل إليها، وهذا من أجل تحديد ما تتميز دراستنا عن تلك الدراسات، ومن بين الدراسات ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة مايلي:

أولا: الدراسات بالعربية

1- سناء محمد عبد الغني ، **انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر**، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15. العدد 14. افريل ، المعهد العالي للدراسات المتطورة القطاعية افريل سنة2022.

تهدف هذه الدراسة الى التطرق على اهمية التحول الرقمي كأحد آليات تعزيز النمو الإقتصادي في مصر من خلال تسليط الضوء على تكنولوجيا المعلومات في تحسين بيئة الاعمال و زيادة كفاءة القطاعات المختلفة، كما تسعى الى استكشاف العوامل والمتطلبات اللازمة لنجاح التحول الرقمي والتحديات التي تعيق تنفيذه، و توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعتمد على توفر بنية تحية تمثل شبكات الاتصالات المتقدمة و تقنيات الحوسبة السحابية إلى جانب أهمية تطوير نظم التعليم والتدريب لتأهيل الكوادر البشرية بمهارات رقمية حديثة، كما أظهرت النتائج أن الحكومة المصرية تولي اهتماما كبيرا برقمنة الخدمات الحكومية و تعزيز التمول المالي، ودعم الابتكار التكنولوجي وخلق فرص عمل جديدة تساهم في تقليل معدلات البطالة وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وأشارت أيضا إلى أن تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي يتطلب تعزيز شراكات بين القطاعين العام والخاص لذلك يجب على الحكومات توفير بيئة تنظيمية تدعم الابتكار.

[1] طريف مسعودة، مرجع سابق،ص199.

وبناءا على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية وتطوير برامج التدريب وتعزيز الامن السيبراني كما دعت إلى توسيع نطاق الشراكات الدولية لدعم التحول الرقمي وتعزيز السياسات الداعمة للابتكار والاقتصاد الرقمي في مصر.

2- لخضر بن سعيد ، **اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر و مساهمته في استدامة التنمية**، مجلة أفاق علوم الإدارة و الإقتصاد، المجلد 6، العدد 1، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس _ الجزائر،سنة 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز التنمية الإقتصادية في الجزائر من خلال تحليل مدى جاهزية البلاد للرقمنة و استعراض الإستراتيجيات المعتمدة في هذا المجال و قد توصلت الدراسة إلى نتائج حيث أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة عبر زيادة معدلات النمو الإقتصادي من خلال تحسين كفاءة القطاعات الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية و كذلك أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية و التعليمية عبر إتاحة الوصول إلى الموارد الرقمية و توفير منصات التعلم الإلكتروني و تعزيز الإبتكار في المجال الطبي، مما يساهم في رفع مستوى الرعاية الصحية و التعليم و بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتطوير بيئة رقمية مستدامة و دعم الإبتكار التكنولوجي مع تحديث الأطر التشريعية و التنظيمية لضمان حماية البيانات و تعزيز الأمن السيبراني لتحقيق تنمية إقتصادية شاملة و مستدامة في الجزائر.

3-طريق مسعودة، **علاقة الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالتحول الرقمي**، مجلة المدبر، المجلد 09، العدد 01، المدرسة العليا للنشر و الإقتصاد الرقمي، جامعة القليعة – الجزائر-،سنة 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء الإقتصادي و التحول الرقمي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، و ذلك من خلال استكشاف مدى تبني هذه المؤسسات لممارسات الذكاء الإقتصادي و أثر التحول الرقمي في تعزيزها، و توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإقتصادي يعد أداة إستراتيجية مهمة لتعزيز تنافسية المؤسسات، غير أن تطبيقه في الجزائر لا يزال محدودا بسبب عدة تحديات،و قد أكت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين عمليات الذكاء الإقتصادي،

إلا أن هناك فجوة كبيرة تعيق تحقيق الإستفادة الكاملة منه. كما أبرزت الدراسة نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال، إضافة إلى ضعف الثقافة التنظيمية التي تحد من استيعاب مفاهيم الذكاء الإقتصادي و أهميته في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة تشريعية و تنظيمية ملائمة تدعم الرقمنة و تعزز التكامل بين الذكاء الإقتصادي، و التحول الرقمي إلى جانب الإستثمار في تطوير الكفاءات البشرية و نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات الإقتصادية.

4-حنان يوسف علي مسعود ، **دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الذكاء الإقتصادي**، دراسة ميدانية بالتطبيق على القيادات الجامعية المصرية، مجلد 14، العدد 03، المعهد العالي للتسويق و التجارة و نظم المعلومات، 2023.

تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الذكاء الإقتصادي، حيث تهدف إلى تحليل مدى تأثير التقنيات الرقمية الحديثة على عملية جمع المعلومات الإستراتيجية، و تحليلها و إتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية، ثم استخدام الإستبيان كأداة للبحث في جمع المعلومات، و قد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين عمليات الذكاء الإقتصادي، من خلال تسهيل جمع و تحليل البيانات الضخمة، و زيادة سرعة و دقة إتخاذ القرار، فضلا عن تحسين الفترة التنافسية للمؤسسات. كما أظهرت النتائج أن تطبيق الأدوات الرقمية يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية و إتخاذ قرارات إستراتيجية. و مع ذلك تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، و نقص الكفاءات المتخصصة و ضرورة وجود بنية تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، و بناءا على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإستثمار في التكنولوجيا الرقمية و تدريب الموارد البشرية، و وضع سياسات داعمة لتبني التحول الرقمي لضمان تحقيق أقصى استفادة من الذكاء الإقتصادي في المؤسسات.

5- تقاوة رانية و شوام بوشامة ، **التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الإنتقال نحو الإقتصاد الرقمي في الجزائر**، دراسة استكشافية، مجلة الإقتصاد و البيئة، المجلد 06، العدد 01، جامعة وهران 02 – محمد بن أحمد- الجزائر ، سنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي الذي تبنته الجزائر كخيار إستراتيجي في ظل التوجه نحو الإقتصاد الرقمي حيث ثم اعتماد المنهج الوصفي من أجل معالجة موضوع الدراسة، حيث

خلصت هذه الدراسة إلى تقديم جملة من النتائج أبرزها أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية و ليس مجرد خيار للمؤسسات الراغبة في تحسين تنافسيتها و تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية. كما أظهرت النتائج أن الجزائر قطعت خطوات مهمة نحو الإقتصاد الرقمي، غير أن هناك تحديات لاتزال تعيق تحقيق التحول الرقمي الشامل، و أوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي، لدفع عجلة الرقمنة في الإقتصاد الجزائري، كما أكدت على أهمية تبني نماذج أعمال جديدة قادمة على التكنولوجيا لتعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية في الإقتصاد العالمي الرقمي.

6-قادري نورية ، **دور التحول الرقمي في تحقيق الرفاهية الإقتصادية – الجزائر-**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 14، العدد 01، جامعة معسكر (الجزائر)، سنة2023.

تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى المعيشة و التنمية البشرية في الجزائر، وذلك بإستخدام المنهج القياسي عبر نموذج الإنحدار الذاتي للفجوة الزمنية الموزعة (ARDL) لتحليل البيانات السنوية للفترة من 2002 إلى 2018، أظهرت النتائج وجود علاقة طويلة المدى بين مؤشر التطور التكنولوجي للمعلومات و الإتصالات (IDI) و مؤشر التنمية البشرية (IDH)، حيث ثبتت أن التحسن في البنية التحتية الرقمية يساهم في تعزيز التنمية البشرية، كما كشفت الدراسة أن أي انحراف في مؤشر التنمية البشرية يتم تصحيحه بنسبة 47% خلال فترة قصيرة. مما يدل على سرعة تأثر الرفاهية الإقتصادية بالتطور الرقمي، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإستثمارات في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تطوير سياسات تدعم التحول الرقمي لضمان استدامة النمو الإقتصادي و تحقيق رفاهية إجتماعية متكاملة.

7-غريب الطاوس و دريد حنان ،**الذكاء الإقتصادي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة رقمية-الجزائر نموذجا-**، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، مجلد 16، العدد 02، جامعة العربي التبسي-تبسة- ، سنة 2023.

تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الإقتصادي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ضمن بيئة الأعمال الرقمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل ممارسات الذكاء الإقتصادي و تأثيرها على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات. و أظهرت النتائج أن الذكاء الإقتصادي يعد أداة حيوية في تمكين المؤسسات من التنبؤ بالتغيرات الرقمية، و تحليل الأسواق و إتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على بيانات دقيقة، مما يساهم في تحسين موقعها التنافسي. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد

على الذكاء الإقتصادي تتمتع بقدرة أكبر على تطوير إستراتيجيات مرنة، و استغلال الفرص الرقمية، و مواجهة التحديات التكنولوجية، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استثمارات المؤسسات في الذكاء الإقتصادي و تطوير نظم معلومات متقدمة، و تأهيل الكوادر البشرية المتخصصة في تحليل البينات الرقمية لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الرقمية.

8-عبد الرحمان الحراري، محمد شلفوح، **تحديات التحول الرقمي و أثرها في إدارة المعرفة في المؤسسات الخدماتية** ، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 24، الأكاديمية الليبيةسنة 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تحديات التحول الرقمي و أثره على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدماتية مع التركيز على مصرف الجهوية الزاوية كنموذج تطبيقي بطريقة منهجية و تحليلية، سعت الدراسة إلى قياس تأثير عناصر التحول الرقمي مثل: دعم الإدارة العليا، البنية التحتية و التدريب على مراحل إدارة المعرفة التي تشمل إكتساب المعرفة، نشرها، تنظيمها من خلال استبيان شمل 90 موظفا من مديري الأقسام و تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS و كشفت النتائج عن عدة تحديات رئيسية، حيث أظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية الرقمية و عدم توفر الأنظمة الحديثة يعيقان عمليات إدارة المعرفة، كما أن نقص التدريب و انخفاض الوعي بأهمية التحول الرقمي يؤديان إلى ضعف القدرات على استيعاب و استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة عندما تتوفر بيئة داعمة حيث بلغ معامل الإرتباط (0.677) مما يدل على وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي و إدارة المعرفة و كذلك تطبيق التحول الرقمي بشكل جزئي دون تكامل يؤدي إلى نتائج محدودة مما يجعل الإستفادة من إدارة المعرفة غير مكتملة و بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية و توفير برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في التعامل مع التحول الرقمي، إلى جانب أهمية دعم الإدارة العليا لضمان نجاح الإستراتيجيات الرقمية مع تطوير خطط تكيفية تمكن المؤسسات من التغلب على التحديات، مما يعزز من فاعلية إدارة المعرفة و استدامتها في المؤسسة الخدماتية.

9-هبة إبراهيم علي امطيلق ، **و اقع تبني إستر اتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي** ، دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات الوظيفية، مجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، مجلد 05، العدد 58، ماجستير إدارة أعمال المملكة العربية السعودية، سنة 2024.

تناولت هذه الدراسة مدى تبني إستراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدماتية و تحليل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في إحدى المؤسسات الخدماتية، وأظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، و تعزيز جودة الخدمات المقدمة، و زيادة رضا العملاء بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تطوير خدمات مبتكرة تعزز من تنافسيتها، و مع ذلك أشارت الدراسة إلى وجود تحديات أبرزها الحاجة إلى تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية الحديثة و ضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية بإستمرار و أوصت بضرورة الإستثمار المستدام في التحول الرقمي، و تعزيز ثقافة الإبتكار و تحسين إستراتيجيات التكيف مع التطورات التكنولوجية لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

ثانيا:الدراسات الأجنبية

1-Mohammed mohammedEbbini, the role of Digital Economic Transformation in the rise of emergingcounties journal of advranced Economic research, V 07/ ISS 01, Jordan, Ajlour National university, 08/12/2021_ 31/03/2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي و دخوله إلى جميع المجالات و الأنشطة الإقتصادية، بالإضافة إلى تقديم أمثلة على تطبيقاته المختلفة و قد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في زيادة إيرادات الحكومات و المؤسسات و الشركات، فضلا عن تقليل التكاليف و النفقات، علاوة على ذلك فإنه يعزز نهضة هذه الإقتصادات، و بشكل عام يوصي الباحث بضرورة تسريع الحكومات في توفير الخدمات الإلكترونية للمواطنين، و العمل على تطوير هذه الخدمات و تعزيزها، إلى جانب استخدامها كمنصات للخدمات الحكومية الإلكترونية، مما يساهم في تفعيل الشراكات بين القطاعين العام و الخاص، كما تؤكد الدراسة على أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل هذه التطورات مع ضرورة وضع خطة و رؤية مستقبلية للسنوات القادمة و الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

2-ParanayMungara, the role of Business intelligence in Digital Transformation, journal of Scientific and engineering research, V 09, N 7, 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على ذكاء الأعمال و دور ذكاء الأعمال في دعم إتخاذ القرار داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات العلمية(SLR) لتحليل الدراسات السابقة حول التحول الرقمي و ذكاء الأعمال، كما تم استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة

لتقييم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات، حيث توصلت النتائج إلى أن تبني ذكاء الأعمال يعزز كفاءة العمليات التنظيمية، ويحسن دقة إتخاذ القرار من خلال توفير بيانات موثوقة و مهيكلة. كما أظهرت الدراسة أن الشركات التي تستخدم ذكاء الأعمال بشكل فعال تتمكن من اكتشاف الفرص و المخاطر المستقبلية بسهولة، مما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الرقمية، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإستثمار في تقنيات ذكاء الأعمال، و تدريب الموظفين على استخدام أدوات التحليل الرقمي، إضافة إلى تحسين إستراتيجيات دمج البيانات لضمان إتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة، كما شددت على أهمية تطوير مهارات التحليل لدى فرق العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية.

3- The study was conducted b the researchers SellouhMphammed Laid and Messaoudi Ali, under the title Digital Transformation in institutions as a mechanism to raise financial preformance and achive economic growth, economic development Review, Volume 09, Issvz 01, university center of Ilizi (Algeria). 1/5/2024-30/6/2024.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات في سعيها لرفع أدائها الإقتصادي و التجاري حيث تبرز أهمية فهم إتجاهات العملاء بإعتبارهم العنصر الأساسي في تحديد العلاقات التجارية مع المؤسسات و لذلك يجب على المؤسسات تلبية إحتياجات العملاء بطرق أكثر كفاءة مستفيدة من عمليات التحول الرقمي، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج حيث أن تبني التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة كلحفاظ على التنافسية، حيث يساهم في تحسين الأداء المالي و زيادة الإنتاجية و تقليل التكاليف التشغيلية و تعزيز تجربة العملاء مما يؤدي إلى زيادة ولاءهم و زيادة الحصة السوقية، و أوصت الدراسة بضرورة الإستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين العلاقة مع العملاء عبر تحليل البيانات الضخمة، تبني الإبتكار في المنتجات و الخدمات، تطوير البنية التحتية الرقمية و توفير برامج تدريبية للموظفين لضمان الإستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة مؤكدة على أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الداخلية بل يمتد ليشمل تعزيز القدرة التنافسية في بيئة اقتصادية متغيرة.

4-Nadjetlakhdari, the impact of digital transformation on economic growth in algeria- an econometric study, volume x, number 02, university of Ain temouchent Algeria, 30/04/2024-19/06/2024.

يهدف هذا الدراسة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على النمو الإقتصادي في الجزائر من خلال تحليل مدى نجاح الدولة في تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي و النمو الإقتصادي. استخدم الباحث نموذج (ARDL) القياسي لتحليل البياناتن معتمد على بيانات رسمية للفترة من 2010 إلى 2022 من البنك الدولي، بهدف

التحقق من العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الرقمية و تحقيق النمو الإقتصادي، أظهرت النتائج أن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض مؤشرات التحول الرقمي و النمو الإقتصادي في الجزائر، حيث ثبتت أن استخدام الأنترنيت عبر الهاتف المحمول له تأثير إيجابي على الناتج المحلي الإجمالي في الأجل القصير، في حين أن عدد مستخدمي الهاتف الثابت له تأثير سلبي، كما لم يظهر عدد أجهزة الصراف الآلي تأثيرا معنويا على النمو الإقتصادي، حيث أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي و تطوير البنية التحتية الرقمية، و تحسين المهارات الرقمية للموظفين، و تشجيع الإبتكار في التكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى وضع سياسات تنظيمية تدعم التحول الرقمي و تسرع من دمجه في مختلف القطاعات الإقتصادية.

- **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية**

تمثل مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة خطوة مهمة لإبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بينها، حيث يتجلى التشابه في اعتمادها جميعًا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما يتميز به من سهولة التطبيق وقدرته على جمع معلومات كمية دقيقة من عينة واسعة. كما أن المنهج الوصفي التحليلي كان هو الغالب في معظم الدراسات السابقة، وهو ذاته المنهج المعتمد في الدراسة الحالية، لكونه الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والتربوية بشكل شامل. غير أن هذه الدراسة تختلف عن سابقاتها من حيث الإطار المكاني والزماني، حيث أجريت في بيئة ومراحل زمنية مغايرة، إضافة إلى اختلاف طبيعة العينة المستهدفة من حيث العدد والخصائص، فضلًا عن تنوع المتغيرات المدروسة وأبعادها، مما يمنح هذه الدراسة طابعًا خاصًا يميزها عن غيرها ويعزز من أهميتها العلمية.

***أوجه التشابه**

يكمن التشابه بين الدراسات الحالية والسابقة في ما يلي:

1-من حيث أدوات جمع البيانات : يتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في جميع الدراسات

2-المنهج المستعمل : تم الاعتماد عل المنهج الوصفي التحليلي لمعظم الدراسات السابقة.

***أوجه الاختلاف**

بالرغم من اوجه التشابه الا انه لا يخلي من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان ، الزمان ، العينة ، المتغيرات ، الابعاد .

جدول رقم(03): اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات الى التحول الرقمي ودورة في تحسين الاداء وتقليل التكاليف او اتخاذ القرار وبعضها عل دوره في تعزيز ممارسات الذكاء الاقتصادي.	هدفت دراستنا الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة محل الدراسة.
من حيث المكان والزمان	تمت في الجزائر ، مصر، دول عربية مختلفة وكانت عبر سنوات من 2021 الى 2024.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025 /2026 . اما بالنسبة للحدود المكانية كانت في بريد الجزائر.تبسة .
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة فكل دراسة اسقطت دراستها على عينة مختلفة فمعظمها طبقت على مؤسسات محل الدراسة ومعظم الاخر اسقط دراستها على العملاء ، الموظفين ، الطلاب .	لقد اسقطنا دراستنا على عينة من موظفين بريد الجزائر .تبسة

ادوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في ادوات التحليل والمنهج المستعمل فمعظم الدراسات استخدمت المنهجج الوصفي التحليلي والبعض استخدم المنهج القياسي بالاضافة الى ادوات الدراسة معظمهم اعتمدوا على الاستبانة في الدراسة التطبيقية .	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات .
من حيث القطاع	تنوعت الدراسات السابقة في القطاعات (تعليمية ، خدماتية ، انتاجية ، صناعية) .	استهدفت الدراسة القطاع الخدماتي حيث كانت عل ى عينة في مؤسسة بريد الجزائر. تبسة .

المصدر: من اعداد الطالبتين

حاولت هذه الدراسة معالجة المتغيرين: التحول الرقمي و ذكاء الأعمال في قطاع الخدمات تحديدا باعتباره قطاع تأثر بشدة بتأثيرات التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد رقمي.

خلاصة المبحث

يعد التحول الرقمي عاملا رئيسيا في تطوير الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية، حيث يساهم في تحسين عمليات جمع البيانات تحليلها، و استثمارها لإتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر دقة. كما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية و زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات. و مع ذلك تواجه المؤسسات الخدماتية عدة تحديات، أبرزها قضايا الأمن السيبراني، الحاجة إلى بنية تحتية رقمية متطورة، و نقص الكفاءات المتخصصة، إذا يتطلب نجاح الذكاء الإقتصادي في ظل التحول الرقمي تبني إستراتيجيات فعالة لمواجهة هذه التحديات و ضمان إستدامة التطور.

خلاصة الفصل

يعد الذكاء الاقتصادي أداة إستراتيجية هامة للمؤسسات الخدماتية، حيث يسهم في دعم إتخاذ القرار، تحسين الاداء، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وقد شهد الذكاء الاقتصادي تطورا عبر مراحل تاريخية متعددة، حيث انتقل من كونه مجرد عملية لجمع المعلومات إلى آلية متقدمة لتحليل البيانات واستثمارها بفعالية لتحقيق الأهداف المؤسسية، كما يشمل مفهوم الذكاء الاقتصادي مجموعة من المهام الأساسية، مثل مراقبة البيئة الاقتصادية، وحماية المعلومات الإستراتيجية.

يعتمد الذكاء الاقتصادي على عدة ركائز رئيسية، من بينها وظائفه المختلفة والتي تشمل اليقظة،الحماية والتأثير، كما تلعب الأدوات المستخدمة دورا محوريا في تفعيل هذه الوظائف إلى جانب ضرورة إتباع مراحل محددة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، كما توجد نماذج ومستويات متعددة للذكاء الاقتصادي تتفاوت وفق طبيعة المؤسسة ودرجة تبنيها لهذا المفهوم.

وفي ظل التحول الرقمي السريع أصبح من الضروري توظيف التكنولوجيا الحديثة لتعزيز فعالية الذكاء الإقتصادي من المؤسسات الخدماتية، حيث تساهم الرقمنة في تسهيل جمع المعلومات، تحليل البيانات الضخمة، وتحسين عمليات التنبؤ و إتخاذ القرار. إلا أن هذا التطور يرافقه العديد من التحديات مثل قضايا الأمن السبراني و الإعتماد المفرط على الانترنت، لذا يتطلب تحقيق تكامل فعلي بين التحول الرقمي و الذكاء الإقتصادي وضع إستراتيجيات مرنة، تتيح للمؤسسات الإستفادة القصوى من البيانات والمعلومات لدعم النمو والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

و لفهم الأثر الفعلي للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي سيتم في الفصل الثالث تقديم دراسة تطبيقية في مؤسسة بريد الجزائر- تبسة -، حيث سيتم تسليط الضوء على كيفية تبني المؤسسة للتحول الرقمي ومدى تأثيره في تعزيز الذكاء الاقتصادي، إلى جانب التحديات والفرص التي تواجهها في هذا السياق.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر - تبسة-

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري لكل من التحول الرقمي ومفهوم الذكاء الاقتصادي، من خلال إبراز الأسس والمفاهيم والمكونات المتعلقة بهما، يأتي هذا الفصل التطبيقي لدراسة مدى مساهمة التحول الرقمي في دعم وتفعيل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها من أبرز الفاعلين في مجال الخدمات البريدية والرقمية على المستوى الوطني.

ويمثل التحول الرقمي أحد المحاور الجوهرية في تحديث الإدارة وتطوير أدواتها، حيث بات يشكل خيارًا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، بهدف تحسين جودة الخدمة، وتفعيل آليات التسيير الذكي وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على المعلومة الدقيقة والتحليل الاستباقي، وهو ما يدخل ضمن صميم الذكاء الاقتصادي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد واتخاذ القرار.

وتأتي هذه الدراسة التطبيقية في سياق محاولة الربط بين الجانب النظري والواقع العملي من خلال تحليل مدى تجسيد التحول الرقمي فعليًا في مؤسسة بريد الجزائر وتحديد أثره في تحقيق مقومات الذكاء الاقتصادي، سواء من حيث الأدوات الرقمية المستخدمة، أو آليات جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي ها الصدد سيتم التطرق ال تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث اساسية :

_ المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

_ المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة (عينة وادوات الدراسة)

_ المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة التطبيقية لدور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات .

المطلب الاول : تقديم مؤسسة بريد الجزائر

سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على تقديم المؤسسة محل الدراسة ، واللمحة التاريخة لها .

اولا : اللمحة التاريخية للمؤسسة

بدأت فرنسا بناء قصر البريد المركزي في الجزائر سنة 1910 وأكملته عام 1913 ، وأطلقت عليه اسم "البريد الجديد"، قبل أن يُعاد تسميته بعد الاستقلال في 1962 إلى "البريد المركزي". خلال الاستعمار، لعب البريد دورًا مهما في ربط المناطق بالمدينة الكبرى عبر خدمات مالية وإدارية وإعلامية، وكان يعرف اختصارًا ب (P.T.T) والذي يعني postes , télégraphes , et téléphones . بعد الاستقلال واجه القطاع فراغًا بسبب رحيل الأقدام السوداء، فتولى عمال جزائريون مسؤولية تسييره، وضمان استمرارية الخدمات في أكثر من 800 مكتب. صدر أول طابع بريد جزائري في 1 نوفمبر 1962 كرمز للسيادة. وفي 14 جانفي 2002، تأسس بريد الجزائر بموجب مرسوم، ليقدم خدمات بريدية ومالية عمومية متنوعة.[1]

ثانيا :التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة ذات الطابع الإقتصادي والتجاري بريد الجزائر»: هي مؤسسة موضوعة تحت وصاية وزارة البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة ، بحيث يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير (ة) المكلف (ة) بالبريد أو الممثل (ة) عنه (ها) ، كما يسيرها مدير عام ، معين بموجب مرسوم رئاسي.

و هي محددة بقرار وزاري مؤرخ في 21 يناير 2010 (رقم 002 / أخ / و . ب. م . س . ل . ت . ر.) و مؤطرة من قبل الجنتين (02) تنفيذية وتجارية وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الإقتصادي والتجاري « بريد الجزائر» حول المهن البريدية الكلاسيكية ، و هذا على ثلاث أصعدة (مركزي ، جهوي، و محلي).

يقع مقر المديرية العامة ل « بريد الجزائر » و مصالحها المركزية بباب الزوار 16024 ، بالحصة العقارية رقم 01 القطعة رقم 04، منطقة الأعمال، في مبنى ذي اثني عشرة (12) طابقا.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر_تبسة _

لقد كان قطاع البريد هيكلا إداريا موحدا من حيث التركيبة و الإدارة والأهداف الزمن معتبر إلى حين صدر المرسوم التنفيذي رقم 02 المؤرخ في 12/11/2002 الذي انبثق عنه ولادة القطاع بريد الجزائر كهيكل منفصل

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

و قائم بحد ذاته و ذلك لأنه تم بموجب محتواه تقسيم المديرية الولائية للبريد إلى فرعين منفصلين وذلك كمحاولة مهمة من المشروع الجزائري قصد النهوض بكلا القطاعين و كتحفيز منه للسير قدما لتحسين الخدماتي و الإنتاجي لكل قطاع منهما وفق ما يتماشي والتطورات الحياتية و التكنولوجية وقد تجسد التقسيم فعليا و بصفة رسمية بداية من جانفي .[1]

والوحدة محل الدراسة في بحثنا هذا هي بريد الجزائر _تبسة _و التي سنحاول بنوع من التفصيل التطرق إلى هيكلها التنظيمي حتى نكتشف عما هدف إليه المشروع بوضعه لهذه المؤسسة و المتكون من :

* المدير : يشرف على كل ما تعلق بالوحدة سواء من حيث الإدارة أو النشاطات المنوطة بالمؤسسة .

* الأمانة : تعتبر همزة وصل بين المدير و باقي المصالح .

* خلية التفتيش:و التي تملك صلحيه تفتيش جميع المكاتب البريدية و منه التأكيد من كل العمليات و الحسابات على مستوي هذه المكاتب

* الإدارة العامة و الوسائل: تتكفل بكل الأمور الإدارية و كذا جميع الوسائل المادية التي تدهم بها المؤسسة و تظم عدة مكاتب وهم كما يلي:

- مكتب الموارد البشرية
- مكتب الوسائل .
- مكتب خلية الإعلام الآلي .
- مكتب ممتلكات المؤسسة .
- مكتب الشؤون الاجتماعية .

* القسم التجارية و نوعية الخدمات و الاتصال : تتكفل بكل المواد ذات الطابع التجارية و التي تباع للزبائن كبطاقات التعبئة مثل (حية , مبيليس)و كذا من مهامه تحسين الخدمة.

*قسم المصالح المالية و البريدية : يعتبر هذا القسم حساس و فعال نوعا ما أكثر من باقي الأقسام كزنه يتربع على كم هائل من الوظائف المالية و البريدية تنعكس فعاليتها على جميع الهياكل المذكورة و كذا المكاتب البريدية الموزعة عبر كامل التراب الولائي و البالغ عددها 58 مكتب .

و سنحاول الآن الخوض بنوع من التفصيل في هذه الوظائف .

1.مكتب المصالح البريدية :

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- تقسيم و تقويم الإمكانيات المالية و البشرية من أجل تحسين نوعية الخدمات على مستوى المكاتب البريدية .
- تنظيم ومراقبة استثمار المصالح البريدية
- اقتراح إنشاء و خلق بعض المكاتب البريدية .
- تنظيم و ترحيل و توزيع البريد داخل الولاية .
- تسيير و مراقبة آلات التخليص لدي المؤسسات المعاملة معها.
- الحرص على مراقبة المكاتب البريدية و كذا مسير الوكالات.
- مراقبة التسيير لمصالح البريد و نوعية الخدمات المقدمة لزبون
- مسك وجد مختلف الإحصائيات .
- متابعة مختلف الشكاوى المتعلقة بالنظام الداخلي و الخارجي .
- إعداد النتائج لمبيعات الطوابع .
- متابعة وضبط النقائص على المستوي المكاتب البريدية و كذا التجهيزات .
- توفير المطبوعات لتسير المكاتب .
- اقتراح المعدات الغير صالحة للاستعمال.
- إعداد اتفاقيات نقل الإرساليات من طرف الخواص داخل الولاية .

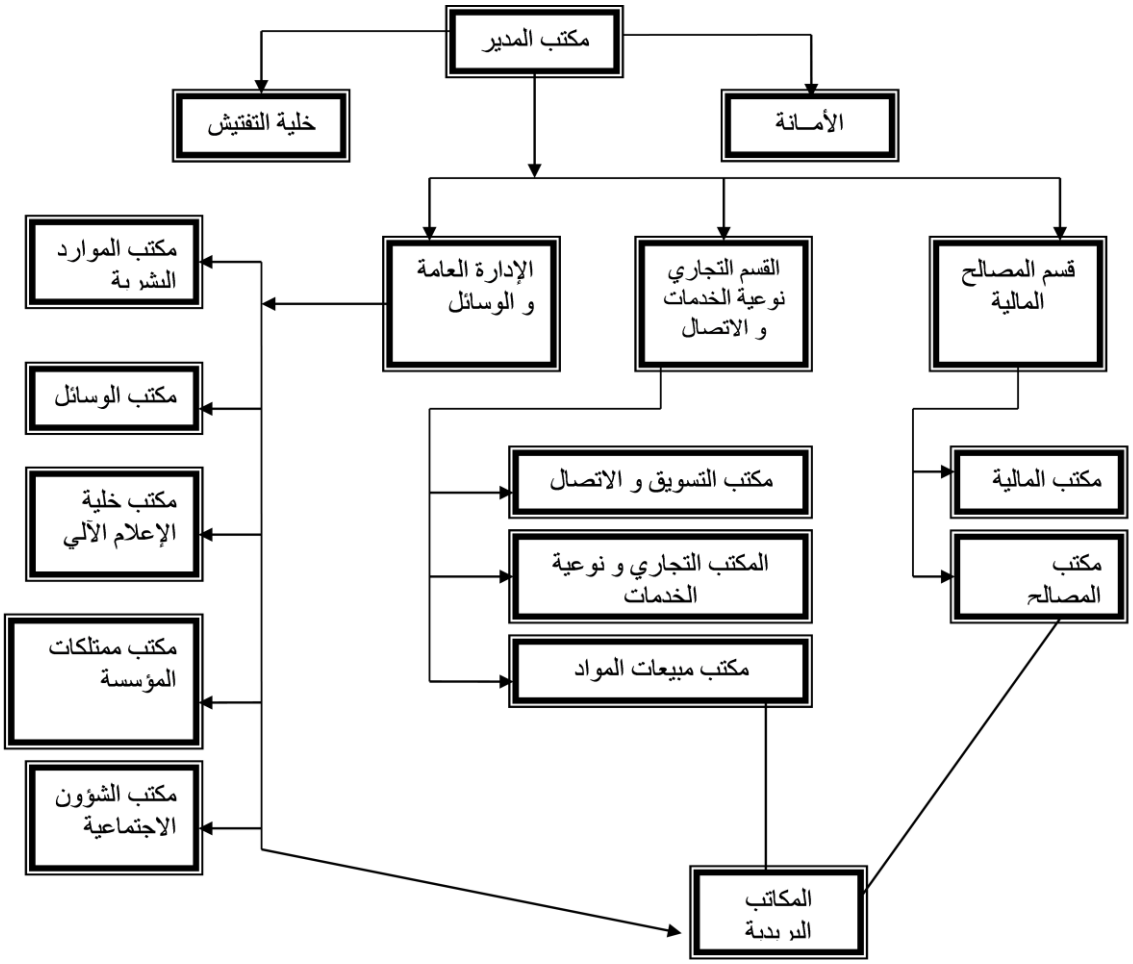
2.مكتب المصالح المالية :

- تحرير النصوص.
- حل المنازعات و الشكاوى المختلفة .
- معالجة البريد الوارد من طرف المصالح المختصة للمديرية الجهوية (مركز مراقبة الحوالات و عمليات التوفير و الصكوك البريدية ...) .
- مراقبة مختلف العمليات لصالح الخزينة .
- معالجة الشكاوى للحولات و الصكوك .
- مراقبة و تخليص المنحة الجزافية لتضامن و كذا المنفعة العامة
- معالجة تطور عمليات الإعلام الآلي على مستوى المكاتب البريدية .
- معالجة الصكوك البريدية بدون رصيد ...إلخ .

*المكاتب البريدية:

إن وحدة البريد و المكاتب البريدية يعدان و جهان لعملية واحدة و هي مؤسسة البريد , إذ أن ما ينبثق من وحدة البريد يصب حتما في المكاتب البريدية , إذ أن وحدة البريد هي من تقترح ميلاد المكتب البريدي و هي من تزوده بكل الوسائل المادية و البشرية و المالية اللازمة لتسير المكتب و هذا وفق إطار قانوني معين و ميزانية مدروسة لكل مكتب من هذه المكاتب .[1]

الشكل رقم 07 :الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر_تبسة_



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث : الخدمات الرقمية المقدمة في مؤسسة بريد الجزائر_تبسة_

تقدم مؤسسة بريد الجزائر _تبسة_ مجموعة من الخدمات الرقمية يمكن تصنيفها الى :

- الموقع الإلكتروني الرسمي [www.poste.dz]
- منصة مركزية تتيح للزبائن مجموعة من الخدمات عبر الإنترنت دون الحاجة إلى التنقل:[1]
- الاطلاع على الرصيد للحساب البريدي الجاري .(CCP)
- طلب دفتر الصكوك البريدية عبر تعبئة نموذج إلكتروني.
- متابعة الحوالات والطرود باستخدام رقم التتبع.
- الاطلاع على كشوف الحساب وتحميلها بصيغة PDF.
- إيداع شكاوى إلكترونية ومعالجتها عبر نظام أرشفة إلكتروني.
- خدمة حجز المواعيد لبعض الخدمات لتقليل وقت الانتظار في المكاتب.
- الشبابيك الآلية GAB (Guichet Automatique Bancaire)

منتشرة عبر التراب الوطني وتوفر الخدمات التالية بشكل آلي:

- سحب الأموال نقداً.
- الإطلاع على رصيد الحساب.
- طباعة كشف العمليات العشرة الأخيرة.
- طلب دفتر الصكوك.
- إصدار RIB (كشف الهوية البنكية) .
- تسديد الفواتير باستخدام قارئ الباركود.
- شحن الهاتف النقال مسبق الدفع (موبيليس) عبر خدمة RACIMO .
- خدمة RACIMO (Recharge Automatique CCP Mobiles)
- خدمة إلكترونية للشحن المسبق للهواتف النقالة المرتبطة بالحساب البريدي الجاري.
- متاحة على مستوى الشبابيك الآلية GAB.
- شحن فوري على مدار 24/24 و7/7.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- الموزع الصوتي الآلي 15-30

نظام صوتي تلقائي يتيح للمستخدم:

- الاستعلام عن رصيد الحساب البريدي الجاري.
- طلب دفتر الصكوك.
- معلومات عامة حول مختلف الخدمات البريدية والمالية.
- التطبيقات الرقمية المستقبلية (تحت الإنجاز أو التجريب):[1]
- تطبيق الهاتف الذكي لبريد الجزائر (Poste DZ App): سيكون منصة موحدة لكل العمليات مثل: الشحن، الدفع، إدارة الحساب، تقديم الشكاوى .
- خدمة الدفع الإلكتروني عبر أجهزة TPE : قيد التعميم، تسمح بالدفع المباشر عبر بطاقة CCP داخل نقاط البيع. وتشمل الكاش أدفانس (سحب نقدي من أجهزة الدفع).
- الدفع الإلكتروني للضرائب والفواتير: بالشراكة مع مؤسسات مثل اتصالات الجزائر، موبيليس، سونلغاز، الجزائرية للمياه.
- البريد المهجن (Hybrid Mail)
- خدمة رقمية مخصصة للمؤسسات والإدارات:
- استقبال الملفات والفواتير إلكترونياً من الزبون.
- تحويل المحتوى إلى وثائق ورقية (إذا لزم الأمر).
- طباعة، تغليف، تخليص وتوزيع أو إرسال بريد إلكتروني آلي.
- الهدف: تقليل التكلفة، تحسين الفعالية، توثيق العمليات، تسهيل الاتصالات.
- الوسائط الإعلامية المتعددة (Multimedia Kiosks)
- موزعة في مكاتب البريد الكبرى:
- شاشات لمس تفاعلية تتيح الاستعلام، تقديم طلبات، تحميل كشوفات، تسديد فواتير.
- توفير محتوى توعوي وتوجيهي حول استخدام الخدمات الرقمية.
- خدمات الرسائل النصية القصيرة (SMS) – مستقبلية
- إشعارات فورية عند التحويل أو السحب.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- إشعارات عند وصول حوالة أو طرد بريدي.
- تنبيهات بخصوص رصيد الحساب.
- الهدف من الرقمنة في بريد الجزائر:
- تقليل الازدحام في المكاتب.
- تسهيل المعاملات للعملاء في المناطق النائية.
- تحسين جودة الخدمات وسرعة الأداء.
- تحقيق الشفافية وتوفير أرشيف إلكتروني محمي.
- الاستجابة الفورية للشكاوى والاستفسارات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم عرض الاطار المنهجي في هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولا إلى كشف نوع توزيع البيانات و اختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وتقني وأعوان المصالح على مستوى بريد الجزائر تبسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 45 موظفاً يمثلون مختلف المصالح ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم توزيع 45استبياناً على أفراد العينة، وتم استرجاعها 40 فقط.

ثانيا : تصميم أداة الدراسة

بهدف دراسة دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية تم تصميم استبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة بالاضافة إلى مجمل الدراسات السابقة و الجدول الموالي يوضح الأقسام والمحاور وكذا أبعاد كل من المتغير المستقل التحول الرقمي و التابع الذكاء الاقتصادي، بالإضافة إلى قسم البيانات الشخصية.

الجدول رقم (04): يوضح محاور الدراسة

القسم	نوع البيانات		
البيانات الشخصية	المستوى التعليمي		
	المستوى الوظيفي		
	الخبرة الوظيفية		
القسم	الرقم	البعد	الفقرات
التحول الرقمي	01	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	من 01 إلى 04
	02	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	من 05إلى 08
	03	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	من 09 إلى 12
	04	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	من 13إلى 16
الذكاء الاقتصادي	01	الذكاء الاقتصادي	من 17 – 32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي :

القسم الأول: يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية الأفراد عينة الدراسة (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ، الخبرة الوظيفية).

القسم الثاني: خصص هذا القسم للمتغير المستقل للدراسة التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، استراتجية التحول الرقمي، القيادة ودعم الإدارة العليا، الكفاءات الرقمية للموظفين).

القسم الثالث: تناول هذا القسم المتغير التابع للدراسة (الذكاء الاقتصادي) .

ولغرض قياس توجهات وآراء المبحوثين، تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي"، حيث تم إعطاء كل خيار درجة معينة تتراوح من 01 إلى 05، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(05) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

مقياس ليكارت	غير مو افق جدا	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

ولاعداد دليل الاتجاه العام وكذا تحليل أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة،فإنه تم إعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و إستخدام الأساليب الإحصائية التالي:

1- إختبار ثبات وصدق المقياس بإستخدام ألفا كرونباخ.

2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

3- إختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.

4- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

5- اختبار بيرسون

6- اختبار الانحدار الخطي البسيط

جدول رقم (06): مجالات فئات الوسط المرجح

الفئة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الأولى	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
الثالثة	من 2.61 إلى 3,40	محايد
الرابعة	من 3,41إلى 4.20	موافق
الخامسة	من 4,21إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

ثالثا: التوزيع الطبيعي للبيانات

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة5% ، مما.يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	القيمة الإحصائية Sig
المحور الأول: التحول الرقمي	0.081
البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	0.173
البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	0.151
البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	0.144
البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	0.147
المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي	0.104
المجموع الكلي	0.076

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الاحصائيspss

أظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نظراً لأن جميع قيم Sig كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي،

رابعا :ثبات وصدق الاستبيان

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين(انظر الى الملحق رقم02) لمعرفة آرائهم بمدى وضوح و ترابط فقرات الاستبيان و مقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة و تم الأخذ بتوجيهاتهم حتى يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، كما تم التحقق من ثبات عبارات و أبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة(انظر الى الملحق رقم 02) من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث بعد من أكثر

مقاييس الثبات استخداما، إذ يقيس نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، و قد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (08):ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل الفا كرومباخ

المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التحول الرقمي	أربعة أبعاد (04)	16	0.732
الذكاء الاقتصادي	/	16	0.649
جمع عبارات الاستبيان		32	0.847

من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الثبات وفق معامل الفاكرونباخ بالنسبة تحاور الإستبيان يزيد عن الحد المقبول والمقدر بـ (0.60)، و هو يستجيب هذا الشرط وبالتالي فإن الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة ينصف بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

خامسا: الصدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البناني أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، و بين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية الفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (09) : يوضح معامل الارتباط

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
.1	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	0.315	20.00
.2	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	0.475	0.002
.3	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	0.739	0.000
.4	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	0.717	0.000
المحور الأول: التحول الرقمي		0.877	0.000
المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي		0.885	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (09) جميع معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للمحور و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وكذا اختبار الفرضيات

سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجيهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث يُسهم بشكل فعّال في تفسير البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة علمية تساعد في التوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية ومن خلال هذا المطلب، سيتم عرض النتائج الإحصائية المرتبطة بمتغيرات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، بما يسمح بفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار الفرضيات المطروحة. كما يُمكّن هذا التحليل من قياس اتجاهات أفراد العينة وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وُجدت، مما يعزز من موثوقية الدراسة ويُسهم في بناء توصيات مبنية على أسس علمية دقيقة.

1- عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية الأفراد عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 40 موظف والجدول الآتي يوضح خصائصها الشخصية

الجدول رقم (10) للمتغيرات الشخصية الأفراد العينة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
المستوى التعليمي	ليسانس	14	35,0
	ماستر	20	50,0
	دكتوراه	4	10,0
	ثالثة ثانوي / تقني/ معهد	2	5,0
المستوى الوظيفي	مدراء تنفذيون	4	10,0
	مدراء أقسام	10	25,0
	موظفون	24	60,0
	وظيفة أخرى	2	5,0
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	1	2,5
	من 5-10 سنوات	12	30,0
	أكثر من 10 سنوات	27	67,5

المصدر:من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الاحصائيspss

من خلال الجدول السابق يتم ملاحظة مايلي:

- **المستوى التعليمي:** من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن حاملو شهادة الليسانس يمثلون نسبة معتبرة (35%) من العينة، ما يدل على أن عددًا مهمًا من المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي أولي **ماستر (50%)** الفئة الأكثر تمثيلًا، إذ تشكل نصف العينة (50%)، مما يعكس توجّهًا كبيرًا نحو مواصلة الدراسات العليا في صفوف الموظفين، وهو مؤشر على رغبة في الترقي المهني أو الأكاديمي وتاليها فئة **دكتوراه (10%)** نسبة قليلة نسبيًا، لكنها تظل دالة على وجود كفاءات علمية عالية في العينة.

بينما ثالثة ثانوي / تقني / معهد :**(5%)** تمثل أقل الفئات، ما يعكس قلة عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي ما قبل الجامعي، وربما يشير إلى متطلبات توظيف تقتضي الحد الأدنى من التعليم الجامعي.

ومنه يمكن القول أن العينة تتكون أساسًا من أفراد متعلمين تعليماً عالياً، وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى معرفيًا يسمح بفهم جيد للمهام المهنية، كما يُرجح أن يكون لذلك تأثير إيجابي على الأداء والفعالية في المؤسسات.

- **المستوى الوظيفي :** من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أغلب المشاركين **موظفون** :**(60%)** وهي تمثل النسبة الغالبة، ما يعكس أن العينة تضم عددًا كبيرًا من الموظفين العاديين مقارنة بالإداريين، وهو ما يؤثر على نوعية الآراء والتصورات المقدمة في الاستبيان.

مدراء أقسام (25%) نسبة معتبرة، ما يدل على إشراك فئة ذات مسؤوليات إشرافية في الدراسة، وهي فئة قد تكون أقرب لصناع القرار داخل المؤسسة.

مدراء تنفيذيون (10%) نسبة محدودة لكنها مهمة، حيث تشير إلى وجود أفراد في مواقع عليا من الهيكل الإداري.

وظيفة أخرى (5%) تمثل فئة متنوعة قد تشمل تقنيين أو متعاقدين أو مستشارين.

ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة تظهر تنوعًا في المستويات الوظيفية، مع هيمنة للموظفين، مما يسمح بفهم التحديات والآراء من وجهة نظر القاعدة العريضة للعاملين.

- **الخبرة الوظيفية من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن فئة أقل من 5 سنوات** بلغت نسبة **(2,5%)** فهي تمثل فئة قليلة جدًا، ما يشير إلى قلة المشاركين الجدد في الميدان الوظيفي.

من 5 إلى 10 سنوات (30%) نسبة معتبرة تمثل الموظفين في منتصف المسار المهني، والذين غالبًا ما يمتلكون تجربة ميدانية مقبولة.

أكثر من 10 سنوات (67,5%) تمثل الأغلبية الساحقة، ما يشير إلى أن غالبية العينة تتمتع بخبرة كبيرة في العمل، مما يعطي مصداقية أكبر للإجابات ويعكس تصورًا ناضجًا وواقعيًا حول بيئة العمل.

ومنه يمكن القول أن العينة يغلب عليها الطابع الخبير، إذ أن أكثر من ثلثي المشاركين يمتلكون خبرة تفوق عشر سنوات، وهو مؤشر على نضج العينة ووزنها المعرفي والمهني في المجال الوظيفي، ما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة.

2 _عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها من خلال ما يلي :-

-عرض استجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول (التحول الرقمي)

- أظهر التحليل الوصفي لبيانات أبعاد المتغير الأول (التحول الرقمي) الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) :اتجاهات أفراد العينة حول أبعاد التحول الرقمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
	البعد الأول :البنية التحتية الرقمية				
01	تقوم المؤسسة بتطبيق انظمة امان متطورة للحفاظ على البيانات وحمايتها من التهديدات الالكترونية .	4,80	0,405	**موافق بشدة**	**1**
02	تستخدم المؤسسة ادوات وتقنيات رقمية لتحسين تفاعلها مع العملاء .	4,50	0,506	موافق بشدة	**2**
03	تتيح المؤسسة منصات رقمية للعملاء للوصول الى خدماتها بسهولة مثل تطبيقات الهاتف ,مواقع الانترنت.	4,50	0,55470	موافق بشدة	**2**
04	لدى المؤسسات قاعدة بيانات تخص معلومات الموظفين والعملاء .	4,27	0,750	موافق بشدة	**4**
	البعد الثاني : استراتيجية التحول الرقمي	**4,51**	**0,331**	**موافق بشدة**	/
05	تحفز استراتيجية التحول الرقمي لدى المؤسسة الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء	4,30	0,648	موافق بشدة	**5**
06	يتم تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	3,97	0,919	موافق	**8**
07	يتم تحديد اهداف واضحة للتحول الرقمي ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة	4,07	0,764	موافق	**7**
08	توجد استراتيجية رقمية محددة في المؤسسة لدعم التحول الرقمي	3,50	1,086	موافق	**12**
	البعد الثالث : القيادة ودعم الادارة العليا	**3,96**	**0,573**	**موافق**	/
09	تقوم القيادة العليا بتحديد رؤى واهداف	4,12	0,686	موافق	**6**

	استراتيجية واضحة لدعم التحول الرقمي في المؤسسة				
10	تقوم القيادة العليا بتوجيه فرق العمل نحو تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي	3,60	1,032	موافق	**11**
11	تعتمد القيادة العليا على البيانات الرقمية وتقارير الاداء لتوجيه قراراتها الاستراتيجية	3,97	0,861	موافق	**8**
12	توفر القيادة العليا الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات الرقمية المبتكرة في المؤسسة	3,87	0,822	موافق	**10**
البعد الرابع : الكفاءات الرقمية للموظفين		**3,89**	**0,598**	موافق	/
13	يملك موظفو المؤسسة المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية	3,77	1,143	موافق	**9**
14	هناك برامج تطوير مهني لتعزيز كفاءات الموظفين في مجال التحول الرقمي	3,00	1,300	محايد	**15**
15	تستخدم المؤسسة المنصات الالكترونية لتسهيل التعلم المستمر للموظفين	3,57	1,059	موافق	**13**
16	توجد تحديات في تطوير المهارات الرقمية للموظفين داخل مؤسستك	3,15	1,350	محايد	**14**
الجزء الاول :التحول الرقمي		**3,93**	**0,406**	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الاحصائيspss

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن نتائج المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي جاءت إيجابية في المجمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.93، وهو ما يعكس وجود موافقة من طرف أفراد العينة على توفر ممارسات رقمية داخل المؤسسة، مع تفاوت في تقييم الأبعاد الأربعة المكونة لهذا المحور. يشير ذلك إلى أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرقمنة، غير أن بعض الجوانب لا تزال بحاجة إلى تعزيز ودعم أكبر لتحقيق تحول رقمي شامل وفعّال.

بالنسبة للبُعد الأول المتعلق بالبنية التحتية الرقمية، فقد حاز على أعلى تقييم بين جميع الأبعاد، بمتوسط حسابي قدره 4.51 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.331، ما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر عناصر بنية تحتية قوية ومؤمنة، كتطبيق أنظمة أمان متطورة واستخدام أدوات وتقنيات تكنولوجية في التفاعل مع العملاء، بالإضافة إلى توفير المنصات الرقمية المناسبة. هذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك قاعدة تقنية متينة تشكل الأساس الضروري لإنجاح أي مشروع رقمي مستقبلي.

أما فيما يخص البُعد الثاني، والمتمثل في استراتيجية التحول الرقمي، فقد سجل متوسطًا حسابيًا يقدر بـ 3.96، ما يعكس وجود توجه استراتيجي نحو الرقمنة. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا يدل على تفاوت الآراء بين أفراد العينة، وهو ما يُمكن تفسيره بوجود بعض الغموض أو التباين في إدراك العاملين لهذه الاستراتيجية. فبالرغم من أن هناك موافقة على تحديد الأهداف وتخصيص الموارد، إلا أن عبارة "توجد استراتيجية رقمية محددة" سجلت أقل تقييم، مما يدل على أن الجانب الاستراتيجي يحتاج إلى مزيد من الوضوح والتواصل الداخلي.

فيما يتعلق بالبعد الثالث المرتبط بالقيادة ودعم الإدارة العليا، فقد بلغ متوسطه 3.89، وهو تقييم لا بأس به يعكس أن القيادة العليا تلعب دورًا إيجابيًا في توجيه المؤسسة نحو التحول الرقمي، سواء من خلال تحديد الرؤى أو توجيه فرق العمل ودعم المبادرات. إلا أن بعض العبارات مثل "توجيه فرق العمل" أظهرت درجة عالية من التباين في الآراء، ما يشير إلى أن هذا الدعم القيادي قد لا يكون منتظمًا أو موحدًا في جميع المستويات أو الأقسام داخل المؤسسة.

أما البعد الرابع، والمتعلق بالكفاءات الرقمية للموظفين، فقد سجل أضعف نتيجة من حيث المتوسط الحسابي (3.37)، إلى جانب أعلى درجات التباين، ما يشير بوضوح إلى أن الجانب البشري يشكل التحدي الأبرز في مسار التحول الرقمي داخل المؤسسة. فقد أبدى أفراد العينة حيادًا واضحًا بخصوص توفر برامج تطوير مهني، كما أقروا بوجود تحديات في تطوير المهارات الرقمية، وهو ما يستدعي تدخلًا فوريًا من طرف الإدارة لإعادة النظر في السياسات التكوينية ودعم قدرات الموظفين في المجال الرقمي.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك مقومات رقمية تقنية متقدمة، وتتوفر على إرادة قيادية واستراتيجية للتحول، غير أن نجاح هذا التحول يظل مرهونًا بمدى جاهزية الموارد البشرية ومدى قدرتها على مواكبة التطورات الرقمية. وعليه، فإن التركيز في المرحلة القادمة يجب أن يكون على الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز وضوح الاستراتيجية لدى العاملين، مع المحافظة على التفوق المسجل في البنية التحتية الرقمية.

3. عرض استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاقتصادي

أظهر التحليل الوصفي لبيانات المتغير الثاني (الذكاء الاقتصادي) الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) :اتجاهات أفراد العينة حول الذكاء الاقتصادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
17	تقوم المؤسسة بتبني الذكاء الاقتصادي كجزء من استراتيجات المؤسسة.	3,82	1,083	مو افق	6
18	يدرك الموظفون في المؤسسة اهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين الاداء.	3,90	0,955	موافق	4
19	تهتم الادارة العليا بتطوير قدرات المؤسسة في مجال الذكاء الاقتصادي .	3,47	1,300	موافق	13
20	هناك حاجة لزيادة الوعي باهمية الذكاء الاقتصادي في مؤسستك.	4,15	0,921	موافق	2
21	تشجع المؤسسة على استخدام الذكاء الاقتصادي لتحليل البيانات والمعلومات بهدف تطوير حلول ابتكارية.	3,97	0,973	موافق	3
22	تواجه المؤسسة عدة تحديات في جمع المعلومات الاقتصادية.	3,55	0,904	موافق	11
23	تتاكد المؤسسة من تحديث قواعد بيانات الخاصةبها بشكل منتظم لتكون متوافقة مع التغيرات السريعة في السوق.	3,55	0,932	موافق	11
24	يتم معالجة البيانات بشكل دقيق للحصول على معلومات ذات جودة عالية .	3,82	1,034	موافق	6
25	يتم مشاركة المعلومات الاقتصادية مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة.	2,92	1,227	محايد	16
26	لدي المؤسسة سرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية بناء على المعلومات المتاحة	3,30	1,017	محايد	14
27	المعلومات الاقتصادية تساعد المؤسسة على اكتشاف فرص جديدة في السوق	3,17	1,195	محايد	15
28	البنية التحتية الحالية كافية لدعم عمليات الذكاء الاقتصادي في مؤسستك	3,32	1,327	محايد	12
29	تواجه المؤسسة تحديات في تطوير البنية التحتية للذكاء الاقتصادي	3,32	1,163	محايد	12

30	يساهم الذكاء الاقتصادي في زيادة قدرة مؤسستك على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية	3,95	0,875	موافق	**5**
31	يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستك	4,27	0,678	موافق بشدة	**1**
32	اسهم تطبيق الذكاء الاقتصادي في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة	3,90	0,928	موافق	**4**
المحور الثاني الذكاء الاقتصادي		**3,65**	**0,417**	**مو افق**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الاحصائيspss

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن الاتجاه العام لتقييم أفراد العينة حول مستوى الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة يميل إلى الإيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (الذكاء الاقتصادي) 3.65 مع انحراف معياري قدره 0.417، مما يدل على موافقة معتدلة ومستقرة بخصوص مدى تفعيل المؤسسة لهذا البعد. ويعكس هذا التقييم أن هناك اهتمامًا ملموسًا بالذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، لكنه لا يزال في مرحلة التطوير، ويواجه بعض التحديات البنيوية والبشرية التي تعيق تجذره بشكل كلي في الهيكل التنظيمي.

من المؤشرات الإيجابية في هذا المحور، نجد العبارة التي تؤكد أن الذكاء الاقتصادي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.27، مصنفة ضمن خانة "موافق بشدة"، ما يعكس قناعة قوية من طرف أفراد العينة بفعالية الذكاء الاقتصادي في تمكين المؤسسة من التميز والتفوق في السوق. كما جاءت عبارات أخرى في مستويات مرتفعة نسبياً، مثل: "تشجيع استخدام الذكاء الاقتصادي لتحليل البيانات" (3.97)، و"أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء" (3.90)، و"تحقيق نتائج إيجابية" (3.90)، وكلها تعكس وعيًا متزايدًا بدور هذا الذكاء في تعزيز الأداء المؤسسي وصناعة القرار.

في المقابل، نلاحظ وجود مؤشرات دالة على قصور واضح في بعض الجوانب، خاصة تلك المرتبطة بالبنية التحتية والممارسات التشاركية. على سبيل المثال، جاءت عبارة "يتم مشاركة المعلومات الاقتصادية مع جميع المستويات الإدارية" بأقل متوسط (2.92) وبتصنيف "محايد"، وهو ما يبرز وجود ضعف في التواصل الداخلي أو نقص في ثقافة تبادل المعلومات داخل المؤسسة. كما سجلت عبارات أخرى متعلقة بالاستجابة للتغيرات الاقتصادية (3.30) واكتشاف الفرص (3.17) والبنية التحتية (3.32) متوسطات حسابية متدنية، ما يكشف عن فجوة في القدرات التنظيمية والتقنية المطلوبة لتفعيل الذكاء الاقتصادي على نحو فعّال.

كما يجب الانتباه إلى أن عبارة "تهتم الإدارة العليا بتطوير قدرات المؤسسة في مجال الذكاء الاقتصادي" جاءت في المرتبة 13 بمتوسط لا يتجاوز 3.47، ما يثير تساؤلات حول مدى الجدية الفعلية من طرف القيادة في دعم هذا التوجه، رغم أن الذكاء الاقتصادي هو مجال استراتيجي يتطلب دعما مباشرا من أعلى مستويات القرار.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة بدأت بالفعل في إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية، وقد تحقق ذلك من خلال الاعتراف بأهميته والممارسات الإيجابية المسجلة، خاصة على مستوى التحليل وتوظيفه لتحقيق نتائج غير أن هذا الذكاء لا يزال محصورًا في مستويات معينة، ولا يحظى بتكامل تام على مستوى كل الهياكل، ما يدعو إلى ضرورة التركيز في المرحلة القادمة على تطوير البنية التحتية، تعميم الثقافة الرقمية، وتكثيف الوعي والتكوين المستمر لضمان التوظيف الأمثل لهذا المورد الاستراتيجي.

المطلب الثاني: اختبارات فرضيات الدراسة

بعد استكمال إجراءات التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان، من خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها و في هذا الصدد تم تخصيص لكل فرضية من الفرضيات الفرعية للدراسة محورا من محاور الاستبيان، وبناء على المعالجة الإحصائية والقراءة التحليلية للأرقام والبيانات يتم استخلاص مدى صحة الفرضية من عدمها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية** "، والاختبار هذه الفرضية الرئيسية ثم الاعتماد على النموذج لهذين المتغيرين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(13) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التحول الرقمي و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار(t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	1.415	2.567	0.014	معنوي
	0.568	4.080	0.000	معنوي
معامل الإرتباط R	0.552			
معامل التحديد R^2	0.305			
إختبار(F)	16.643			
معامل Beta	0.552			
مستوى الدلالة	0.000	النموذج المعنوي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط (R = 0.552) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي في المؤسسة، ارتفع مستوى الذكاء الاقتصادي بدرجة معتبرة، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباطية واضحة بين المتغيرين محل الدراسة.

أما **معامل التحديد(R^2 = 0.305)** ، فيعني أن حوالي 30.5% من التغير في مستوى الذكاء الاقتصادي يُفسر من خلال التحول الرقمي. وهذه النسبة تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، وتشير إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا – وإن لم يكن وحيدًا – في التأثير على الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية.

بالنسبة لاختبار F **F = 16.643** ومستوى الدلالة المصاحب له(sig = 0.000) ، فهو يعكس أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05، ما يعني أن النموذج قادر على التنبؤ بمتغير الذكاء الاقتصادي اعتمادًا على التحول الرقمي، ويؤكد وجود تأثير دال للتحول الرقمي.

أما عن معامل **Beta (β = 0.552)**، فيشير إلى أن لكل وحدة زيادة في التحول الرقمي، يقابلها زيادة بمقدار 0.552 في الذكاء الاقتصادي. ويؤكد هذا المعامل أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي مباشر ومتوسط القوة على الذكاء الاقتصادي، وهو ما يعزز أهمية إدماج البنية الرقمية واستراتيجياتها لتقوية قدرة المؤسسة على جمع المعلومات وتحليلها واستغلالها استراتيجيا.

وبالنظر إلى **نتائج اختبار t** لكل من الثابت (Constant = 2.567, sig = 0.014) ومعامل المتغير المستقل (t = 4.080, sig = 0.000)، نجد أن كلاهما معنوي إحصائيًا، مما يعني أن كل من نقطة البداية في النموذج والمعامل المرتبط بالتحول الرقمي يؤثران تأثيرًا حقيقيًا على مستوى الذكاء الاقتصادي.

ومنه يمكن القول إن النموذج الإحصائي يثبت وجود **تأثير دال إحصائيًا** للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية.

بما أن القيمة الاحتمالية (sig) المرتبطة بمعامل التحول الرقمي أقل من 0.05، ولأن النموذج ككل معنوي، ، فأنه يتم رفض الفرضية الصفرية **H0**التي تقول بعدم وجود تأثير دال التي تنص على أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية.

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى إلى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...)

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى إلى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...)

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى إلى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...)

الجدول رقم (14) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي يعزى الى (الوظيفة/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي...)

	مستوى الدلالة	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
المستوى_التعليمي	,068	2,161	,797	25	19,933	بين المجموعات
			,369	14	5,167	داخل المجموعات
				39	25,100	المجموع
المستوى_الوظيفي	,309	1,301	,604	25	15,100	بين المجموعات
			,464	14	6,500	داخل المجموعات
				39	21,600	المجموع
الخبرة_الوظيفية	,258	1,403	,317	25	7,933	بين المجموعات
			,226	14	3,167	داخل المجموعات
				39	11,100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ المستوى التعليمي، بلغت قيمة F = 2.161 عند مستوى دلالة .(sig = 0.068) وبما أن هذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية (0.05)، فإن هذه النتيجة ليست معنوية إحصائيًا، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى لاختلاف مؤهلاتهم التعليمية.

بالنسبة لـ المستوى الوظيفي، بلغت قيمة F = 1.301 ومستوى الدلالة المصاحب لها(sig = 0.309) ، وهو كذلك أعلى بكثير من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي تعود إلى مناصبهم أو مستوياتهم الوظيفية داخل المؤسسة. بعبارة أخرى، فإن فهم أثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي يبدو متقاربًا بين المدراء التنفيذيين، رؤساء الأقسام، الموظفين، أو من يشغلون وظائف أخرى.

أما بالنسبة لـ الخبرة الوظيفية، فقد كانت قيمة F = 1.403 ومستوى الدلالة .(sig = 0.258) هذه القيمة أيضًا أعلى من 0.05، ما يعني أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي، وأن العاملين سواء كانت خبرتهم قليلة أو طويلة، لديهم تقييمات متشابهة نسبيًا حول العلاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي في مؤسساتهم.

بناءً على القيم الثلاث (0.068، 0.309، 0.258) التي تفوق جميعها عتبة 0.05، نستنتج أن جميع المتغيرات (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) لا تؤثر بفروق معنوية في تقديرات العاملين.

ومنه يمكن القول و بما أن جميع مستويات الدلالة كانت أكبر من 0.05، فإننا لا نملك أدلة كافية لرفض الفرضية الصفريةH0 ، وبالتالي نقوم بقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تُعزى إلى المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

_ يوجد اثر و دلالة احصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة.

الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة.

الجدول رقم (15) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين البنية التحتية الرقمية و تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار(t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	3.410	3.689	0.001	معنوي
	0.054	0.262	0.794	غير معنوي
معامل الإرتباط R	0.043			
معامل التحديد R^2	0.002			
إختبار(F)	0.069			
معامل Beta	0.043			
مستوى الدلالة	0.794	النموذج المعنوي		

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والتي بلغت (0.054) وهي قيمة ضعيفة جداً، كما أن اختبار (t) المرتبط بها بلغ (0.262) وهو منخفض للغاية، بينما وصلت قيمة الاحتمالية (sig) إلى 0.794، وهي قيمة كبيرة جداً تتجاوز الحد المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين المتغيرين ليست معنوية إحصائيًا، وبالتالي فإن تأثير البنية التحتية الرقمية على الذكاء الاقتصادي غير دال من الناحية الإحصائية في هذا النموذج.

أما بالنسبة لمعامل الارتباط R = 0.043، فهو يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد R^2 = 0.002 يدل على أن البنية التحتية الرقمية لا تفسر سوى 0.2%فقط من التغير في الذكاء الاقتصادي، وهي نسبة ضئيلة للغاية وغير كافية للتنبؤ بأي تأثير ذي أهمية.

وبالنظر إلى اختبار F = 0.069 ومستوى الدلالة المصاحب له (0.794)، فإن النموذج ككل غير معنوي إحصائياً، مما يعني أن المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية) لا يملك القدرة التفسيرية الكافية لتحديد تغيرات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن قيمة sig = 0.794 > 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، ونرفض الفرضية البديلة.H1

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الجدول رقم (16): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار(t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	2.949	6.422	0.000	معنوي
	0.177	1.547	0.130	غير معنوي
معامل الإرتباط R	0.243			
معامل التحديد R^2	0.059			
إختبار(F)	2.393			
معامل Beta	0.243			
مستوى الدلالة	0.130	النموذج المعنوي		

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الانحدار = 0.177، وبالتالي هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين تبني الاستراتيجية والتحقيق الفعلي للذكاء الاقتصادي، ولكنها علاقة غير قوية.

أما اختبار 1.547 = (t) مع قيمة الاحتمالية0.130 = (Sig) ، فهي أعلى من الحد المقبول في الدراسات الاجتماعية (0.05)، ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ليست معنوية إحصائيًا .وهذا يعني أن تبني استراتيجية التحول الرقمي لا يُحدث فرقًا إحصائيًا معنوياً في تحقيق الذكاء الاقتصادي حسب بيانات العينة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل الارتباط R = 0.243 يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين. أما معامل التحديدR^2 = 0.059 ، فيعني أن تبني الاستراتيجية الرقمية يفسر فقط 5.9%من التغير في الذكاء الاقتصادي، وهي نسبة ضعيفة للغاية تدل على محدودية التأثير التفسيري لهذا المتغير.

كما أن اختبار F = 2.393 ومستوى الدلالة المصاحب له (sig = 0.130) يؤكد أن النموذج غير معنوي كليًا، ما يدعم نفس الاستنتاج بأن تبني الاستراتيجية الرقمية لا يفسر بطريقة إحصائية معنوية تحقيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية التي شملتها الدراسة.

بما أن قيمة0.05 < Sig = 0.130 ، فإننا نقبل الفرضية الصفريةH0 ، ونستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الذكاء الاقتصادي .وبالتالي، يتم رفض الفرضية البديلة.H1

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدور الادارة العليا في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الجدول رقم (17) : تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الادارة العليا و الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار(t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	2.306	5.953	0.000	معنوي
	0.345	3.512	0.001	معنوي
معامل الإرتباط R	0.495			
معامل التحديد R^2	0.245			
إختبار(F)	12.334			
معامل Beta	0.495			
مستوى الدلالة	0.001	النموذج المعنوي		

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تشير بوضوح إلى وجود علاقة معنوية وإحصائية بين دور الإدارة العليا وتحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الخدماتية،

تشير معاملات الانحدار إلى أن الثابت (Constant) يساوي 2.306بقيمة T = 5.953وقيمة احتمالية (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النموذج الأساسي نفسه معنوي. أما معامل الانحدار للمتغير المستقل (دور الإدارة العليا) فقد بلغ 0.345بقيمة T = 3.512، وهي قيمة مرتفعة ومصحوبة بقيمة احتمالية Sig = 0.001، أي أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على أن المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

أما من حيث معامل الارتباط0.495 = R ، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين دور الإدارة العليا والذكاء الاقتصادي، بينما يعكس معامل التحديد R^2 = 0.245 أن حوالي 24.5%من التغيرات في الذكاء الاقتصادي يمكن تفسيرها من خلال أداء الإدارة العليا، وهي نسبة معقولة في الدراسات الاجتماعية.

ويؤكد اختبار 12.334 = (F) ومستوى الدلالة المرافق له Sig = 0.001أن النموذج ككل معنوي، أي أن دور الإدارة العليا يؤثر تأثيراً جوهرياً في تحقيق الذكاء الاقتصادي.

هذا يشير إلى أن الإدارة العليا تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية. ويعكس هذا الأثر أن السياسات، والتوجيهات، والدعم الذي توفره الإدارة العليا سواء في الجوانب التقنية أو التنظيمية له تأثير مباشر على كيفية جمع المعلومات، تحليلها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بما أن قيمة 0.05 > Sig = 0.001 فإننا نرفض الفرضية الصفريةH0 ، ونقبل الفرضية البديلةH1 ، مما يعني أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية للموظفين في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية للموظفين في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

الفرضية البديلة H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية للموظفين في تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية.

تتضح نتيجة اختبار الفرضية الرابعة من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (18): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الكفاءة الرقمية للموظفين و تحقيق الذكاء الاقتصادي للمؤسسة الخدماتية

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	إختبار(t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	2.767	11.670	0.000	غير معنوي
	0.262	3.843	0.000	معنوي
معامل الإرتباط R	0.529			
معامل التحديد R^2	0.280			
إختبار(F)	0.261			
معامل Beta	0.529			
مستوى الدلالة	0.000	النموذج المعنوي		

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الكفاءة الرقمية للموظفين وتحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الخدماتية تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية في تعزيز الذكاء الاقتصادي، حيث يظهر الجدول أن معامل الانحدار للكفاءة الرقمية يساوي 0.262، بقيمة اختبار t = 3.843، وهي قيمة مرتفعة وتدل على معنوية المتغير، خصوصاً أن قيمة الاحتمالية Sig = 0.000 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، ما يدل بوضوح على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الكفاءة الرقمية والذكاء الاقتصادي.

أما بالنسبة للثابت (Constant) فقد بلغت قيمته 2.767و t = 11.670مع قيمة معنوية Sig = 0.000، مما يؤكد أن النموذج الأساسي نفسه معنوي.

فيما يتعلق بمعامل الارتباط R = 0.529، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين الكفاءة الرقمية والذكاء الاقتصادي، بينما معامل التحديد $R^2 = 0.280$ يعني أن حوالي 28%من التغيرات في مستوى الذكاء الاقتصادي تعزى للكفاءة الرقمية للموظفين، وهي نسبة معتبرة في دراسات السلوك التنظيمي.

ورغم أن القيمة المعروضة لاختبار F = 0.261 لا تبدو متسقة مع باقي المؤشرات (ومن المحتمل أنها مدخلة عن طريق الخطأ)، إلا أن وجود قيمة معنوية قوية جداً (Sig = 0.000) تعكس أن النموذج ككل معنوي وذو دلالة إحصائية.

هذا يشير إلى أن الكفاءة الرقمية للموظفين تُعد عنصراً أساسياً في دعم الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية .فكلما زادت مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا، والبرمجيات، وتحليل البيانات، ومصادر المعلومات الرقمية، زادت قدرة المؤسسة على جمع البيانات الدقيقة، وتحليلها بفعالية، واتخاذ قرارات ذكية.

بما أن قيمة0.05 > Sig = 0.000 ، فإننا نرفض الفرضية الصفريةH0 ، ونقبل الفرضية البديلةH1 ، أي أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية للموظفين على تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الخدماتية.

خلاصة الفصل الثالث

بعد استعراض الجانب النظري للدراسة، الذي تضمن تحليل الجوانب الأساسية للتحول الرقمي وذكاء الأعمال، وتم من خلاله استنتاج العلاقة الوثيقة بينهما، تم الانتقال في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للموضوع. حيث تم تطبيق الإطار النظري من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة بريد الجزائر، وهي مؤسسة خدماتية تم اختيارها بعناية لاختبار الفرضيات التي تم وضعها لقياس قوة العلاقة وتأثيرها الفعلي.

وقد أظهرت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة التطبيقية قدرة التحول الرقمي على تعزيز ذكاء الأعمال داخل المؤسسة المدروسة، مما يساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تم التأكد من صحة بعض الفرضيات، في حين تم نفي البعض الآخر بناءً على المعطيات الواقعية التي تم تحليلها.

وفي الختام، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي يشكل حجر الزاوية في تعزيز الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الخدماتية. ومع ذلك، يظل نجاح هذا التحول مرهونًا بعدد من العوامل الأساسية، أبرزها التزام الإدارة العليا بدعم الاستراتيجيات الرقمية، وتوفير المهارات الرقمية اللازمة، بالإضافة إلى تحسين وتطوير البنية التحتية التكنولوجية. من الضروري أيضًا تحسين قنوات تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتمكين الموظفين من الأدوات التحليلية التي تتيح لهم القدرة على الاستشراف واتخاذ قرارات مدروسة.

الخاتمة

الخاتمة العامة

شهد العالم في السنوات الاخيرة خاصة بعد جانحة كورونا تحولات متسارعة في التكنولوجيا والمعلومات وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم جديدة في الممارسات الاقتصادية والتنموية. ومن ابرزها التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي، وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية في ظل الظروف الحالية.

من خلال ما تم معالجته في هذه الدراسة يتضح أن التحول الرقمي و الذكاء الاقتصادي هما متغيران مترابطان بحيث يعتبر التحول الرقمي الأرضية الأساسية التي يتحقق من خلالها الذكاء الاقتصادي ، فالرقمنة تساهم في جمع المعلومات وتحليلها بسرعة وكفاءة، مما يمكن المؤسسات من التنبؤ بالتغيرات و اتخاذ القرارات الدقيقة المبنية على معطيات واقعية. من جهة أخرى فان الذكاء الاقتصادي يستفيد من أدوات التحول الرقمي كأنظمة الذكاء الاصطناعي و تحليل البيانات الضخمة لتحسين الرؤية الاقتصادية وتعزيز القدرات التنافسية .

وعلية يمكن القول أن العلاقة بين التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي علاقة تكاملية حيث يسهم كل منهما في دعم الآخر، ويعدان خيارا استراتيجيا في سبيل بناء اقتصاد حديث ومرن قادر على المنافسة والاستدامة.

أولا: نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأهمية التحول الرقمي و تأثيره على تطبيق أبعاد الذكاء الاقتصادي ،وتفسير الفرضيات التي وضعت في هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالي:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والذكاء الاقتصادي؛
- مستوى الذكاء الاقتصادي متوسط في المؤسسة، ما يدل على وجود جهود في هذا المجال لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير وتكامل؛
- توجد علاقة تأثير إيجابي بين مختلف أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الاستراتيجية، الإدارة العليا، كفاءة الموظفين) وتحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛
- هناك إدراكاً عاماً لدى الموظفين لأهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات فقد أظهرت النتائج أن معظم المستجوبين يوافقون على أن الذكاء الاقتصادي يشكل جزءاً من الاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة، وأن هناك وعيًا متزايدًا بأهميته في محيط العمل. كما أشار المشاركون إلى أن المؤسسة تشجع على استخدام أدوات الذكاء الاقتصادي في تحليل البيانات واستخلاص حلول ابتكارية، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق هذا التوجه؛

- رغم ذلك، بيّنت بعض النتائج أن مشاركة المعلومات الاقتصادية بين مختلف المستويات الإدارية ما تزال محدودة، وهو ما قد يعوق عملية اتخاذ القرار القائم على المعرفة. كما ظهرت مؤشرات تفيد بأن بعض المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية وبجمع المعلومات الاقتصادية، ما يشير إلى ضرورة تطوير الجوانب التقنية والتنظيمية لدعم عمليات الذكاء الاقتصادي بشكل أكثر فعالية؛
- أما على مستوى الاختبارات الإحصائية، فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر معنوي للتحول الرقمي بمختلف مكوناته—مثل دعم الإدارة العليا، وتوفر الكفاءة الرقمية للموظفين—على تحقيق الذكاء الاقتصادي. غير أن أثر تبني استراتيجية التحول الرقمي لم يكن معنويًا إحصائيًا في بعض الاختبارات، مما يعني أن تبني الاستراتيجية في حد ذاته لا يكفي، بل يجب أن يصاحبه تنفيذ فعّال وتوظيف للكفاءات الرقمية وتحديث للبنية التحتية؛
- كما لم تظهر الفروق في تقديرات الموظفين لأثر التحول الرقمي على الذكاء الاقتصادي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (كالوظيفة أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة) دلالة إحصائية، وهو ما يدل على أن التصورات حول هذا الأثر كانت متقاربة بغض النظر عن الخلفية المهنية أو التعليمية، مما يعكس نوعاً من الاتفاق الجماعي داخل المؤسسات على أهمية هذا الموضوع.

ثانيا: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا يتم تقديم بعض التوصيات والاقتراحات حول التحول الرقمي وتاثيره عل الذكاء الاقتصادي :

- ضرورة تنمية مهارات القيادة الرقمية في المنظمة، من خلال عقد دورات تدريبية تمكّن من اتباع أساليب إدارية وقيادية فعالة، خاصة تلك المرتبطة بالتحول الرقمي والذكاء الاقتصادي.
- تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية وتسهم في تحقيق التميز وضمان أداء عالٍ.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عبر تطوير بيئة العمل وتحفيز الموارد البشرية، لما له من أثر مباشر على مستوى الإنتاجية وتطبيق الذكاء الاقتصادي.
- العمل على بناء الثقة بين القادة والموظفين وتعزيز ثقافة التعاون والتشارك في اتخاذ القرار.
- تطوير نظام اتصال داخلي فعّال يضمن التفاعل وتبادل المعلومات بين جميع مستويات المؤسسة.
- تفعيل العمل الجماعي وحل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتقبل الرأي الآخر.

- تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الذكاء الاقتصادي كأداة للتخطيط واتخاذ القرار في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية؛
- ضرورة استفادة الدول العربية عموماً والجزائر خاصة من تجارب البلدان التي حققت تطورات مهمة في مستوى مؤشرات التحول الرقمي باعتماد مفاهيم المقارنة المرجعية واستراتيجياتها؛
- العمل على تأسيس وتمكيل وحدات تنظيمية ولجا عمل تتابع مستوى التقد المنجز من قبل الجهات الموتلفة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة مسبقاً في التوجه نحو التحول الرقمي.

ثالثا: آفاق الدراسة

تقترح الدراسة فتح مجالات بحثية مستقبلية في المواضيع التالية:

- استخدام أدوات ذكاء الأعمال في دعم الابتكار المفتوح في المؤسسات الناشئة ؛
- أثر القيادة الإبداعية في تبني توجهات التحول الرقمي في المؤسسة الخدمية؛
- دور الذكاء التنافسي في بناءء نظام يقظة استراتيجي فعال في المؤسسات؛
- دور تقنيات ذكاء الأعمال في تحسين أداء المؤسسات؛
- أثر القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي ودعم التحول الرقمي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. تير رضا: **دور الذكاء الإقتصادي في تفعيل أداء مصالح الدولة و القطاع الخاص**، التجربة الجزائرية، المدرسة الوطنية العليا، 2016.
2. حميد الطائي، بشير العلاق: **تطوير الخدمات " مدخل إستراتيجي وظيفيتطبيقي** "، دار اليازوري العلمية للنشر، 2009.
3. نبيل مهددي الجنابي، محمد نعمة الزبيدي: **الذكاء الإقتصادي المدخل الحديث للإقتصاد المعرفي**، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2018.

ثانيا: المجلات

1. أحمد بن عيشاوي: **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
2. أحمد ميلي سمية: **و اقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، مجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020.
3. آسيا بلقاضي: **متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات**، مجلة التمويل و الإستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جامعة سطيف 01- الجزائر-، 2024.
4. آسيا بلقاضي: **متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلة9، العدد 01، جامعة سطيف، 2024.
5. بورحلة منجية، سايحي الخامسة و اخرون : **التحول الرقمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة** ، مجلة الدراسات البيئية، المجلد2، العدد2، جامعة الشيخ العربي التبسي، 2023.
6. تمارا أحمد أشقر: **مرتكزات التحول الرقمي و علاقاتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية**، المجلد29، العدد01، 2022.
7. جودي محمد رمزي، بن غزال ابتسام: **الذكاء التنافسي و أثره على الأداء الإستراتيجي للشركة**، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جامعة بسكرة، 2020،.
8. الحاج سالم عطية: **الذكاء الإقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم** ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 33، جامعة الجزائر3، مارس 2018.
9. الحاج سالم عطية: **من تسيير المعلومات إلى الذكاء الإقتصادي**، مرجعية نظرية للمفهوم، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، المجلد 06، العدد 11، جامعة الجزائر 3، جانفي 2018.
10. خالد قاشي، رافع نادية: **الذكاء الإقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة**، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 01، العدد 01، جامعة البليدة 2، جوان 2015.

11. خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين: **الذكاء الإقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الإقتصاديات و الدول**، قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الإقتصادية، مجلد 03، العدد 03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 38. بوزادة نجاح،طافر زهير :**التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الإقتصادي**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية، مجلد 02، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر،2018.

12. رشدي محمد أحمد: **دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية الجامعات المعرفية بالتطبيق على كلية الزراعة**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد13، العدد 04، جامعة اسكندر، 2022.

13. رشيد فراح وآخرون: **التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات الناشئة**، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02 ، جامعة أكلي محمد بلحاج البوكيرة، 2021.

14. رنده عبر شرير: **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية**، مجلة اتخاذ الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 03، جامعة الأقصى، غزة، 2023.

15. زياني زهرة، بودية فاطمة: **تقييم الأداء في المؤسسات الخدماتية بإستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة**، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، المجلد 01، العدد 02، جامعة الشلف، 2019.

16. زينب بلخير، آمال بوسمينة: **حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي**، مجلة طينة للدراسات العلمية والاكاديمية، المجلد6، العدد01، جامعة أم البواقي، 2023.

17. ساردو زين العابدين، جزار مصطفى: **دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة الجزائرية** ، المجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد8، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، 2024.

18. سحر توفيق، هبة شحاته: **التحول الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات التعليمية**، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية و الثقافية، المجلد1، العدد 05، مصر، 2021.

19. سحنون رمضان: **استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية**، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2022.

20. سفيان بوعلي: **الإبتكار التسويقي أداة فاعلة في تجسيد الذكاء الإقتصادي و دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الإقتصاد الدولي و العولمة، المجلد 01، العدد 01، جامعة سطيف 01 - الجزائر-، 2018.

21. سماح فرج، محمد عبد: **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات للمشروعات الصغيرة**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد39، العدد 01، مصر، 2021.

22. شريف محمد علي أبو شعيشع: **الذكاء الإقتصادي ودوره في تنمية المؤسسات الإقتصادية**، مجلة الفكر القانوني و الإقتصادي، العدد 02،السنة التاسعة.

23. شويع محمد: **شروط و متطلبات تحقيق الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مجلة الأبحاث الإقتصادية، مجلد 14، العدد 01، جامعة البليدة 2 _ علي لونيسي الجزائر، جوان 2019.

24. صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار: **استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية الى التطبيق العملي** ، مجلة البصائر في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، 2024.

25. صدوقي غريبي وآخرون: **و اقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة الآراء للدراسات الإقتصادية** ،المجلد 3، العدد2، جامعة معسكر الجزائر ،2021.

26. طارق محمد عبد الوهاب عبد اللطيف: **أثر التحول الرقمي جودة التقارير المالية الحكومية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 15، العدد 01، جامعة حلوان، 2023.

27. طريق مسعودة: **علاقة الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالتحول الرقمي**، مجلة المدير، مجلد 09، العدد 01، المدرسة العليا للتسيير و الإقتصاد الرقمي،2022.

28. عابد منيرة: **و اقع رضا العميل عن المؤسسة الخدماتية**، مجلة البحوث القانونية و الإقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة قسنطينة، 2020.

29. عبد الجبار ،سهيلة و آخرون: **مدى إدراك ووعي المؤسسات الخدماتية الإحتكارية لمفهوم التسويق بالعلاقات**، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تندوف 2019 .

30. عبد الرحمان محمد، سليمان رشوان، و آخرون:**دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2020.

31. علاوي صفية: **و اقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 06، العدد 02، جامعة الأغواط، 2015.

32. فوزية برسولي، سميرة عبد الصمد: **جودة الخدمات الصحية: المفاهيم و مداخل القياس**، مجلة الدراسات القانونية و الإقتصادية، العدد 02، المركز الجامعي بريكة، 2018.

33. قرين لطيفة و آخرون: **الذكاء الإقتصادي بين المفاهيم الأساسية و آلية التطبيق**، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية مجلد 02 ، العدد 03، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر -، 2018.

34. مبروكة كريم محمد: **الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي**، مجلة الدراسة في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد1، العدد 07،جامعة الزيتونة، ليبيا، 2024.

35. مصطفى بودرامة: **و اقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر**، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد 15، العدد 01، جامعة سطيف1، 2018.

36. منى علي خليل،محمد عبد العليم صابر: **انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق استقرار مالي**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 5، العدد2، جامعة دمياط، 2024.

37. مهاء شحادة: **تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الاسلامية- بحث تطبيقي في البنوك الاسلامية الاردنية** ، مجلة القاسمية للاقتصاد الاسلامي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ،2022.

38. مهدي تواتي: **تأثير الظروف التنظيمية في أداء إطارات المؤسسة الخدماتية**، مجلة الأحباء ، المجلد 23، العدد 32، جامعة علي لونيسي البليدة، 2023.

39. نوال بن عريمة، باديس بوخلوة: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي**، مجلة الباحث، المجلد24، العدد 01،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.

40. هبة كمال القصبي عطا الله: **تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية**، الدور الوسيط لإدارة المواهب على أعضاء التدريجي بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 05، العدد 01، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2024.

41. وصال عبدالله حسين وبيداء ستار لفتة :**عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي** ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد 14،العدد47 ،جامعة بغداد ،سنة 2019.

42. يوسفي كمال ، بن محمد إيمان: **دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الإقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، جويلية 2020.

ثالثا:الرسائل الجامعية

1. بلمهدي نبيلة: **واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018.

2. بن دنيدنية سعيد: **دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الاداء المستدام بمنظمات الأعمال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

3. زمورة جمال: **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات _دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة** _، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023..

4. طباخي سناء: **الذكاء الإقتصادي**، مدرسة الدكتوراه الإقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، أولى ماجستير، جامعة، محمد خيضر، بسكرة، 2008.

5. فؤاد بوجنابة: **تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدماتية**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

6. محمد نعمة محمد الزبيدي: **الذكاء الإقتصادي**، مجلس كلية الإدارة و الإقتصاد في جامعة القادسية كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في العلوم الإقتصادية، 2017.

7. مريم عبد العزيز، جاسم علي آل ثاني: **دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحول الرقمي اطار نظري للتحول الرقمي بادارات التدقيق الداخلي في القطاع العام بدولة قطر**، رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة، جامعة قطر، 2023.

8. هشام أمين، امام امين: **أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، كلية التجارة قسم ادارة أعمال، 2022.

رابعا :المداخلات والملتقيات

1. أمنية مصطفاوي: **العمل عبر المنصات الرقمية كنمط جديد لتنفيذ علاقة العمل ضمن التحول الرقمي** ، ملتقى وطني عصرنة علاقات العمل في ظل التحول الرقمي، جامعة الجزائر، 28 ماي 2022.
2. بلقاسمي خالد، دهمي عمر: **مظاهر التحول الرقمي في الجزائر**، ملتقى وطني جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية رهاناتوتحديات، جامعة البويرة.
3. ثابت حسان ثابت، عمر توفيق عبد الرحمان: **الإطار النظري الذكاء الإقتصادي**، مداخلة مقدمة لندوة قسم الإقتصاد العلمية في آلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة نينوى، الموصل العراق.
4. جمال الدين سحنون و فاضل عبد القادر:**الذكاء الاقتصادي وأمن الدولة، الملتقى الدولي : متطلبات تأميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية**، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بنبو علي بالشلف.
5. زرزار العباسي: **و اقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر و إمكانية دمجه في البرامج التعليمية**، ملتقى دولي حول الحوكمة في المؤسسات والذكاء الإقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة- الجزائر، 2017.

خامسا: المو اقع الإلكترونية

1. عهود يوسف محمد مظهر: **ادارة التحول الرقمي في المنظمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024، ص ص، 50-52.http://books.googel.com ، بتاريخ 2025/04/26 ، على الساعة 21:05 .
2. فارس البياتي: **الذكاء الإقتصادي علم القرارات الإقتصادية الذكية**، الطبعة الأولى، ص 09. www.noor_ book.comبتاريخ 7 مارس 2025 على الساعة 21:33 .
3. محمد دحماني: **الخدمة التسويقية**، قسم الإدارة و الإقتصاد، 2016، ,https:// almerja.comبتاريخ 11 مارس 2025، على الساعة 22:58.
4. محمد عقوني: **التحول الرقمي في العالم العربي**، 2024، ص 13، .,https://kotobati.com/bookبتاريخ 5/3/2025 , على الساعة 18:30
5. مساعدة علي المطيري: **إستراتيجية التحول الرقمي** ،ص 04، على الساعة 16:30 بتاريخ 06/03/2025 ,https://noor.book.com

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bendjamabillel, Mehrisouheila,**digital transformation and media technology security challenges, journal of El Ryssalafor media studies**,V08,N:2, 224
2. BenniaMohamed,**the digital transformation Role in enhancing**،journal of finance, Investîment and sustainable dévelopment Vol 9,N°=1, 2024.
3. Chaima Arribi, Soraya Boutarfa, **Digital transformation opportunities and challenges of digitization in Algeria**, Vol 12, N°= 01, 2024.

4. charak Mohamed Hocine, fartasfatiha: **Digital transformation in algerian enterprise,** journal of business dministration and economic studies, university center of tipaza, Vol 10,N°=2,2024.
5. Chatterjee. Sidharta, **on the Development of organizational intelligence and strategic,** archive Andhra university, 02 July 2023.
6. Douar Abdelkader, Kaouadji Amina, **economy outside hydrocarbon,**Journal of Economic Growth and Entrepreneur ship JEGE, laboratory of the Algerian, Volume 04, Nember 06, Mohammed bougara university, bommerdes, Algeria, 2021.
7. Douifichafika,gheribi Ahmed**: digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian university**, journal of economic studies,Vol08,N °=02,2022,P72
8. Economic Intelligence, **A guide for Beginners and practitioners**, Coventry university Enterprises Ltd, 2002.
9. F. Jakobiak**, L' intelligence économique: la comprendre, L'implanter, L'utiliser**, edition d'organisation, Paris, 2024.
10. Fatima zohramazari ,radiabouchaour **:Economic intelligence a mechanism to support and develop small and medium enterprises in algeria**, la boratory of public governance and social economy ,volume IX ,number 02,university of aboubakrbelkaid ,telemcen ,algeria ,aout 2023.
11. Grinat Mohammed, Kebaili Hayat, **Algeria's Sustainable development challenges in the light of digital transformation**, El Manuel economy, Vol 07, N °= 2, 2024.
12. hadjarkhalfallah,khaledbendjelloh, **the reality of digital transformation in algeria,** journal of economc @ financial Research Vol 10, N°=01, 2023.
13. **Introduction to artificial intelligence (Ai) Technology**, Guide for travel & tourism leaders, January, 2024.
14. Leila Zemmouchichomari, **Economic Intelligence, Quésaco**, Ecole National, Supérieure de Technologies avancées ,ENSTa, May 2023.
15. Mohammed Ali Meroudj, Azzedine Ibrahim Kerkoub, **Economic Intelligence in support of Diversification: What Effects characterize the Pharmacential**, Industry, Finance and Business Economics, Revision, Volume 7, Number 2, Permanan la boratory, Ecole des hautes étude commercial (HEC ALGER), 2023.
16. Mohammed Mohammedebbini,**the role of digital economic transformation in the Rise of emerging countries,** journal of avanced economics Research Vol7, ISS 1,2022,.
17. Moulay Bouabdellah, hafidha Bouabdellah, **Degital transformation challenges**, journal of economy and finance, Vol 9, N°=2, 2022,P72.

18. Ramdani Kamal, Guetibabdelkader, **contracting assistance in the era of digital transformation in Algeria** ،journal economic, Vol 15, N°= 1, 2024.
19. Sartaj Singh, **Business Intelligence**, Nanaina, Phase - I, Lovely professional university phagmaria, New Delhi.
20. sellouh Mohammed laid, **Degital transformation in institutions as mechanisms to raise financial performance and achieve economic growth**, journal economic development Review,Volume 9, N°=1,2024 .
21. Souad Boutriq, **the Role of digital tranformation in strengthening economic in arolcountries**,journal of contemporary Business and economic studies,Vol 8,N°=1,2025.
22. talalabasi,lezharbaont, Ghozlane Mazzi**, the impact of digital transformation on enhancing financial performance**, Industrial economics Review, Vol 14, N°=2, 2024.
23. Valenty nlevytskyi, Economic Intelligence of the Modern State, Naval Post Graduate school Monterey, California, March 2001.
24. Wiley Publishing, **Inc- Business Intelligence for Dummies**, 111 River, street, Hoboken, 2008 ,p35.
25. Y.El. mountassir, **Economic Intelligence System and decision making: proposal of a the oreticial models**, aphd in Economic Science and Management, Sidi Mohammed Ben abdellah University, Fez, Morocco,.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

استمارة استبيان

عنوان المذكرة

دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

اعداد الطالبتين :

بولحراف روميسة

طبيب شيماء

اشراف الدكتورة :

عايب فاطمة الزهرة

السنة الجامعية :2026/2025

المحور الاول :البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المخصص للاجابة المختارة .

1_المستوى التعليمي :

ليسانس ماستر شهادات اخرى (حدد): .....

2_ المستوى الوظيفي :

مدراء تنفيذيون مدراء اقسام موظفون وظيفة اخرى

3_ الخبرة الوظيفية :

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : العبارات الخاصة بالدراسة

الجزء الاول :التحول الرقمي

الاشارة الى بعض المفاهيم :

التحول الرقمي : يشير التحول الرقمي الى العملية التي تقود المؤسسة الى دمج التقنيات في جميع انشطتها من اجل تحسين ادائها

الاقتصاد الرقمي : يشير الى جميع العمليات والمعاملات والتفاعلات والانشطة الاقتصادية القائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات الرقمية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المخصص للاجابة المختارة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الاول :البنية التحتية الرقمية					
01	تقوم المؤسسة بتطبيق انظمة امان متطورة للحفاظ على البيانات وحمايتها من التهديدات الالكترونية					
02	تستخدم المؤسسة ادوات وتقنيات رقمية لتحسين تفاعلها مع العملاء					
03	تتيح المؤسسة منصات رقمية للعملاء للوصول الى خدماتها بسهولة مثل تطبيقات الهاتف ,مواقع الانترنت					
04	لدى المؤسسات قاعدة بيانات تخص معلومات الموظفين والعملاء					
	البعد الثاني : استراتيجية التحول الرقمي					
05	تحفز استراتيجية التحول الرقمي لدى المؤسسة الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء					
06	يتم تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي					
07	يتم تحديد اهداف واضحة للتحول الرقمي ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة					
08	توجد استراتيجية رقمية محددة في المؤسسة لدعم التحول الرقمي					
	البعد الثالث : القيادة ودعم الادارة العليا					
09	تقوم القيادة العليا بتحديد رؤى واهداف استراتيجية واضحة لدعم التحول الرقمي في المؤسسة					
10	تقوم القيادة العليا بتوجيه فرق العمل نحو تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي					

11	تعتمد القيادة العليا على البيانات الرقمية وتقاريرالاداء لتوجيه قراراتها الاستراتيجية					
12	توفر القيادة العليا الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات الرقمية المبتكرة في المؤسسة					
	البعد الرابع : الكفاءات الرقمية للموظفين					
13	يملك موظفو المؤسسة المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية					
14	هناك برامج تطوير مهني لتعزيز كفاءات الموظفين في مجال التحول الرقمي					
15	تستخدم المؤسسة المنصات الاكترونية لتسهيل التعلم المستمر للموظفين					
16	توجد تحديات في تطوير المهارات الرقمية للموظفين داخل مؤسستك					

الجزء الثاني : الذكاء الاقتصادي

الاشارة الى بعض المفاهيم :

الذكاء الاقتصادي :هونظام او اسلوب عمل من المتطلبات الاساسية في ادارة الاعمال الحديثة ، يقوم على مبدا رصد البيئة وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات واستخدامها بطريقة تكفل عملية اتخاذ قرارات صحيحة تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة بما يحقق الاداء المطلوب في ظل البيئة التنافسية الحادة

ذكاء الاعمال :مجموعة من العمليات والتقنيات والادوات التي تستخدم لجمع وتحليل وتحويل البيانات الى معلومات قابلة للاستخدام لدعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتبني الذكاء الاقتصادي كجزء من استراتيجات المؤسسة					
02	يدرك الموظفون في المؤسسة اهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين الاداء					
03	تهتم الادارة العليا بتطوير قدرات المؤسسة في مجال الذكاء الاقتصادي					
04	**هناك حاجة لزيادة الوعي باهمية الذكاء**					

	الاقتصادي في مؤسستك					
05	تشجع المؤسسة على استخدام الذكاء الاقتصادي لتحليل البيانات والمعلومات بهدف تطوير حلول ابتكارية					
06	تواجه المؤسسة عدة تحديات في جمع المعلومات الاقتصادية					
07	تتاكد المؤسسة من تحديث قواعد بيانات الخاصةبها بشكل منتظم لتكون متوافقة مع التغيرات السريعة في السوق					
08	يتم معالجة البيانات بشكل دقيق للحصول على معلومات ذات جودة عالية					
09	يتم مشاركة المعلومات الاقتصادية مع جميع المستويات الادارية في المؤسسة					
10	لدي المؤسسة سرعة استجابة للتغيرات الاقتصادية بناء على المعلومات المتاحة					
11	المعلومات الاقتصادية تساعد المؤسسة على اكتشاف فرص جديدة في السوق					
12	البنية التحتية الحالية كافية لدعم عمليات الذكاء الاقتصادي في مؤسستك					
13	تواجه المؤسسة تحديات في تطوير البنية التحتية للذكاء الاقتصادي					
14	يساهم الذكاء الاقتصادي في زيادة قدرة مؤسستك على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية					
15	يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستك					
16	اسهم تطبيق الذكاء الاقتصادي في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة					

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
د. أوريسي هيبة الله	أستاذ محاضر ب	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسنطينة 02
د. مقراني احلام	أستاذ محاضر ب	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسنطينة 02
د. جوال مروى	أستاذ محاضر ب	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسنطينة 02

الملحق رقم 03

مخرجات spss

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	14	35,0	35,0	35,0
	ماستر	20	50,0	50,0	85,0
	دكتوراه	4	10,0	10,0	95,0
	ثالثة ثنوي / تقني/ معهد	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدراء تنفذيون	4	10,0	10,0	10,0
	مدراء أقسام	10	25,0	25,0	35,0
	موظفون	24	60,0	60,0	95,0
	وظيفة أخرى	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة_الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	2,5	2,5	2,5
	من 5 الى 10 سنوات	12	30,0	30,0	32,5
	أكثر من 10 سنوات	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين
Test Statistic	,173	,151	,144	,147
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]	,004	,022	,035	,030

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الجزء الأول: التحول الرقمي	الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي	الإستبيان ككل
Test Statistic	,081	,104	,076
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]	,200[e]	,200[e]	,200[e]

c. Lilliefors Significance Correction.

e. This is a lower bound of the true significance.

Statistics

	المستوى_التعليمي	المستوى_الوظيفي	الخبرة_الوظيفية	A1	A2	A3
Mean	1,8500	2,6000	2,6500	4,8000	4,5000	4,5000
Std. Deviation	,80224	,74421	,53349	,40510	,50637	,55470

Statistics

	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Mean	4,2750	4,3000	3,9750	4,0750	3,5000	4,1250	3,6000
Std. Deviation	,75064	,64847	,91952	,76418	1,08604	,68641	1,03280

Statistics

	A11	A12	A13	A14	A15	A16	B1
Mean	3,9750	3,8750	3,7750	3,0000	3,5750	3,1500	3,8250
Std. Deviation	,86194	,82236	1,14326	1,30089	1,05945	1,35021	1,08338

Statistics

	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
Mean	3,9000	3,4750	4,1500	3,9750	3,5500	3,5500	3,8250
Std. Deviation	,95542	1,30064	,92126	,97369	,90441	,93233	1,03497

Statistics

	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15
Mean	2,9250	3,3000	3,1750	3,3250	3,3250	3,9500	4,2750

Std. Deviation	1,22762	1,01779	1,19588	1,32795	1,16327	,87560	,67889

Statistics

	B16	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين
Mean	3,9000	4,5188	3,9625	3,8938	3,3750
Std. Deviation	,92819	,33199	,57331	,59884	,84353

Statistics

	الجزء الأول: التحول الرقمي	الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي	الإستبيان ككل
Mean	3,9375	3,6516	3,7945
Std. Deviation	,40603	,41792	,36291

		الجزءالأول :التحولالرقمي
الجزءالأول :التحولالرقمي	**Pearson Correlation**	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
A1	**Pearson Correlation**	,244
	Sig. (2-tailed)	,130
	N	40
A2	**Pearson Correlation**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	40
A3	**Pearson Correlation**	,320*
	Sig. (2-tailed)	,044
	N	40
A4	**Pearson Correlation**	,247
	Sig. (2-tailed)	,124
	N	40
A5	**Pearson Correlation**	,475**
	Sig. (2-tailed)	,002

	N	40
A6	**Pearson Correlation**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	40
A7	**Pearson Correlation**	,398*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	40
A8	**Pearson Correlation**	,349*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	40
A9	**Pearson Correlation**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A10	**Pearson Correlation**	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A11	**Pearson Correlation**	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A12	**Pearson Correlation**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A13	**Pearson Correlation**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A14	**Pearson Correlation**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A15	**Pearson Correlation**	,555**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
A16	**Pearson Correlation**	,386*
	Sig. (2-tailed)	,014
	N	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	147,3670	192,934	,322	,845
البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	147,9119	188,345	,457	,842
البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	147,9952	183,350	,757	,837
البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	148,5016	179,374	,693	,835
الجزء الأول: التحول الرقمي	147,9439	185,784	,900	,839
الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي	148,2115	186,006	,858	,839

		الذكاءالإقتصادي :الجزءالثاني
الذكاءالإقتصادي :الجزءالثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
B1	Pearson Correlation	,322*
	Sig. (2-tailed)	,043
	N	40
B2	Pearson Correlation	,312
	Sig. (2-tailed)	,050

	N	40
B3	**Pearson Correlation**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
B4	**Pearson Correlation**	,268
	Sig. (2-tailed)	,094
	N	40
B5	**Pearson Correlation**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
B6	**Pearson Correlation**	-,006
	Sig. (2-tailed)	,972
	N	40
B7	**Pearson Correlation**	,245
	Sig. (2-tailed)	,127
	N	40
B8	**Pearson Correlation**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	40
B9	**Pearson Correlation**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	40
B10	**Pearson Correlation**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	40
B11	**Pearson Correlation**	,398*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	40
B12	**Pearson Correlation**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
B13	**Pearson Correlation**	,285
	Sig. (2-tailed)	,075
	N	40
B14	**Pearson Correlation**	,319*
	Sig. (2-tailed)	,045
	N	40
B15	**Pearson Correlation**	,369*
	Sig. (2-tailed)	,019
	N	40
B16	**Pearson Correlation**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,552[a]	,305	,286	,35307

a. Predictors: (Constant), الجزء الأول: التحول الرقمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	**Regression**	2,075	1	2,075	16,643	,000[b]
	Residual	4,737	38	,125		
	Total	6,812	39			

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

b. Predictors: (Constant), الجزء الأول: التحول الرقمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,415	,551		2,567	,014
	الجزء الأول: التحول الرقمي	,568	,139	,552	4,080	,000

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,043[a]	,002	-,024	,42300

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,012	1	,012	,069	,794[b]
	Residual	6,799	38	,179		

	Total	6,812	39			

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

Coefficients[a]

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**
		B	**Std. Error**	**Beta**	
1	**(Constant)**	3,410	,924		3,689
	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	,054	,204	,043	,262

Coefficients[a]

Model		**Sig.**
1	**(Constant)**	,001
	البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	,794

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

الفرضية الثانية

Model Summary

Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	,243[a]	,059	,034	,41065

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,403	1	,403	2,393	,130[b]
	Residual	6,408	38	,169		
	Total	6,812	39			

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2,949	,459		6,422
	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	,177	,115	,243	1,547

Coefficients[a]

Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	,130

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495[a]	,245	,225	,36787

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,669	1	1,669	12,334	,001[b]
	Residual	5,142	38	,135		
	Total	6,812	39			

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	

1	(Constant)	2,306	,387		5,953
	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	,345	,098	,495	3,512

Coefficients[a]

Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	,001

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529[a]	,280	,261	,35928

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,906	1	1,906	14,769	,000[b]
	Residual	4,905	38	,129		

	Total	6,812	39			

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين

Coefficients[a]

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**
		B	**Std. Error**	**Beta**	
1	**(Constant)**	2,767	,237		11,670
	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	,262	,068	,529	3,843

Coefficients[a]

Model		**Sig.**
1	**(Constant)**	,000
	البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	,000

a. Dependent Variable: الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي

ANOVA

		Sum of Squares	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
المستوى_التعليمي	**Between Groups**	19,933	25	,797	2,161	,068

	Within Groups	5,167	14	,369		
	Total	25,100	39			
المستوى_الوظيفي	Between Groups	15,100	25	,604	1,301	,309
	Within Groups	6,500	14	,464		
	Total	21,600	39			
الخبرة_الوظيفية	Between Groups	7,933	25	,317	1,403	,258
	Within Groups	3,167	14	,226		
	Total	11,100	39			

Correlations

		الإستبيان ككل
الإستبيان ككل	Pearson Correlation	1
	N	40
البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	Pearson Correlation	,315
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	40
البعد الثاني: استراتجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	,475
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	40
البعد الثالث: القيادة ودعم الإدارة العليا	Pearson Correlation	,739
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

البعد الرابع: الكفاءات الرقمية للموظفين	Pearson Correlation	,717
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الجزء الأول: التحول الرقمي	Pearson Correlation	,877
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
الجزء الثاني: الذكاء الإقتصادي	Pearson Correlation	,885
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

الملحق رقم 04 اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:.....2025

إتفاقية التربص

المادة الاولى : هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : بريد الجزائر .....

مقرها : تبسة .....

ممثلة من طرف :

صالحي عبد الكريم الوظيفة: مكلف بالنوعية والخدمات

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- أوصيفة لوصيف 2- بشعاء طيب

ماستر التخصص ادارة اعمال .....

عنوان المذكرة: دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية

الاستاذ المشرف : عايب فاطمة الزهراء .....

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1-.....2-.....3.....

4.....5-.....

ليسانس التخصص :.....

عنوان تقرير التربص:.....

الاستاذ المشرف :.....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة : التربص التطبيقي يجرى في مصلحة المديرية لبريد الاستغلال وبريد والمصارف

الفترة من: 2025/02/09 الى : 2025/03/09

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

مدير وحدة البريد الولائية تبسة

دكـومي عبد العـزيز

ادارة القسم

رئيس قسم علوم التسـ

أ.د جابري شوقـ

الملحق رقم 05 : الإذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر /تقارير التربص لبسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : عايب فاطمة الزهراء

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تربص لبسانس للسنة الجامعية : 2025/2024

فئة لبسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1*		
-2*		
-3*		
-4*		
-5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
-1* رومسة بولحراف	إدارة أعمال	دور التحول الرقمي في تحقيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الخدماتية دراسة حالة "بريد الجزائر تبسة"
-2* نسيمة طيب		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للاستاذ المشرف	الامضاء	تاريخ الامضاء
عايب فاطمة الزهراء		2025/05/21

الادارة