

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific

Research

Abbas Laghrour University of khenchela

Faculty of Economics,

Commercial and Management Science



Department of Management Sciences.

Specialization: Business Administration

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرورخنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر _خنشلة_

إشراف الأستاذ(ة):

زرقان سهام

إعداد الطالب(ة):

بن عباس خولة ❖

زقاغ نور الهدى ❖

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عباس لغرور	أستاذ مساعد-ب-	بوروية ليلى
مشرفا	جامعة عباس لغرور	أستاذ محاضر-ب-	زرقان سهام
مناقشا	جامعة عباس لغرور	أستاذ محاضر-ب-	بغنة سهيلة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

اشكر الله العلي القدير اولا وأخيرا على توفيقه لإتمام هذه المنكرة، فهو الأحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا الجهد المتواضع فإن أخطأت فمن نفسي، وان اصبت فمن الله وحده، وما توفيقى الا من الله تعالى.

وبعدہ أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة المشرفة

الأستاذة " سهام زرقان " على ما قدمته من توجيه لإنجاز هذا العمل، جزاك الله عني خيرا ورعاك وانار دربك.

كما لا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر الى كل أساتذة كلية الاقتصاد وخاصة الذين تركوا في نفوسنا اثرا جميلا وقدموا لنا من واسع معرفتهم وخبرتهم سواء لحياتنا العملية او الشخصية واتمنى من الله ان يسدد خطاهم وان نكون مثالا حسنا يقتدى به مثلما كانوا هم لنا.

كما اتوجه بخالص الشكر والتقدير لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشة وخاصة رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية لاستضافتنا ومساعدتنا لإتمام هذا العمل.

ولن انسى في الأخير ان أتقدم الى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2025 ماستر إدارة اعمال بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله فقد كنتم عوننا في لحظات التعب، وفرحا في لحظات

الإنجاز، شكرا من القلب.

اهداء

"الى من يسكنونني ويمنحون الغياب معنى اخر..."

بعض الغياب لا يحدده وقت، ولا يطفئه النسيان، يبقى فينا حيا يتنفس بين ضلع واخر... هو الغياب الذي يربك قلوبنا حين نضحك، لان في خلفية كل فرح ظل ينادي: "لو كانوا معنا..."

الى من كانوا لي البداية، النبض، والمعنى حين تاهت الكلمات وتعثرت الخطى.

الى امي، حبيبتي الأولى، ومرآتي الصافية التي أرى فيها ملامح قوتي كلما شعرت بالضعف، اهديك هذا العمل كما اهديك قلبي كل يوم... لأنك الوحيدة التي احتملت انكساراتي بصمت، وامنت بنجاحي حين خذلتني نفسي، ولأنك كنت الدعاء الذي لم يرفع الى السماء عبثا، بل عاد الي نورا على هيئة انجاز.

الى اخوتي، الذين كانوا لي غيما حين احترق كل شيء داخلي، الى من علموني ان النجاح لا يصنعه الفرد وحده، بل دفء البيوت، وسكينة القلوب التي تنتظر على الطرف الاخر من كل محاولة، كنتم الأمان في فوضى الأيام

الى أصدقائي، من لم يكونوا فقط أسماء عابرة في جداول الحصص، بل كانوا محطات نور رافقتني دون مقابل، كنتم عائلتي الثانية، وجناحي حين حاولت الطيران في سماء اتقلها التعب، فلكم مكان في هذا الإنجاز لا يقل قداسة عن الحبر الذي كتب به "نور الهدى، مروة"

والى من غابوا، لكنهم لم يتركوا الفقد وحيدا في داخلي...

الى ابي الغالي محمد الشريف ...

يا من لم تترك يدي في حياتك، ولا تزال تمسك بها وراء الغياب، اهديك هذه الكلمات يا من غرست في قلبي كل فضيلة، وعلمتني ان العمل هو مرآة الانسان، مضيت باكرا لكن صوتك ما زال يرافقني في قراراتي ونصائحك محفورة في تفاصيل ايامي، اكتب اليوم وانا اراك بين السطور، تتصفح كل جملة بعينيك الهادنتين وثرغك المبتسم.

والى اخي عبد الحكيم...

يا قطعة الروح التي خذلها العمر، يا ضحكك التي لا تغيب عن ذاكرتي، رغم ان غيابك اتقن الدرس جيدا، هذا العمل لك لأنك تكمل حكايتك، فكتبت لك نهاية صغيرة هنا عليها تصل اليك وتخبرك انني كنت اراك في كل خطوة وادعو لك عند كل منعطف.

هذا الإنجاز لم يكن مجرد اجهاد علمي، بل كان مرثية صامته واعتراف حب مؤجل وكتابة وفاء على

جدار العمر، كتبت فيه من نبضي ومنكم، وسقيته بدعواتكم، وحنيني وكل ما بقي من حضوركم في قلبي لكم جميعا، يا من سكنتم عمري.... اهدي هذا العمل لأنه لا يليق الا بكم.

خولة

2025

إهداء:

الحمد لله عند البدء وعند الختام، الحمد لله عدد ما أنعم علينا وعدد ما زرع في قلوبنا امل،

من قال أنا لها نالها... وأنا لها رغما عنها اتيت بها

الى نفسي العظيمة ها أنت اليوم تقفين حاملة بين يديك ثمار أعوام من السعي، ليال من السهر ويايام مضت بين تعب وأمل، لحظة لطلالما انتظرتها وحلمت بها، ها هي مسيرتي اكتملت فصولها لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات والنجاحات فخورة بنفسي وبكفاحي لتحقيقي احلامي أنا اول خريجة الأهلي.

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا بالنور الذي أضاء دربي، الى العزيز الذي حملت اسمه بكل فخر، الى معلمي الأول الرجل الذي انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي الى قوتي ومسندي الى من كلفه الله بالهيبة والوقار... بابا الغالي أحمد ادمك الله ظلانا

الى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها، الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها، الى التي سهلت لي الشدائد بدعواتها، الى من شجعتني في كل صباح ودعمتني بلا حدود واعطتني بلا مقابل، الى المضحية حبيبتي وقرّة عيني سر نجاحي وقوتي.... أمي الحبيبة نادية متعها الله بالصحة والعافية

الى من احتضن حلمي وروحي الى من كان الأول في مساندي وتشجيعي الى من اراه خالدا وسط قلبي وصدري... الى عوني وشريك في الحياة ادعو الله ان يبقيك لي عمرا وحبا وقربا لا يعرف البعد الى ضلعي الثابت وامان اياميمن شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها الى مصدر قوتي وخيرة ايامي وصفوتها... إخواني الغالين

الى روافد الوفاء الى نبع المحبة والحنان ورفيقاتي في المشوار في التعب والسهر، الى من امنو بقدراتي وذكروني بقوتي ووقفوا خلفي كظلي المؤنسات الغاليات ...

أخواتي العزيزات أدامكم الله لي ورعاكم

الى اولئك المطلعين على عثراتنا وعيوبنا، دون ان يكونوا

يدا تضغط على الجرح صديقاتي "خولة ومروة"

نور الهدى

الملخص:

تهدف دراستنا الى تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال التركيز على كيفية توظيف التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. وقد أصبح التحول الرقمي أداة إستراتيجية فعالة ساعدت المؤسسات على تطوير نماذج أعمالها، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة رضا الزبائن مما أدى الى ترسيخ مكانتها في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية. إعتدنا في الجانب النظري على تحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية، أما في الجانب التطبيقي، فقد ركزنا على قطاع الإتصالات، حيث تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشلة، وتم توزيع 55 إستبيان على عينة من الموظفين من أجل جمع البيانات وتحليلها. هدفت هذه الدراسة الى تقييم أثر إستخدام التحول الرقمي على عناصر الميزة التنافسية، مثل تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، زيادة سرعة الإستجابة لإحتياجات الزبائن.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، التكنولوجيا الرقمية، المؤسسات الإقتصادية، إتصالات الجزائر.

Abstract:

Our study aims to highlight the importance of digital transformation in achieving competitive advantage for institution, by focusing on how to employ modern technologies and digital systems to improve performance and enhance the ability to adapt to rapid environmental changes. Digital transformation has become an effective strategic tool that has helped institution develop their business models, improve service quality, and increase customer satisfaction, which has contributed to strengthening their market position and boosting their competitive capabilities.

In the theoretical part, we relied on the analysis of literature related to digital transformation and its relationship with competitive advantage. In the practical part, we focused on the telecommunications sector, conducting a field study at Algérie Telecom in the kenchela agency. With 55 questionnaire distributed to a sample of employees to collect and analyze data. This study aimed to evaluate the impact of digital transformation on the elements of competitive advantage, such as quality improvement, cost reduction, and increased responsiveness to customer needs.

Keywords: Competitive Advantage, Digital Transformation, Digital Technologies, Economic Institutions, Algérie Telecom.




فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
ا	قائمة الجداول
ا	قائمة الاشكال
ا	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي والميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي
03	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
06	المطلب الثاني: ابعاد التحول الرقمي
08	المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي
10	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
10	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأساليب تحقيقها
15	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
17	المطلب الرابع: أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
27	المطلب الثالث: تحديد الفجوة البحثية
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: طريقة الدراسة وادواتها
32	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة
43	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والإختبارات المستخدمة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
46	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
61	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
63	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
78	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال والملحق

أ. فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	الفجوة البحثية من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	01
38	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة لدراسة	02
41	ملخص الإستبيان	03
42	توزيع سلم ليكارت الخماسي	04
44	نتائج إختبار kolmogrov –sminrov test	05
45	نتائج إختبار ألفا كرونباخ	06
46	يمثل الجنس	07
47	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	08
48	خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	09
49	خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	10
51	يمثل الوضعية القانونية للعمال في المؤسسة	11
52	المستوى الوظيفي	12
53	تحليل عبارات البعد البشري	13
55	تحليل عبارات البعد التقني	14
57	تحليل عبارات البعد الاجرائي	15
58	تحليل عبارات الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	16

ب. فهرس الأشكال

فهارس الجداول والأشكال والملحقات

62	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	17
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	18

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	01
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	02
43	نموذج الدراسة الميدانية	03
47	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
48	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	05
49	خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
50	خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	07
51	خصائص أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة	08
52	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09

ج. فهرس الملحق

	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	إستمارة الإستبيان	01
82	إختبار التوزيع الطبيعي	02
82	نتائج إختبار الفرضيات	03



المقدمة العامة



تمهيد

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى ظهور نموذج أساليب جديد للإدارة، فرضتها التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على مجاراة حجم التحديات المختلفة مثل الإستجابة لمتطلبات الزبائن، او مواكبة الإبتكار المتسارع خاصة في ظل المنافسة الشرسة والإنتفاخ الإقتصادي العالمي.

من هذا المنطلق، سعت العديد من المؤسسات إلى تبني حلول رقمية متقدمة تسهم في تحسين أدائها، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتوسيع نطاق خدماتها بشكل يلبي متطلبات المتعاملين، ويعزز من قدرتها التنافسية، وقد أطلق على هذا التوجه الإستراتيجي إسم "التحول الرقمي" الذي أصبح يمثل أحد أبرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال.

ويعد التحول الرقمي اليوم من بين أهم العوامل المؤثرة وعاملا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية، لما يوفره من أدوات وتقنيات تساعد في إعادة هندسة العمليات، تقليص التكاليف التشغيلية، تسريع الإجراءات، فضلا عن تحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما يسمح بالإستغلال الفعال للموارد الرقمية (البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي...)، مما يخلق فرصا للتفوق على المنافسين في عدة جوانب كالجودة، السرعة، والمرونة.

ومن هذا المنظور، أصبحت المؤسسات الناجحة هي تلك القادرة على دمج التقنيات الرقمية ضمن إستراتيجياتها العامة، وتحويل ثقافتها الداخلية لتصبح أكثر إنفتاحا على التغيير والإبتكار، وهو ما جعل من التحول الرقمي اليوم ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها او التفوق عليها بسهولة في الأسواق الحديثة.

وفي إطار دورها الأساسي في دعم البنية التحتية الوطنية وتعزيز التنمية في البلاد، تلعب مؤسسة إتصالات الجزائر دورا حيويا في ربط مختلف مناطق الوطن بشبكة الإتصالات وتوفير خدمات الإنترنت والهاتف الثابت، مما يجعلها دعامة أساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية. وباعتبارها مؤسسة تحتكر الى حد كبير قطاع الإتصالات السلكية الثابتة، فهي

المقدمة العامة:

تتحمل مسؤولية كبيرة في تطوير البنية التحتية الرقمية للبلاد، لاسيما في ظل التوجهات الوطنية نحو إقتصاد رقمي حديث ومندمج. وفي هذا السياق يبرز التحول الرقمي كخيار حتمي أمام المؤسسة لمواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة، خاصة مع تزايد توقعات الزبائن وتنامي حدة المنافسة في السوق، سواء من الفاعلين المحليين او من الشركات متعددة الجنسيات. إذ تبني تقنيات حديثة مثل الرقمنة الشاملة للخدمات والتسيير الذكي للشبكات، ومنصات الزبائن الرقمية، من شأنه أن يمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر جودة وسرعة، بما يمنحها ميزة تنافسية فعلية.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

ومما سبق تبرز الإشكالية التي يمكن معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الإقتصادية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يؤثر البعد البشري للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة

الإقتصادية؟

❖ هل يؤثر البعد التقني للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية؟

❖ هل يؤثر البعد الاجرائي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة

الإقتصادية؟

ثالثا: تقديم فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2-الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

رابعا: مبررات إختيار موضوع الدراسة

- ❖ اتجاه معظم المؤسسات نحو التحول الرقمي لتحسين وتطوير كفاءاتها.
- ❖ افادة الباحثين بهذه الدراسة لقلّة الدراسات المتوفرة في هذا المجال.
- ❖ تحديد وضعية مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة خنشة في ظل ادراج التحول الرقمي.
- ❖ حداثة موضوع التحول الرقمي والأهمية المتزايدة له في ظل التحولات التكنولوجية العالمية المتسارعة.
- ❖ محاولة الربط بين الجانب النظري والواقع العملي في مجال التحول الرقمي ومدى تأثيره على أداء المؤسسات.

❖ قلة الدراسات المحلية المتخصصة في هذا الموضوع مقارنة بالاهتمام المتزايد به في الأوساط الأكاديمية الدولية.

خامسا: أهمية الدراسة

❖ تكسب أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أصبح التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها وأحجامها.

❖ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الإتصالات الذي يساهم في تقدم أكبر حجم من خدمات لشريحة كبيرة من المجتمع الأمر الذي كان حافزا لإختيار هذا القطاع.

❖ كما تبرز أهمية الدراسة في سعيها الى تحليل مدى نجاعة التحول الرقمي كوسيلة إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية، خاصة في ظل التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وارتفاع توقعات الزبائن.

❖ إضافة إلى محاولتها تقديم إطار تحليلي يساعد المؤسسات الجزائرية على فهم جدوى الإستثمار في الرقمنة كخيار إستراتيجي، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم التميز والتفوق في السوق.

سادسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

❖ توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية، وبناء إطار نظري يربط بينهما.

❖ تقييم واقع تبني المنظمات للتحول الرقمي ومدى إنعكاس ذلك على قدرتها في تحقيق التفوق في بيئة الأعمال.

❖ تحليل مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير نماذج الأعمال ومستوى أدائها التنافسي.

❖ التعرف على المستوى الذي وصلت اليه المؤسسة في إستخدام التحول الرقمي.

المقدمة العامة:

❖ تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية التحول الرقمي للوصول للتميز التنافسي.

سابعاً: حدود الدراسة

- ❖ الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشة.
- ❖ الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 2025/03/17 الى غاية 2025/04/6
- ❖ الحدود البشرية: تمت الدراسة على مجموعة عمال اداريين.
- ❖ الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على التحول الرقمي كمتغير مستقل من خلال ما يلي: (البعد البشري، البعد التقني، البعد الاجرائي)، أما المتغير التابع وهي الميزة التنافسية فتم التركيز على ما يلي: (خصائصها، أساليب تحقيقها، مصادرها).

ثامناً: منهج الدراسة

- ❖ لمعالجة إشكالية الدراسة واثبات صحة الفرضيات من عدمها، ثم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالإعتماد على مجموعة كتب ورسائل الدكتوراه وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت.
- ❖ والمنهج الاحصائي في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الإستعانة بإستمارة الإستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الإستعانة ببرنامج SPSS، وقد إعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في إتصالات الجزائر وكالة خنشة للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

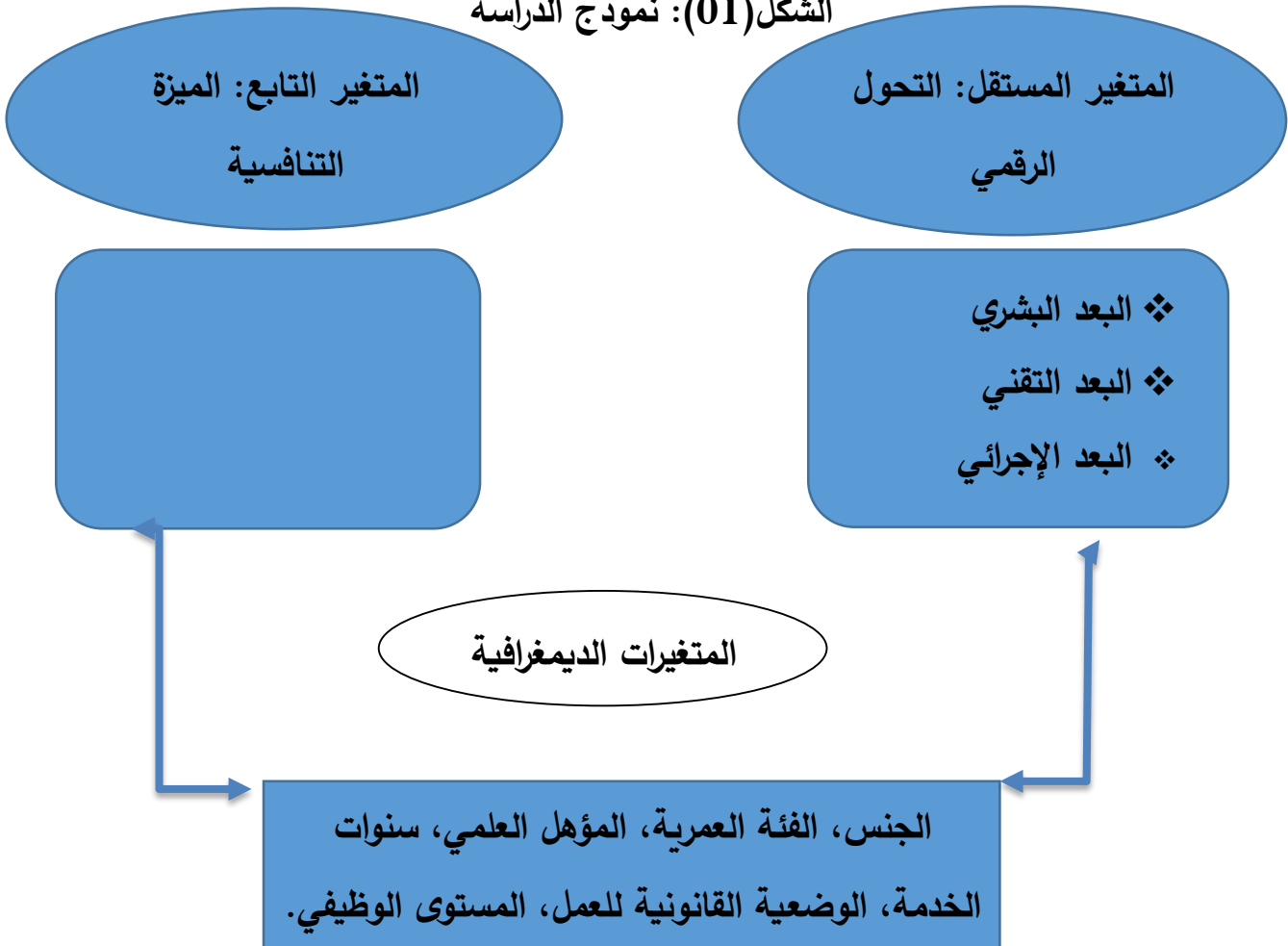


تاسعا: تقسيمات الدراسة

استجابة لإشكالية الدراسة وتحقيقا لأهدافها، تم تنظيم محتوى البحث الى مقدمة وفصلان وخاتمة حيث يتناول الفصل الأول الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتحول الرقمي والميزة التنافسية ويقسم الى ثلاثة مباحث معنونة كالتالي: اساسيات حول التحول الرقمي، عموميات حول الميزة التنافسية، الدراسات السابقة. اما بالنسبة للفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية لأهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشة وذلك من خلال مبحثين معنوين كما يلي: طريقة الدراسة وادواتها، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

عاشرا: نموذج الدراسة

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على متغيرات الدراسة.



الفصل الأول: الأدبيات

النظرية



تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا بفعل الثورة الصناعية، حيث لم يعد البقاء للكبير حجما او الأوسع إنتشارا بل الأكثر سرعة ومرونة في الإستجابة للمتغيرات ويؤكد كلاوس شواب في هذا السياق ان المؤسسات التي تواكب التحول الرقمي بفاعلية هي القادرة على إقتناص الفرص وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي الوقت نفسه يؤكد بورتر على أن تحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر على إمتلاك الموارد الضخمة فحسب بل يقوم على إختيار إستراتيجي واع يجعل المؤسسة متميزة عن منافسيها، ومن منظور تكاملي، يبرز التحول الرقمي كعامل جوهري لدعم الميزة التنافسية إذ يمكن المؤسسات من إعادة تصميم عملياتها وتطوير نماذج أعمال مبتكرة فضلا عن تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء...وقصد التعرف اكثر على هذين المتغيرين من تعريف وخصائص أبعاد وإستراتيجيات قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي.

❖ المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي

في ظل عالم يتغير بوتيرة غير مسبوقة، لم يعد التحول الرقمي مجرد تطور تقني، بل أصبح ثقافة جديدة تعيد تشكيل أساليب العمل والتفاعل والإبتكار، إنه رحلة مستمرة تتجاوز رقمنة العمليات التقليدية، لتصل الى إعادة تعريف الطريقة التي تنشئ بها المؤسسات القيمة وتتفاعل مع عملائها، ومنه قد بات التحول الرقمي عنصرا أساسيا في تعزيز المرونة وتحقيق النمو...ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم وأسس التحول الرقمي.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى الى التطوير والتحسين من خدماتها وتسهيل وصولها للمستهدفين ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على التحول الرقمي خصائصه، أهميته، أبعاده، إستراتيجياته ومراحل إعدادها.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

عرف التحول الرقمي بتعريفات عديدة نذكر منها:

❖ هو إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي الى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، بالإضافة الى تغيير الإفتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم الهياكل التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.¹

❖ ويعرف كذلك بأنه ذلك التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لإبتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات

¹ محمد احمد الغبيري، حسن حسن محمد عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المجلد 4، العدد 3، 2020، ص: 15.

كذلك تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والإستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين.¹

❖ أوضح JOBRI أن التحويل الرقمي يعرف بأنه العملية التي تنتقل من خلالها شركات إلى نموذج الأعمال القائمة على تقنيات رقمية لدعم تطوير وإبتكار المنتجات والخدمات المقدمة فضلا عن توفير قنوات تسويقية وفرص عمل جديدة، وفرص التي تزيد من قيمة المنتجات المقدمة سواء كانت بضائع او خدمات.²

ومما سبق يمكننا إستخلاص أن التحويل الرقمي هو إستعمال كافة التقنيات الحديثة للمعلومات داخل المنظمة بأسلوب يسمح لها بتحسين كفاءاتها التشغيلية وتقديم خدمات جديدة بسرعة وسهولة لزيائن.

ثانيا: خصائص التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي العديد من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- ❖ قدرته على التكيف ADAPTABILITY مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
- ❖ التميز excellent حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- ❖ التقنية العالية حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- ❖ عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن ان تستفيد منه.
- ❖ وجود بناء تنظيمي شبكي: بسبب طبيعة عملها وإرتباطها خارجيا محليا وعالميا.
- ❖ تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف وإتخاذ العديد من القرارات يوميا دون إعتقاد على التسلسل الهرمي التقليدي.

¹ حورية حمني وابتسام طويال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحويل الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص: 1187.

² دارين عبد الله أبو سالم، ابعاد التحويل الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة تبوك، المجلد 25، العدد4، 2024، ص: 190.

³ عبد العزيز مصطفى، التحويل الرقمي في مؤسسة الاعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2022، ص: 21.

كما يتضح أن التحويل الرقمي يتيح لها الإستفادة من تقنيات المعلومات والقدرة على المنافسة، ويجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود دون أن تقيدتها ظروف زمنية او جغرافية او حدود تنظيمية، ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية.¹

كذلك يمكن القول إن التحويل الرقمي يتسم بخصائص تميزه على الأنشطة الإلكترونية التي تمارس عبر شبكة الإنترنت في الوقت الحالي:

نظام مؤسسي تمارسه المؤسسات المختلفة فردية كانت او شركات هادفة لربح او غير هادفة لربح ونقصد بالمؤسسات هنا كافة الوحدات التي تمتلك نظم معلومات إلكترونية متكاملة تستند الى وجود نظم إدارة قواعد بيانات إلكترونية يتم ربطها بموقع الويب الخاص بالمؤسسة حتى ولو كانت هذه المؤسسات ليس لها وجود مادي.

ان يتعلق الامر بصورة أساسية بممارسة وظائف المؤسسة كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها، مما يتعلق بها من وظائف الإدارة كالتخطيط والرقابة والتوجيه والمتابعة وإعتمادها بصورة أساسية على شبكات الحاسب بصفة عامة وشبكة الأنترنت بصفة خاصة. إستخدام أنظمة الحاسب المعتمدة على التبادل الإلكتروني للبيانات.

ثالثا: أهمية التحويل الرقمي

أصبح التحويل الرقمي ضروريا في رفع كفاءة المؤسسات من أجل تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين كما يعتقد ثلث قادة الأعمال أن شركاتهم ستفقد قدرتها التنافسية إذا لم تطبق الرقمنة بصورة كبيرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

❖ **تجربة العملاء:** لم يعد تقديم منتجات او خدمات مبتكرة بأسعار مغرية كافيا لتحقيق ميزة تنافسية وإنما يجب على المؤسسات منح الأولوية لتفاعلات مع العملاء وتقديم تجارب فريدة خالية من العيوب وهنا تبرز أهمية التحويل الرقمي في خلق هذه الميزة

¹ محمد احمد الغبيري، مرجع سابق ص: 16.

² هشام امين امام امين، أثر التحويل الرقمي على ابداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، مذكرة لنيل الدكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، قسم إدارة اعمال، 2022، ص: 63.

من خلال تنفيذ تطبيق سهل الإستخدام على سبيل المثال او طريقة دفع سريعة وآمنة او خدمة عملاء ممتازة.

❖ **إثراء خبرة الموظفين:** يمكن التحويل الرقمي تسهيل عمل الموظفين وهذا بإعتمادهم على التطبيقات والبرامج القوية مما يجعلهم قادرين على التواصل بسهولة مع بعضهم البعض والتخطيط للمهام الروتينية، تنظيم إجتماعات، تسليم واجباتهم للمكتب الخ، كل هذا يزيد من إنتاجيتهم وتحفيزهم وتركيزهم على العمل وتقديم تجربة أفضل للعملاء.

❖ **تحسين العمليات:** يساعد التحويل الرقمي على تبسيط سير العمل ورقمنة العمليات وأتمته المهام مما يساعد المؤسسات على أن تكون أكثر كفاءة وإنتاجية.

❖ **رقمنة المنتجات:** يمكن إستخدام التقنيات الجديدة لتحسين منتج او خدمة كما هو الحال مع الأجهزة المتصلة التي يتم تنشيطها بالصوت كما تساعد على بناء نظام يسمح بالإبتكار والتكيف بالإستمرار بعد التغيرات السريعة ومتطلبات المستهلكين الجديدة.¹

❖ خفض معدلات الأخطاء البشرية من خلال إستخدام تقنيات الذكاء الصناعي.

❖ تحسين آليات الإتصالات الداخلية والخارجية.

❖ رفع مستوى الشفافية وامن المعلومات.

❖ سرعة وإستمرارية تدفق البيانات.

المطلب الثاني: أبعاد التحويل الرقمي

بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت التحويل الرقمي تم التوصل

الى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:²

¹قرقت ناصر ولعشب سهام، التحويل الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الاقتصاد والبيئة، مجلد 6، العدد 1، 2023، ص ص:238-239.

²وليد كامل محمدين كامل علام، التحويل الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021، ص ص: 190-191.

أ-بناء إستراتيجية التحويل الرقمي: يعتبر بناء خطة طويلة الأجل أحد الخطوات الأولى والرئيسية لإنجاح برنامج أو خطة أو أحداث تغيير وبالتالي فإن بناء المنظمة لرؤية التحويل الرقمي تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها باستخدام مجموعات من إجراءات بتطوير هياكلها والتنظيمي وتوفير مخصصات مالية ومادية كافية والكوادر البشرية المؤهلة لذلك.

ب-نشر ثقافة تحول الرقمي: يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية والتكيف المنظمة ككل لممارسات جديدة، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات.

ج-البعد البشري: يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحويل الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية(كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات لإتخاذ القرارات الفعالة، كما أن عملية التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ رؤية التحويل الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات عملية على قناعة ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحويل الرقمي.

د-البعد التقني: تتطلب عملية التحويل الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة المتخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة، ولضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها فإنه يستلزم وجود فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.

هـ-البعد الإجرائي: تستلزم عملية التحويل الرقمي وضع قواعد إجرائية آمنة لتخزين واستخدام بيانات العملاء بشكل آمن وذلك من خلال وضع إستراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها، حيث أن إصدار المنظمة لقواعد ولوائح

تسمح بسهولة التحويل الرقمي وتلبي إحتياجات العمل من خلال وضع قواعد منظمة لمنع السرقات والسطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات أحد المتطلبات الإجرائية لتطبيق التحويل الرقمي.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التحويل الرقمي

لضمان نجاح التحويل الرقمي وتحقيق أقصى إستفادة منه، تحتاج المؤسسات إلى تبنيا إستراتيجيات واضحة ومدروسة تواكب التطورات التكنولوجية وتلبي إحتياجات السوق المتغيرة.

أولاً: تعريف إستراتيجية التحويل الرقمي

تعرف على أنه خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم إعتماها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عملية التحويل الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.¹ كما تعرف على أنها مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات، حيث تعمل على تحديد الأولويات والأهداف عند تنفيذ التحويل الرقمي داخل المؤسسة.²

ثانياً: مراحل إعداد إستراتيجية التحويل الرقمي

إن تفاصيل عمليات التحويل الرقمي للمؤسسات قد تبدو مختلفة وفقاً لطبيعة عمل كل منها، لكنها في الأغلب تتبع مساراً موحداً، وعامة يمكن القول أن هناك 6 خطوات أساسية لإستراتيجية التحويل الرقمي يمكن توضيحها فيما يلي:

❖ **الخطوة الأولى:** خلق الرؤية يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها، وبدلاً من

التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالإبتكار، يجب عليهم النظر إلى هدفهم

النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لابد عليهم من تحديد الأهداف طويلة المدى

¹ Korachi.zineb. bounabar. Bouchaib .general approach for formulating a digital transformation strategy. **Journal of computer science** (on line).2020 (consulted on 13-03-2025).v.16.n4.p495.availebl on :<http://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf>.

² Pelletier, c, Raymond, L orchestrting the digital transformation process through a 'strategy-as-practice'lens: A revelatory case study. **Hawi Internatioal conference on system sciences** (on line) .USA: université du québec-rivières, 2020, p 4318. (Consulted on 13-03-2025).availeble on :<https://www.researchgate.net/publication/338557883>.

والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفيهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية إستراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة.¹

❖ **الخطوة الثانية:** تقييم قدرة التحويل الرقمي للمنظمات نقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحويل الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية، سيعدم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتها أو تحسينها ونتيجة لذلك ستختار المنظمة المهام والإستثمارات في إستراتيجية التحويل الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.

❖ **الخطوة الثالثة:** تصميم تجربة المستخدم النهائي بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي أن تدعم القيادة الجماعية أي العناصر البشرية من الأفراد ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول وإقناع وحث الأفراد لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته من خلال توضيح مزاياه ونتائجه.²

❖ **الخطوة الرابعة:** تقييم الوضع الحالي وهنا يجب تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أي بما يعرف ب تحليل SWOT.

❖ **الخطوة الخامسة:** إنشاء خارطة طريق للتنفيذ في هذه الخطوة يتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم ولتفادي الوقوع في الأخطاء.³

❖ **الخطوة السادسة:** ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية تعد هذه الخطوة آخر خطوة من مراحل إستراتيجية التحويل الرقمي وهي إعداد البنية التحتية في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقميا مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من

¹ Albukhitan. Saeed Developing digital Transformation Strategy for **Manufacturing ProcediaComputer Science** 2022, P 669.

² محمد فتحي عبد الرحمان محمد، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا الى جامعة ذكية في ظل توجهات التحويل الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 6، 2020، ص ص: 477، 478.

المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح، الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الإستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ.¹

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

في عالم الأعمال الذي يتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، لم يعد النجاح مقتصرًا على تقديم منتجات أو خدمات جيدة فحسب، بل أصبح مرتبطًا بامتلاك ميزة تنافسية تمنح المؤسسة تفوقًا مستدامًا، هذه الميزة قد تكون إبتكارًا أو الكفاءة، ومع تطور التكنولوجيا أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية في بناء وتعزيز هذه الميزة التنافسية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، أنواعها وأهم أساليب تحقيقها وكذلك العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفًا إستراتيجيًا تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه لإكتساب موقف قوي تجاه المنافسين في ظل التحديات التنافسية الشديدة الموجودة في الأسواق المحلية والعالمية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال إستحواذها على جزء معتبر من السوق وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعًا للقدرة التنافسية للمؤسسة وكل هذا يضمن لها في الأخير أرباح تضمن لها الإستمرار.²

¹محمد، محمد الهادي، نحو بناء خارطة طريق تحول الرقمي لمنظمات المجتمع الاستراتيجية مصر الرقمية، المجلة المصرية للمعلومات، مجلد 26، العدد 26، 2021، ص: 4.

²مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجًا، الطبعة الأولى، دار النشر alphadoc قسنطينة الجزائر، 2017، ص ص: 91-92.

ولقد عرفها بورتر على أنها الطريقة التي تتمكن من خلالها المؤسسة من إختيار وتنفيذ إستراتيجية قاعدية من أجل الحصول على ميزة ضد منافسيها ومن ثم المحافظة عليها.¹ وبالتالي فإن الميزة التنافسية تنشأ عندما تحسن المؤسسات إختيار الإستراتيجيات القاعدية بناء على تحليل البيئة التي تنشط فيها وذلك بهدف الحصول على ميزة وأفضلية على منافسيها.

وتعرفها FEHEY على أنها أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.² نلاحظ أن هذا التعريف ركز فيه على أن المستهلك هو الذي يحدد إذا ما كانت المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية أم لا وذلك من خلال تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات لها قيمة لعملائها تكون ذات جودة عالية وبأسعار أقل من المنافسين وذلك من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسيها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي يمكن أن تحققها للمنظمة ونذكر أهمها فيما يلي:³

❖ **الإستدامة:** الميزة التنافسية يجب ان تكون قادرة على تحقيق التفوق للمنظمة على المدى الطويل وليس فقط لفترة محدودة، هذا يعني أن المنظمة يجب أن تعمل على تطوير مزاياها بشكل مستمر لضمان بقائها في المقدمة أمام المنافسين.

¹ وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2016، ص: 114.

² وليد بن تركي، مرجع سابق، ص: 116.

³ يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص: 100.

❖ **النسبية:** الميزة التنافسية تقاس بالمقارنة مع المنافسين أو مع أداء المنظمة في فترات زمنية مختلفة، أي أنها ليست مطلقة بل تعتمد على السياق التنافسي المحيط بالمنظمة.

❖ **التجدد:** يجب أن تكون الميزة التنافسية قادرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، هذا يعني أن المنظمة بحاجة إلى تحديث مزاياها بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

❖ **المرونة:** يجب على الميزة التنافسية أن تسمح بإدخال تحسينات أو إستبدالها بمزايا جديدة هذا يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة وإستغلال الفرص المتاحة.

❖ **التناسب مع الأهداف:** يجب أن تتناسب الميزة التنافسية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء على المدى القصير أو الطويل هذا يعني أن الميزة يجب أن تدعم تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصراً جوهرياً للتفوق والنجاح من خلال خلق قيمة للزبون في ظل بيئة أعمال تنافسية إذ أن المنظمات تسعى باستمرار إلى إكتساب والمحافظة والإستثمار على الميزة التنافسية من أجل ضمان إستمراريتها وحيويتها وعليه يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:¹

تعد بمثابة القوة والصلاح الذي تستخدمه المنظمة في مواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال تنمية معرفتها على تلبية إحتياجات الزبائن في

¹ حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات - سكيكدة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص ص: 59-60.

المستقبل عن طريق كسب مهارات خاصة ومقدرات تمكنها من التكيف مع فرص المتغيرة بشكل سريع.

تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها التي بإمكانها إيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة للتموضع بشكل قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يسمح لها من زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم.

تعتبر دعما جوهريا للمنظمات في تخطي أماكن الضعف والفجوات والعثرات.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأساليب تحقيقها

أولا: أنواع الميزة التنافسية

نميز نوعين من الميزة التنافسية:¹

❖ **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة تنافسية إذا كانت تكاليفها

المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم

الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل

مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

❖ **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على

خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى

عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تتجم

خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية

¹بن زيان أسماء، دور الابتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال -دراسة نظرية تحليلية-، بالإشارة الى تجربة شركة كوكاكولا، مجلة الريادة في الاقتصاد التجاري، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص:301.

الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ثانياً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية هي العنصر الأساسي الذي يمنح الشركات تفوقاً في السوق، حيث تساعدها على جذب العملاء وتعزيز مكانتها بين المنافسين، ولتحقيقها يجب على الشركات ان تتبع مجموعة من الأساليب نذكر منها:¹

❖ **قوة العلامة التجارية:** تلعب العلامة التجارية دوراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية حيث تخلق ولاءً بين العملاء والشركة عندما تتمتع العلامة التجارية بسمعة متميزة يكون العملاء أكثر استعداداً لدفع أسعار أعلى مقابل منتجاتها على سبيل المثال Ferrari تمكنت من تعزيز مكانتها كعلامة تجارية فاخرة مما يمنحها حرية في تحديد الأسعار دون القلق من المنافسة إذ يجذب العملاء إلى القيمة الحصرية التي تقدمها.

❖ **التميز في جودة المنتجات والخدمات:** يتمثل هذا الأسلوب في تقديم منتجات أو خدمات فريدة لا يستطيع المنافسون تقديمها بنفس الجودة أو التفرد، يمكن أن يكون التميز من خلال جودة الخامات، التصميم المبتكر أو توفير تجربة استخدام إستثنائية.

❖ **الإستفادة من الموارد الفريدة:** يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الوصول إلى موارد نادرة أو حصرية مثل المواد الخام الفريدة أو العقود الحصرية مع الموردين، مثال إستفادت Timberland من إستراتيجيات التسويق البيئي من خلال إستخدام مواد صديقة للبيئة مما جعلها خياراً مفضلاً لدى المستهلكين الذين يفضلون المنتجات المستدامة ومنحها مكانة مميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

¹-الموقع الإلكتروني - Fatima ibrahim seo senior.https/ Fatimaibrahim.net/seo

❖ **التوسع في الأسواق العالمية:** الانتشار في أسواق جديدة والتكيف مع الثقافات المختلفة يمنح الشركات فرصة كبيرة للنمو والتفوق تعتمد الشركات الكبرى على دراسة إحتياجات العملاء المحليين وتقديم منتجات مصممة خصيصا لهم.

❖ **الإعتماد على الشبكات الرقمية:** في العصر الرقمي، تلعب المنصات الإلكترونية والإشتراكات الرقمية دورا حاسما في بناء الميزة التنافسية طويلة الأمد فالشركات التي تعتمد على هذا النموذج تحقق ولاء العملاء عبر التجربة الشخصية والإشتراكات المستمرة.

❖ **السيطرة على الأسعار:** يعد تقديم منتجات بجودة عالية بأسعار أقل أحد أهم إستراتيجيات التميز، حيث يساعد الشركات على إستقطاب شريحة واسعة من العملاء وتعد Ikea مثلا ناجحا لهذه الإستراتيجية حيث تقدم منتجات عملية بأسعار تناسب مختلف الفئات مع الحفاظ على الجودة والتصميم الجذاب مما عزز مكانتها في السوق.

❖ **التفاعل القوي مع العملاء:** تقديم تجربة عملاء متميزة يعزز ولاء المستهلكين ويدفعهم للعودة الى المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا وتعتمد الشركات الناجحة على التواصل المباشر مع العملاء وتقديم دعم فني سريع والإستجابة الفورية لإحتياجاتهم.

❖ **الإبتكار التكنولوجي:** الإستثمار في التكنولوجيا المتقدمة يمنح الشركات ميزة تنافسية قوية حيث يساعد على تحسين الإنتاجية وتقديم منتجات أكثر كفاءة وتقديم تجربة إستخدام سلسلة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

تنشأ للميزة التنافسية من عدة مصادر ويتم الحكم عليها من خلال عدة معايير.

أولا: مصادر الميزة التنافسية

إن إعتقاد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة التقليد من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي

الحياسة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها الآتي:¹

- ❖ **إنخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- ❖ **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي الى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون كجاراتها بتقديم خدماتهم.
- ❖ **خبرة المنظمات:** الطويلة في لإنتاج، التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ **التفكير الإستراتيجي:** تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياسة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة.
- ❖ **المعرفة:** تعد الأصول المعرفية هي الأساس لإستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها.

¹مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد 2، العدد 2، 2019، ص: 244.

ثانيا: معايير الحكم عليها

تتحدد معايير جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

مصدر الميزة: تنقسم الى:

❖ **التكلفة الأقل:** وتتضح عن طريق اليد العاملة والمواد الأولية إذ من الممكن تقليدها وتحقيقتها من قبل المنظمات المنافسة.

❖ **العلامة التجارية ذات السمعة الطيبة:** وتتضح عن طريق التميز في تقديم السلعة أو الخدمة العلاقة الجيدة مع العملاء التكنولوجيا المستخدمة.

❖ **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة:** يعتبر إعتداد المنظمة على الميزة تنافسية واحدة عملية ذات مخاطرة عالية من حيث سهولة تقليدها والتغلب عليها من قبل المنظمات المنافسة مثل إعتدادها على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بعكس تعدد المصادر الميزة التنافسية لدى المنظمة الأمر الذي يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب عليها.

❖ **دورة التحسين والتطوير:** التي تحدثها المنظمة في الميزة التنافسية لديها إحدى أهم محركات ومعايير الحكم على جودة تلك الميزة من خلال التنوع في المصادر وتعددتها والعمل الدوري على تطويرها بإستمرار.

المطلب الرابع: أثر التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية.

إن التحويل الرقمي يمثل أحد الملامح الأساسية لعالم اليوم، والذي بلغ فيه عدد مستخدمي الإنترنت لعام 2022 نحو 5 مليار نسمة أي نحو 63% من سكان العالم، وهذه النسبة ترتفع يوما بعد يوم، مما يترتب عليه توسيع كبير في استخدام الإنترنت وقد تزامن معه إنتشار واسع للتطبيقات الرقمية والتي تقوم على جمع البيانات والمعلومات والمعارف في كافة

¹ بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشامل (TOM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الفصل الخامس،

2023، ص: 175 وتوفر على الموقع

<https://almerja.com> في يوم 20 / 01 / 2025 على الساعة 14:45.

الحياة، تبادلها، تحليلها وتخزينها والتي من بينها الإقتصاد، وهو يتحول تدريجيا إلى إقتصاد رقمي يعتمد نماذج أمان مختلفة لخلق التبادلات التجارية والتوريدات الرقمية وسلاسل القيمة. وتشير الميزة التنافسية إلى المستوى الذي يمكن الشركة من خلاله إنشاء نظام يتمتع بميزة فريدة على المنافسين مما يوفر قدرات تنظيمية تسمح بتمييز نفسها عن منافسيها وتشمل هذه المنافسة المشاركين الرئيسيين في الأعمال ورفع مستوى مكانة المنظمة. ويمكن الحصول عليها من خلال تقديم خدمات أو منتجات لشرائح محددة وبأقل سعر.¹ ويمكن تلخيص أثر التحويل الرقمي على الميزة التنافسية في النقاط التالية:

❖ **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** حيث يساهم الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تقليل تكاليف هذه العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات من خلال الشبكات الإلكترونية.

❖ **السيطرة على السوق:** تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أي معلومات عن أي سوق وبسرعة، ولذلك تستطيع المؤسسات استخدام شبكة إتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها بشكل مستمر.

❖ **الإبداع والتطوير:** تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق السبق على المنافسين وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة

¹ محمد صلاح السيد شلبي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، تأثير التحويل الرقمي على الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات وجمهورية مصر العربية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مجلد 9، العدد 2، 2024، ص ص: 38_39.

العمليات، أو التوسيع في التجارة الإلكترونية أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأتوماتيكية الحديثة أو توفير بنية تحتية للإتصالات وتوفير قاعدة بيانات شاملة وحديثة.

❖ **كفاءة العمليات:** تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ومستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة حيث تركز على فلسفة التوجه إلى التسويق أكثر فعالية حيث يمكن عرض السلعة والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم، مما يوفر أسواق جديدة للمستهلك وتخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

❖ **الأداء المالي:** إن تحسين الأداء المالي للمؤسسات وزيادة ربحها من خلال تقليل الحجم المفروض وتوفير معالجتها جراء إستخدام الآلات ومعدات متطورة، كما إستعانت المؤسسات لزيادة إنتاجيتها لأنظمة مكاتب وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة وأنظمة مساعدة لإتخاذ قرارات سليمة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث انها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من التحول الرقمي والميزة التنافسية، وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترة زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم الدراسات

¹بوزيدي عبد الرؤوف وآخرون، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ولاية الوادي، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي " جامعة لمسيلا "، مجلد 5، العدد 1، 2021، ص: 37.

السابقة، أما المطلب الثاني فقد تطرقنا إلى تقييم الدراسات السابقة وتحديد العلاقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على دور التحويل الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لما له من أثر في تحسين الأداء وخلق مزايا إستراتيجية للمؤسسات ويعد هذا التوجه محط إهتمام بحثي مستمر نظرا لأثره الإستراتيجي الواضح.

1-الدراسات التي تناولت التحويل الرقمي

❖ **الدراسة الأولى:** عبد الرحمان حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحويل

الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-مجلة العلوم الإدارية والمالية،
المجلد 4، العدد 3، 2020، ص ص: 08-31.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحويل الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني إستخدامها في إحداث التطوير والتحديث ولتحسين المستمر للنهضة وتقديم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها وتعاملها مع الرقميات وإستيعاب مضامينها وقد تم إستخدام برنامج SPSS ومن خلال الدراسة تبين ان التحويل الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدرة 5% منذ عام 2011 حتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة وإن المملكة من ضمن 3 دول بالمنطقة تقع ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات على مؤشر الإتصالات العالمي للعام 2017 والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والإتصالات ورفد عملية التحويل نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المبتكر.

❖ **الدراسة الثانية:** قرط ناصر، لعشب سهام، التحويل الرقمي وأثره على أداء الموارد

البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، مجلد6، العدد
1، 2023، ص ص: 234-255.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة إتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحويل الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد

البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم إستبيان لغرض جمع البيانات اللازمة وتم توزيع عينة عشوائية تتكون من 54 عاملا بمؤسسة إتصالات الجزائر ولمعالجة البيانات إستخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل تباين الإنحدار البسيط، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى التحويل الرقمي السائد في مؤسسة إتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية حيث فسر التحويل الرقمي بنسبة 61 % في زيادة أداء الموارد البشرية.

❖ **الدراسة الثالثة:** Mhlungu, N.S, chen, Peter Alkema العوامل الأساسية

لنجاح التحويل الرقمي في المؤسسات، المجلة الافريقية لإدارة المعلومات، العدد 21، الإصدار 1، 2019، ص: 8.

يهدف هذا البحث إلى تحديد العوامل الداخلية والمؤثرة في نجاح التحويل الرقمي المؤسسي والقائمة أساسا على تعزيز الثقافة الرقمية، التركيز على العملاء، تطوير نماذج الأعمال، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا بإعتبارها الداعم الأساسي لتحقيق التحويل الرقمي بهدف تحسين عمليات المنظمة وخدماتها لإرضاء عملائها، إستخدمت هذه الدراسة إستبيان يتكون من 39 عاملا محتملا كأداة لجمع البيانات معتمدة في ذلك على مقياس ليكارت الخماسي، كما تم استخدام الوسائل الإحصائية SPSS وقد أظهرت النتائج التالية: التركيز على العميل وإبتكار خدمات جديدة، الحصول على الموارد اللازمة لدعم عملية التحويل الرقمي.

❖ **الدراسة الرابعة:** زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحويل

الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص ص: 298-323.

جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية القيادة الرقمية للتحويل الرقمي للخدمة العمومية في الجزائر، وهذا من خلال منهج وصفي وتحليلي في محاور عدة خلصت الى نتائج يمكن

إعتمادها وهي الأهمية التي تلعبها القيادة الرقمية في نجاح التحويل الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم في أروقة الإدارة الجزائرية، مع إمكانية تبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون تحدي الوصول إلى حكومة إلكترونية، ويبقى التركيز على التدريب وتكوين المورد البشري للقطاع العمومي من المتطلبات الأساسية في أي إستراتيجية مستقبلية مسعاها خدمات رقمية نوعية، مع ضرورة تحويل مدراء القطاع العمومي إلى قادة رقميين توكل لهم مهمة إنجاز مسعى التحويل إلى حكومة إلكترونية.

2- الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

❖ **الدراسة الأولى:** حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر- فرع بسكرة -مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص ص: 71-73.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بالمؤسسة بريد الجزائري - فرع بسكرة- نحو مستوى الثقافة التنظيمية فيها والتعرف أيضا على مستوى الميزة التنافسية لديهم، هذا إضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية، وقد تم توزيع 100 إستبانة إسترجع منها 60 صالحة للتحليل الإحصائي للدراسة ولتحليلها تم إستخدام مقياس إحصائي وصفي، تحليل الإنحدار...وقد تم الوصول إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر معنوي لثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما نسبته 63,2 % من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بالإضافة إلى إنخفاض مستوى الثقافة الإبداعية بها وغياب روح الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة وعدم مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات.

❖ **الدراسة الثانية:** رحمة بنت علي بن خماس الداودية، أثر التخطيط الإستراتيجي في

تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية على

محافظة جنوب الشرقية - سلطنة عمان -، مذكرة ماجستير، جامعة الشرقية
تخصص إدارة اعمال، 2022، ص ص: 88-135.

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة ولمتوسطة وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي لجمع المعلومات وتمثلت العينة في 335 من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حاملي بطاقة ريادة الأعمال من مجتمع الدراسة البالغ 1635 وتم تحليلها بواسطة SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود موافقة عالية لإستجابات أفراد العينة لمجالات واقع التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووجود أثر بين إبعاد التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك إن نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة له دور في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية لديها، فكلما كان نوع نشاط المؤسسة يركز على الصناعات الغذائية و موارد البناء، كلما ساهم في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز الميزة التنافسية.

❖ الدراسة الثالثة: فاطمة الزهراء بن الدين، حنان اوليدي، رسالة المنظمة وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس الإدارة المركزية والمديرية الجهوية بورقلة-مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص ص: 40-57.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على رسالة المنظمة في مؤسسة موبيليس من خلال دراسة مدى تبني الجودة، البحث والتطوير، الإهتمام بالموارد البشرية، وتلبية إحتياجات العملاء المذكورين في رسالة المنظمة وأثرهم في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع

البيانات حيث طبقت على عينة قدرها 110 إطار من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية، وتم معالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وخلصت الدراسة إلى: أن أهم الأبعاد التي تستخدمها المؤسسة في رسالتها كانت تبني الجودة والبحث والتطوير والإهتمام بالموارد البشرية، وتلبية حاجات العملاء وأنه يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ **الدراسة الرابعة:** عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01، 2021، ص ص: 21-24.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تحليل إمكانيات المؤسسة من أجل تحديد طبيعة العنصر أو العامل المميز لها عن بقية منافسيها، فقد إهتمت المؤسسات بالسعي إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق الإهتمام بمواردها الداخلية من كفاءات بشرية، إبداع وإبتكار وتحسين جودة المدخلات بهدف توفير منتجات تتميز بأسعار منخفضة وجودة عالية تلبى إحتياجات العملاء كما أن لنوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة تأثير بالغ الأهمية على أدائها وقدرتها التنافسية على مستوى المحلى والدولي.

كما قمنا من خلال هذا البحث بعرض المجال المفاهيمي للميزة التنافسية، وأهم المصادر بنائها وحاولنا إستقراء واقع بعض مفاتيح نجاح التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في تنمية قدراتها التنافسية.

3-الدراسات المشتركة:

❖ **الدراسة الأولى:** محمد صلاح السيد شلبي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، تأثير التحوّل الرقمي على الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الإتصالات في جمهورية مصر العربية، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، مجلد 9، العدد 2، 2024، ص ص: 27-49.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركة الإتصالات بجمهورية مصر العربية، وقام الباحثان بتصميم قائمة إستقصاء لهذه الدراسة وتم توجيهها الى العاملين بشركة الإتصالات بجمهورية مصر العربية وتم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين وقد ساعدت هذه الدراسة على توفير بيانات ومعلومات لتوفير القرار للمساهمة في تحسين أداء شركات الإتصالات وكذلك يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للحكومات ومنظمات الأعمال.

❖ **الدراسة الثانية:** عبايدية بسمة، طلحي فاطمة الزهراء، التحول الرقمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة دراسة عينة من الشركات الناشئة في مدينة تبسة، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 08، العدد 10، 2024، ص ص: 184-201.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة في مدينة تبسة وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود أثر للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة محل الدراسة، من خلال مساعدتها في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة والتوسع في نشاطها وبلوغ أسواق جديدة والتواصل مع عملاء جدد وتحسين تجربتهم، وبالتالي دعم نمو وإستمرارية هذه الشركات.

❖ **الدراسة الثالثة:** ليلا نورلايلا واتي، ريتا يوني موليانتي، ايفي سوسانتي، أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية: أدلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسيدات في إندونيسيا، مجلة كونجت للأعمال والإدارة، المجلد 10 العدد 2، 2023.

تهدف هذه الدراسة الى كيفية تأثير الميزة التنافسية على تأثيرات التحويل الرقمي والإبتكار على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للنساء، وذلك بالإعتماد الباحث على بعض بيانات المؤسسات محل الدراسة وكذلك لعينة منها وتحليلها تم تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية وتشير نتائج الدراسة الى أن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المملوكة للنساء بإندونيسيا لا يتأثر بشكل مباشر بالتحويل الرقمي بل يؤثر على الإبتكار والميزة التنافسية، كما أن التحويل الرقمي لا يمكن أن يحسن من أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة إلا إذا توسطه الإبتكار والميزة التنافسية كما يؤكد على أهمية الإبتكار في تحديد RBV نتائج الدراسة التي تساعد على تكوين قدرة تنافسية عالية وواضحة الدراسة بمواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير الكفاءات التقنية للموظفين وتطبيق القواعد الأمن التقني.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية وكذلك الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على أهمية التحويل الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشلة، تبين أنه يوجد إتفاق وكذلك أوجه إختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي سيتم إستعراض ذلك:

❖ **من حيث المتغيرات:** لقد إتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة وإختلفت مع أخرى من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل والمتغير التابع، فالدراسات التي إتفقت معها من حيث المتغير المستقل (التحويل الرقمي) كدراسة كل من: عبد الرحمان حسن حسن محمد (2020)، قرظ ناصر (2023)، Mhlungu (2019)، محمد صلاح سيد شلبي (2024)، عبايدية بسمة (2024)، ليلا نورلايلا واتي (2023)، وإختلف مع دراسة زمورة جمال (2022).

أما من حيث المتغير التابع الميزة التنافسية فقد إتفقت مع كل الدراسات المقدمة ماعدا دراسة ليلا نورلايلا واتي (2023) فقد تناولت فيها متغير الميزة التنافسية كمتغير مستقل.

❖ **من حيث الزمان:** معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا، أغلبها تم دراستها في حدود 6 سنوات الأخيرة.

❖ **من حيث المكان:** أما من حيث مكان إجرائها، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جل الدراسات السابقة في إختيار الحدود المكانية للدراسة.

❖ **من حيث المنهج والأدوات:** إتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، ونرى بأن الدراسة الحالية إتفقت مع جل سابقتها من الدراسات في إختيار الإستبيان كأداة للدراسة على غرار دراسة فاطمة الزهراء بن الدين (2019) التي إستخدمت كذلك الملاحظة والمقابلات والوثائق العملية.

❖ **من حيث الإستفادة من الدراسات السابقة:** لقد إستفدنا نحن أصحاب الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة نذكر منها:

✓ تساعد على فهم الموضوع بشكل أعمق وأخذ فكرة على الدراسة، حيث ثم من خلالها الوقوف على أهمية كل من التحوّل الرقمي والميزة التنافسية.

✓ المساهمة في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري والذي من شأنه تسهيل صياغة وإعداد الجانب التطبيقي.

✓ تمكنا من تحديد المنهجيات البحثية التي إستخدمها الباحثون السابقون مما يسهل علينا إختيار الأساليب المناسبة للدراسة.

✓ الإستفادة من الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الثالث: تحديد الفجوة البحثية

من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة والتي لها علاقة بالدراسة الحالية وكذلك أوجه الإختلاف والتشابه فيما بينهما يمكننا الوقوف على الفجوة البحثية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول(01): الفجوة البحثية من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
<p>ركزت العديد من الدراسات على دراسة التحويل الرقمي وربطه مع العديد من المتغيرات الأخرى (المورد البشري، القيادة الرقمية، عوامل نجاحه...).</p> <p>ركزت العديد من الدراسات على دراسة الميزة التنافسية وربطها مع العديد من المتغيرات الأخرى (الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، رسالة المنظمة، مصادر تحقيقها).</p> <p>هناك دراسات مشتركة قامت بدراسة كل من التحويل الرقمي والميزة التنافسية.</p>	<p>تمت دراسة أهمية التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد العلاقة بينهما.</p>	<p>على حسب علمنا وفي حدود اطلاعنا فإن اغلبية الدراسات لم تربط بين التحويل الرقمي بالميزة التنافسية وحتى إن وجدت فإن هناك اختلاف في ميدان الدراسة والطبيعة الزمانية والمكانية.</p>
<p>قد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة (: إتصالات الجزائر، بريد الجزائر، مؤسسة موبيليس، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات ناشئة).</p>	<p>إقتصرت هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشلة.</p>	<p>لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات بتطبيقها على العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بوكالة خنشلة.</p>
<p>تنوعت اماكن الدراسات السابقة ما بين: محلية والتي طبقت في الجزائر. العربية والتي طبقت في بعض الدول العربية كمصر والسعودية. الأجنبية والتي طبقت في بعض الدول كإندونيسيا.</p>	<p>هذه الدراسة طبقت في الجزائر وبالتحديد في ولاية خنشلة.</p>	<p>على حد علمنا وفي حدود اطلاعنا فإن هذه الدراسة هي الأولى التي جمعت بين المتغيرين التحويل الرقمي والميزة التنافسية والتي طبقت في إتصالات الجزائر بخنشلة.</p>

المصدر: إعداد الطالبتين إعتد على الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحويل الرقمي والميزة التنافسية، بإعتبارهما من أهم المحاور التي تساهم في تطوير أداء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى التحويل الرقمي كونه عملية إستراتيجية تشمل إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، رفع جودة العمليات المقدمة وتطوير نماذج الأعمال.

ويعد التحويل الرقمي عاملا حاسما في تمكين المؤسسات من التكيف مع متطلبات السوق الحديثة وتلبية توقعات الزبائن بشكل أكثر فعالية، ومن جهة أخرى يمكن إعتبار الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة لزبائنهم بشكل يصعب على المنافسين تقليده ومجاراته سواء من خلال تخفيض التكاليف، التميز في الجودة أو الإبتكار في تقديم الخدمات.

تبرز العلاقة بين المفهومين من خلال الدور المحوري الذي يلعبه التحويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمكنها من تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع الإستجابة لإحتياجات السوق، الإبتكار في الخدمات وتحقيق رضا الزبائن مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئة الأعمال الرقمية وبالتالي فإن التحويل الرقمي لم يعد خيارا بل ضروريا للمؤسسة التي تسعى إلى الحفاظ على موقعها التنافسي وتحقيق نمو مستدام.



الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية



تمهيد:

بعد ما تناولناه في الدراسة النظرية للموضوع، والذي تناولنا فيه مختلف الجوانب المرتبطة مفهوم التحول الرقمي وكيف يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية حيث يعد التحول الرقمي عاملا رئيسيا في تحسين الأداء وتطوير العمليات، تعزيز تجربة العملاء، إبتكار نماذج أعمال جديدة.

لكن هذه الدراسة تبقى ناقصة دون الإسقاط على الجانب التطبيقي، فمن الناحية العملية سنقوم بدراسة تطبيقية لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة خنشة ومنه سوف نحاول إبراز فعالية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة خنشة وعليه سنقوم في هذا الفصل بتقديم المنهجية التي إعتمدت في هذه الدراسة من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ **المبحث الأول:** طريقة الدراسة وأدواتها.

❖ **المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة من حيث المجتمع والعينة وكذلك المنهج المتبع، والثاني يتعلق بأداة الدراسة أساليب التحليل.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة)

التعرف على المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة

يمكن التعرف على المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر التابعة للولاية من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي.

وعليه سيتم التعرف على العناصر التالية:

❖ موقع المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة.

❖ الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة.

1 - موقع المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة.

تعتبر المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها بعاصمة الولاية حيالسعادة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية (210 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية.

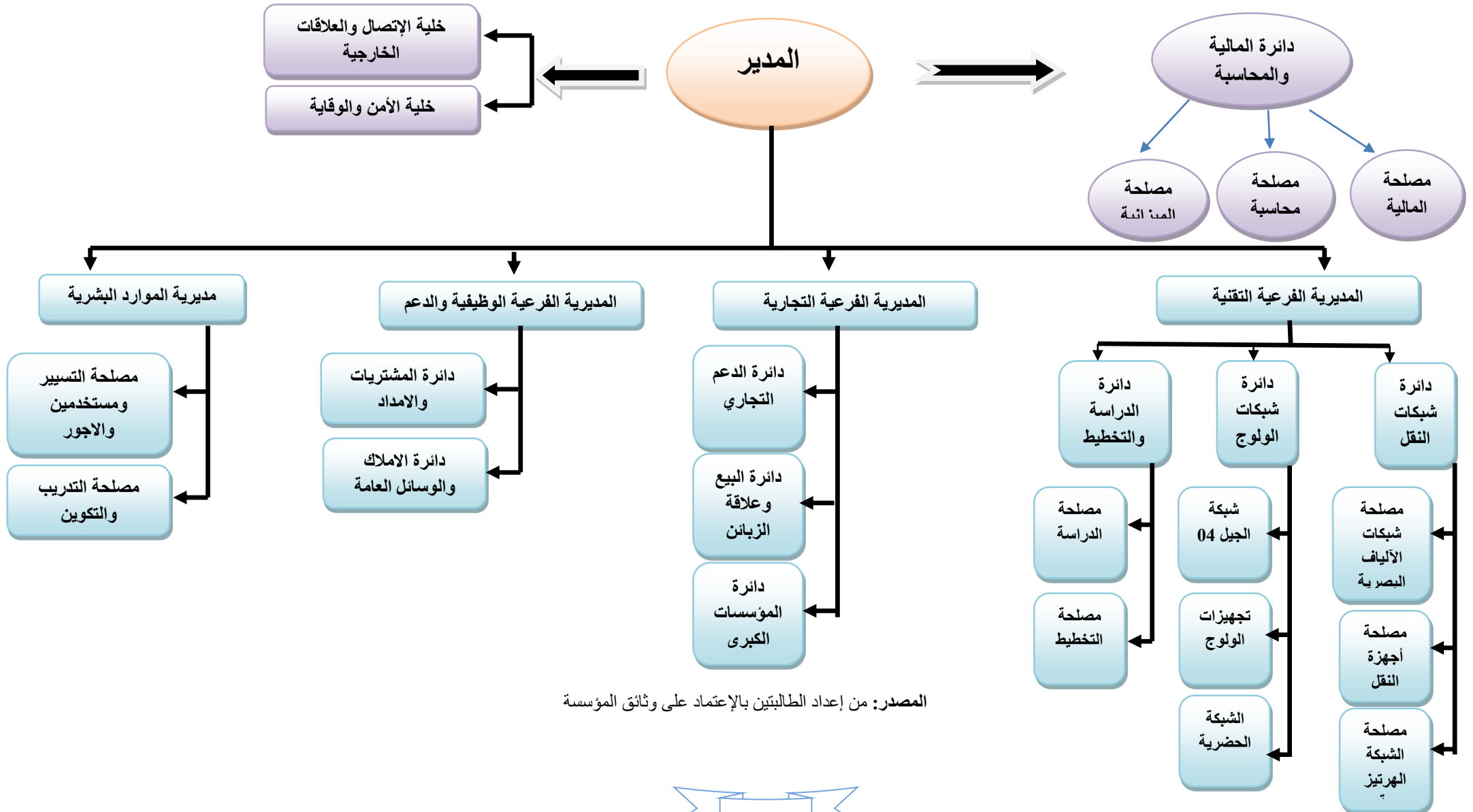
تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائرالعاصمة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية خنشة، وتتفرع عنها أربع وكالات تجارية (خنشة 57، خنشة 2، قايس، ششار)، و6 نقاط بيع (خنشة المدينة الجديدة، المحمل، أولاد رشاش، عين الطويلة، بوحمامة، بابار) وأربع مراكز تقنية (خنشة، المحمل، قايس، ششار) ويمكن توضيح تنظيم هذه المديرية العملياتية.

2- الهيكل التنظيمي للمديرية العمليانية لإتصالات الجزائر وكالة خنشة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على

إختلاف مستوياتهم، ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي:

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

1.2 . دائرة الموارد البشرية:

يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

- أ. **مصلحة التدريب والتكوين:** يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإستقبال الطلبة المتربصين من الجامعات ومراكز التكوين؛ تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- ب. **مصلحة تسيير المستخدمين والأجور:** مهمتها متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

2.2. الدائرة الفرعية التجارية:

يتكون من 3 دوائر وهي:

- دائرة الدعم التجاري: يتم معالجة كل البيانات الخاصة بالهاتف والإنترنت ومتابعة الشبكة الهاتفية من تركيب للخطوط.
- أ. **دائرة البيع وعلاقة الزبائن:** تهتم هذه المصلحة بالإستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الإتفاقيات مع الزبائن غيرالعاديين(المؤسسات) تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.
- ب. **دائرة المؤسسات الكبرى:** هي وحدة تنظيمية متخصصة تعنى بتقديم خدمات الإتصالات والحلول الرقمية للمؤسسات الكبيرة ذات الطابع الإستراتيجي تعمل على توفير الإنترنت عالي التدفق والشبكات الخاصة الافتراضية VPN الربط بين الفروع وضبط مراكز، عادة تتعامل مع القطاعات الحيوية مثل البنوك مؤسسات عمومية كبرى.

3.2. المديرية الفرعية التقنية:

تتكون من 3 دوائر:

أ. دائرة شبكة النقل: ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي: مصلحة شبكات الألياف البصرية، مصلحة أجهزة النقل، مصلحة الشبكة الهيرتيزية.

ب. دائرة شبكة الولوج: ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي: شبكة الجيل 4، تجهيزات الولوج، الشبكة الحضرية.

ج. دائرة الدراسة والتخطيط: تنقسم إلى مصلحتين: مصلحة الدراسة، مصلحة التخطيط. وكلها تشرف على المراكز الخارجية التي تعمل على تركيب التجهيزات الحديثة للخطوط الهانفية بالإضافة إلى تصليح الأعطال.

4.2. دائرة المالية والمحاسبة:

ويضم هذا القسم المصالح التالية:

أ- مصلحة الميزانية: وتهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.

ب- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.

ج- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5.2. المديرية الفرعية الوظيفة والدعم:

يتكون قسم الممتلكات والوسائل من المصالح التالية:

أ - دائرة المشتريات والإمداد: توفر للمؤسسة إحتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل، هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير إحتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام والمكاتب.

ب- دائرة الأملاك والوسائل العامة: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

6.2. الخلايا:

وتتكون من ثلاث خلايا وهي:

أ - **خلية النظافة والأمن**: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الإهتمام بجانب النظافة.

ب - **خلية الاتصال**: تعتبر الناطق الرسمي بإسم المؤسسة وتهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

ج- **مكتب مراقبة التسيير (خلية لوحة القيادة)**: مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، وإكتشاف الإنحرافات وإيجاد الحلول لها.

7.2. قسم المنازعات:

ويتم الاهتمام بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

ثانيا: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

للووصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة إختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه إصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

1. **مصادر الحصول على البيانات**: تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

❖ **مصادر أولية**: لمعالجة الجانب الميداني لدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال

الإستبيان كأداة رئيسية لدراسة، وقمنا بتصميم إستبيان ورقي خصيصا لهذا الغرض

ووزع على عمال المؤسسة، وكذلك تم الإعتماد على الملاحظة من خلال الزيارات

الميدانية التي برمجت لهذا الغرض.

❖ **مصادر ثانوية:** لقد حاولنا بإستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الإطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة بإستخدام الكتب والمجلات والمقالات والإنترنت والتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

2-منهج الدراسة:

على ذكر ما سبق و إنطلاقا من طبيعة الدراسة و النتائج المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها ميدانيا، تم الإعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج بإعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد إعتدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في إتصالات الجزائر وكالة خنشلة للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة و التساؤلات الفرعية و إختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

❖ **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إتصالات الجزائر وكالة خنشلة تم إختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير إحصائية).

❖ **تعريف بعينة الدراسة:** تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير إحصائية) وهم مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والإستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	نوع الإستبيان
100 %	55	الإستبيانات الموزعة
91%	50	الإستبيانات المسترجعة
9%	5	الإستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 55 موظف، حيث بعد توزيع إستمارة إستبيان بشكل عشوائي كان عدد إستمارات المسترجعة 50 إستمارة من بين الإستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات وأسلوب الدراسة

لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً: أدوات الدراسة

❖ **الوثائق:** تم الإعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها (هناك وثائق أخرى).

❖ **الملاحظة:** حيث تم الإعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لإكتشاف ميدان الدراسة والتعرف على المصالح الموجودة، وذلك من خلال التنقل بين مختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

❖ **الإستبيان:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الإعتماد على أداة الإستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقصي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها وإستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، والإستبيان المستخدم في بحثنا تم صياغته وبناء فقراته إسترشادا بالدراسات السابقة حيث يتكون من جزئين بمجموع.

❖ **الجزء الأول:** ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المجيب (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة، الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة، المستوى الوظيفي) حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الإستبيان.

❖ **الجزء الثاني:** خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم الى محورين أساسيين وهما:

المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية

يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على ثلاثة أبعاد كالتالي:

❖ **البعد الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالبعد البشري المذكورة في الجانب النظري على إتصالات الجزائر وكالة خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

❖ **البعد الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالبعد التقني المذكورة في الجانب النظري على إتصالات الجزائر وكالة خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

❖ **البعد الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالبعد الإجرائي المذكورة في الجانب النظري على إتصالات الجزائر وكالة خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: ويحتوي على 12 عبارة رئيسية ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

ويمكن تلخيصه في الجدول التالي:

الجدول (03): ملخص الإستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	التحول الرقمي	البعد البشري	06_01	06
02		البعد التقني	12_07	06
03		البعد الاجرائي	16_13	04
المحور الثاني: التحول الرقمي				16
	الميزة التنافسية		12-01	
المحور الثالث: الميزة التنافسية				12
إجمالي محاور الإستبيان				28

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان.

ثانيا: السلم التقديري

وقد تم الإعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالإعتماد على المدى كما يلي

المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى

ومنه: المدى = $5 - 1 = 4$

المدى = $5/4 = 0.8$.

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع سلم لكارث

1.8-1]	2.6-1.8]	3.4-2.6]	4.2-3.4]	5-4.2]	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة المقياس
1	2	3	4	5	الدرجة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	مستوى

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

• التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الإستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل الإستبيان.

• المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

• الإنحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد العينة إتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

• التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، تم استخدام إختبار كولمجروف.

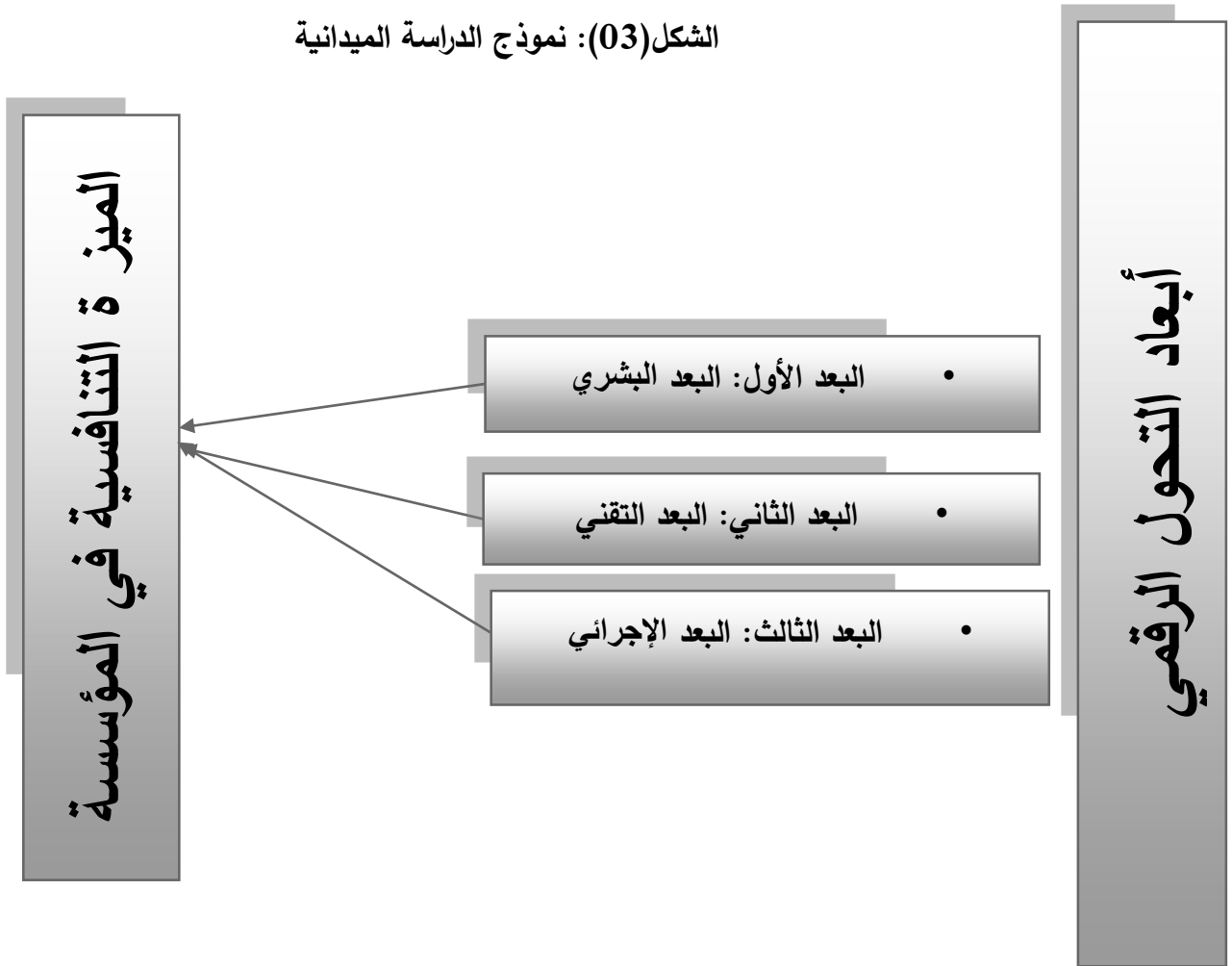
• معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الإمتحان ونقص بثبات أسئلة الإمتحان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوي لعملاء المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والإختبارات المستخدمة

أولاً: نموذج الدراسة

الشكل(03): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام إختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (05): نتائج إختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الإستبيان	
0.061	16	المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية
0.0720	06	البعد البشري
0.070	06	البعد التقني
0.062	04	البعد الإجرائي
0.101	12	المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
0.072	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ومنه يمكن استخدام الإختبارات المعملية. ثبات أداة الدراسة:

تم الإعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): نتائج إختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد الأسئلة	عملاء ألفا كرومباخ
المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية	16	0.869
البعد البشري	06	0.823
البعد التقني	06	0.721
البعد الإجرائي	04	0.823
المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	12	0.754
المجموع	38	0.912

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن عملاء ألفا كرومباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني أن الإختبار إيجابي أي ثبات الإستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم إختبار الفرضيات.

المطلب الاول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني من الإستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين تتكون العينة من موظفين إتصالات الجزائر وكالة خنشة البالغ عددهم 50 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في إستمارة الإستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة، المستوى الوظيفي. سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة بإعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1- تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (07): يمثل الجنس

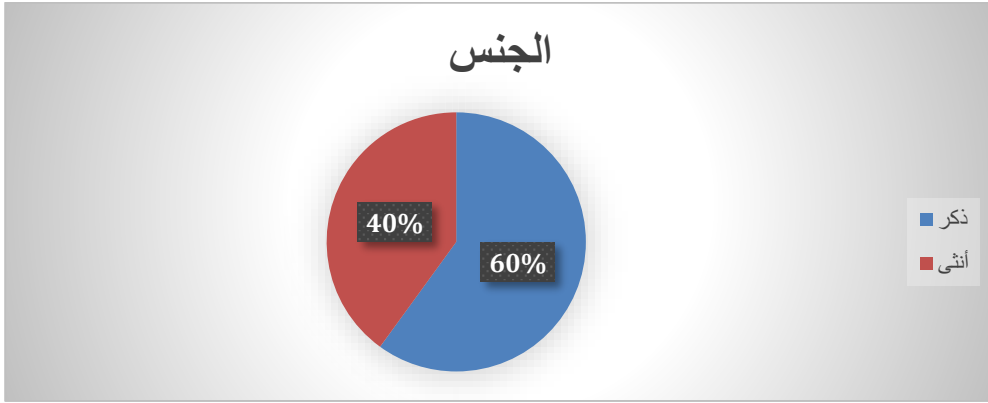
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	30	ذكر
40%	20	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة ذكور وبلغت نسبتهم 60 %، تليها بفارق نسبة الموظفين الإناث حيث بلغت نسبتهم 40 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (04): خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

2- تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

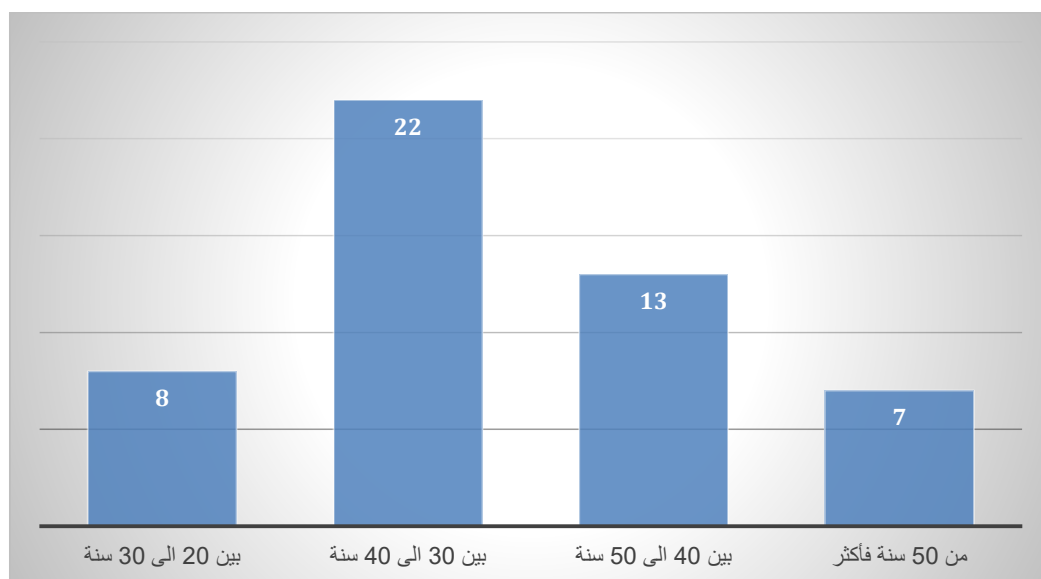
جدول رقم (08): خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16%	8	بين 20 الى 30 سنة
44%	22	بين 30 الى 40 سنة
26%	13	بين 40 الى 50 سنة
14%	7	من 50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وعددهم 22 موظف حيث قدرت نسبتهم بـ 44 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها بفارق نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة حيث بلغت 26 %، وفي المرتبة الثالثة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 16 بالمئة وهي فئة الموظفين الجدد، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق بنسبة 14 %.

الشكل رقم (05): خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

3- تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (09): خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

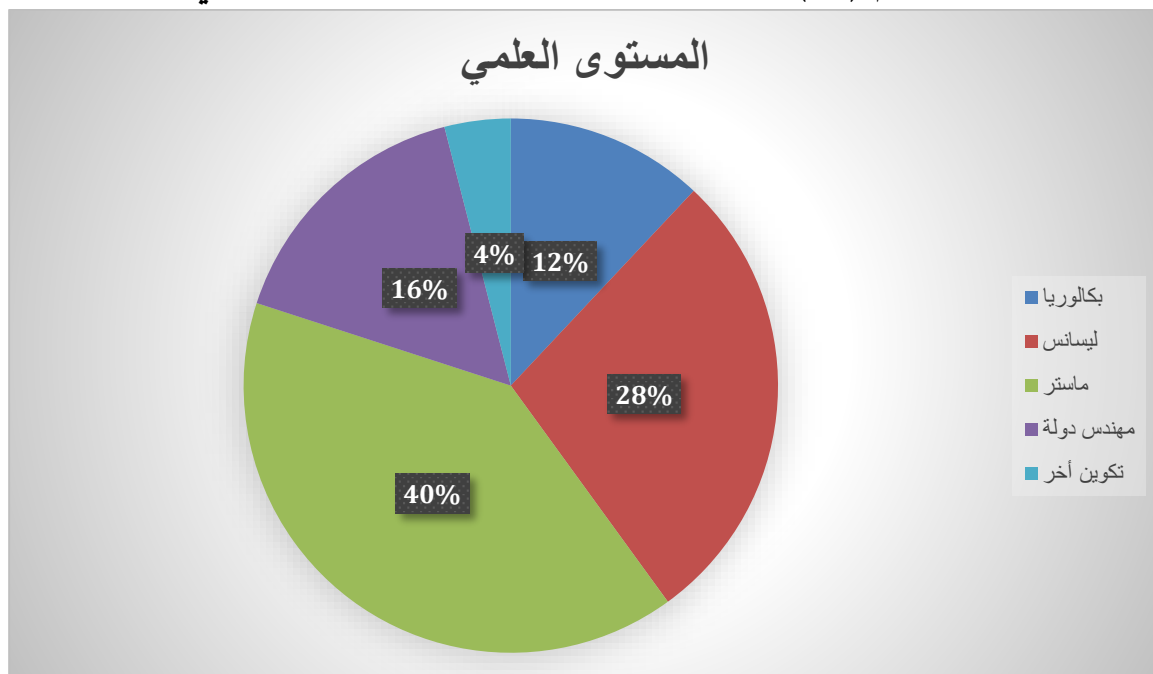
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12 %	6	بكالوريا
28 %	14	ليسانس
40 %	20	ماستر
16 %	8	مهندس دولة
4 %	2	تكوين آخر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين يمتلكون مؤهل تعليمي ماستر وعددهم 20 موظف حيث بلغت نسبتهم 40 % من العدد الإجمالي للموظفين، وفي المرتبة الثانية الموظفين الحاصلين على مستوى ليسانس بنسبة 28 %، أما الحاصلين على شهادة مهندس دولة فنلاحظ وجود 8 موظفين وقدرت نسبتهم ب 16

،% تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى ثانوي حيث بلغت 12 %، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين تحصلوا على تكوين آخر بنسبة 4 %.

الشكل رقم (06): خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

4- تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

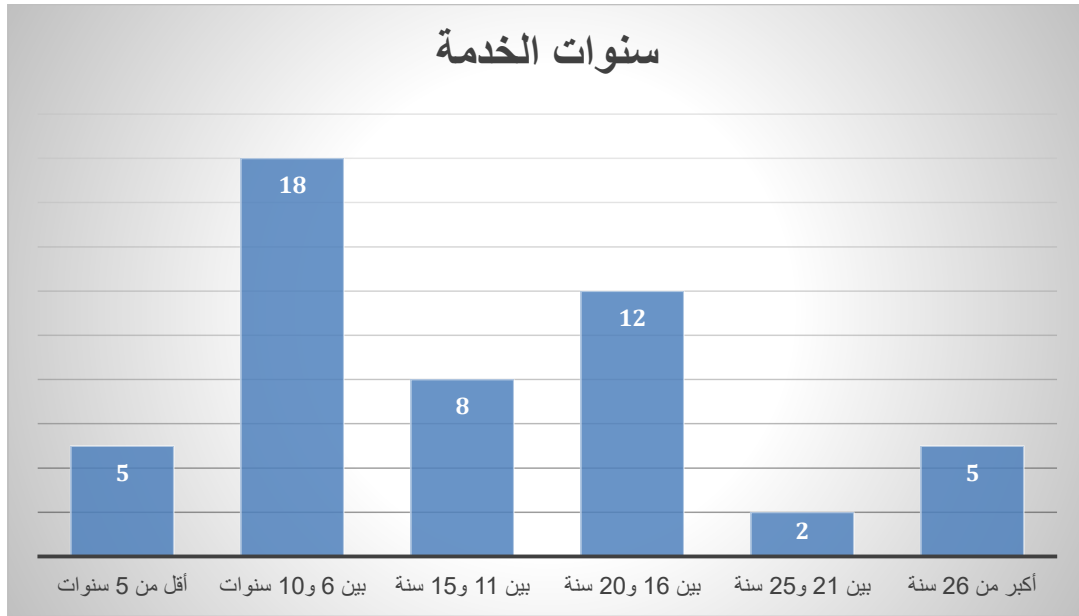
جدول رقم (10): خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات
10 %	5	أقل من 5 سنوات
36 %	18	بين 6 و 10 سنوات
16 %	8	بين 11 و 15 سنة
24 %	12	بين 16 و 20 سنة
4 %	2	بين 21 و 25 سنة
10 %	5	أكبر من 26 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 و10 سنوات وعددهم 18 موظف حيث بلغت نسبتهم 36 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون أقدمية تتراوح بين 16 و20 سنة حيث بلغت 24 %، وفي المرتبة الثالثة نسبة الموظفين الذين يمتلكون سنوات أقدمية تتراوح بين 11 و15 سنة حيث بلغت 16 %، تليها في المرتبة الرابعة نسبة الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة أكثر من 26 سنة والذين يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبة كل فئة منهما 10 % . وفي الأخير نسبة الموظفين الذين يمتلكون سنوات أقدمية تتراوح بين 21 و25 سنة حيث نلاحظ وجود موظفين وقدرت نسبتهم ب 4 %.

الشكل رقم (07): خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS .

5- تحليل نتائج العينة حسب متغير الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة:

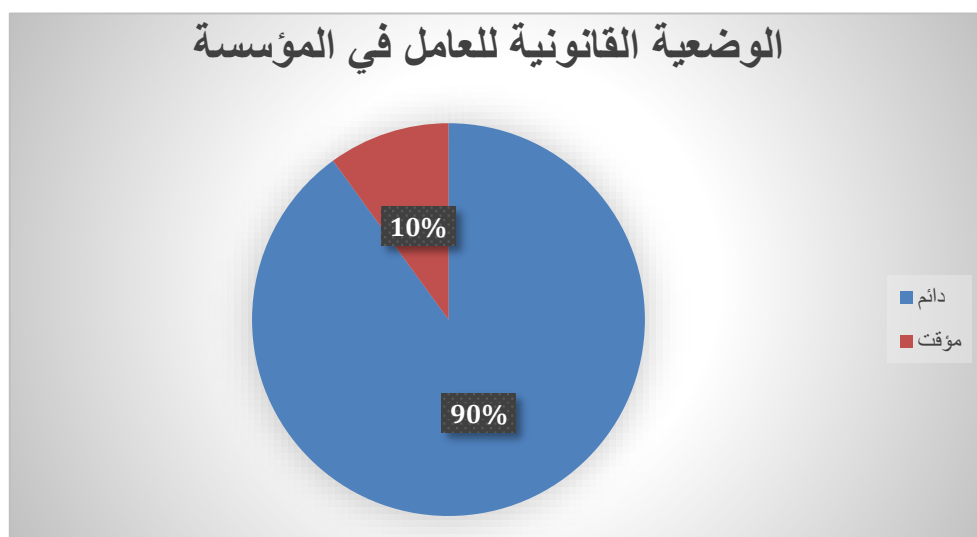
جدول رقم(11): يمثل الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة

الوضعية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	45	90 %
مؤقت	5	10 %
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالوضعية القانونية للعامل في المؤسسة للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يشغرون منصب دائم في المؤسسة وبلغت نسبتهم 90 %، تليها بفارق كبير نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب مؤقت حيث بلغت نسبتهم 10 % ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم(08): خصائص أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

6- تحليل نتائج العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

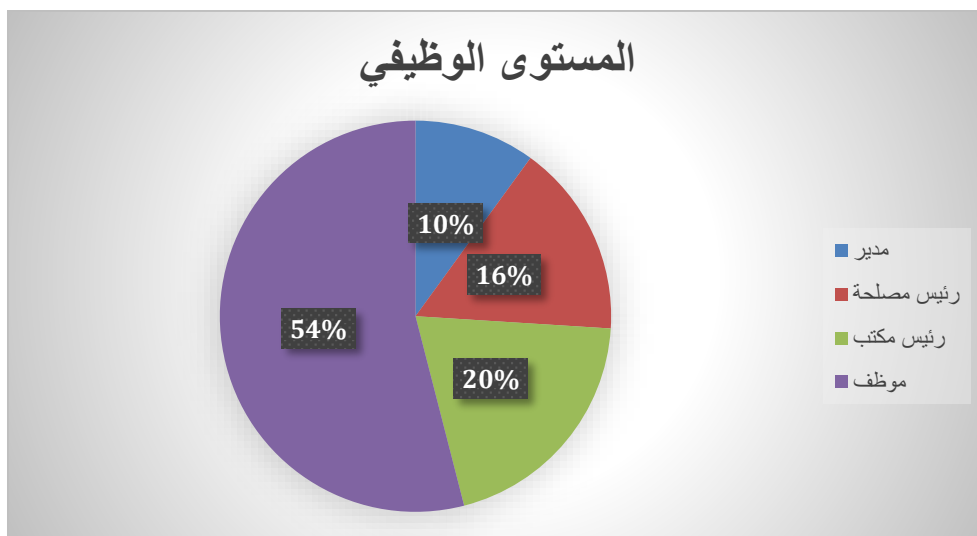
جدول رقم(12): يمثل المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
10 %	5	مدير
16 %	8	رئيس مصلحة
20 %	10	رئيس مكتب
54 %	27	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

من خلال تحليلنا للجدول الخاص الوضعية القانونية للعامل في المؤسسة للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يشغرون منصب موظف عادي وبلغت نسبتهم 54 %، تليها بفارق نسبة رؤساء المكاتب حيث بلغت نسبتهم 20 % تليها في المرتبة الثالثة رؤساء المصالح بنسبة 16 % . وفي الأخير المدراء حيث نلاحظ وجود 5 مدراء حيث بلغت نسبتهم 10 بالمئة ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم(09): خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الإستبيان

1. تحليل عبارات المحور الثاني تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الإقتصادية

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحور في 7 أبعاد رئيسية وهي:

1.1 عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: البعد البشري

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على ستة عناصر وهي:

الجدول رقم(13): تحليل عبارات البعد البشري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجملة
4	عالية جدا	0,986	4,260	توفر المؤسسة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لانجاح التحول الرقمي
6	عالية	0,601	4,080	تشجع المؤسسة على الابداع والابتكار بما يتلائم ويتناسب مع التحول الرقمي
5	عالية جدا	0,969	4,200	يملك الموظفون القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة
2	عالية جدا	1,013	4,440	توجد لدى المؤسسة دورات تدريب للموظفين توضح طريقة استخدام البرامج الالكترونية
1	عالية جدا	0,838	4,460	تحتاج اتصالات الجزائر الى تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لضمان استمرارية التحول الرقمي
3	عالية جدا	0,961	4,340	يتم اشراك جميع الموظفين في مختلف عمليات المتعلقة بالتحول الرقمي (اتخاذ القرار، اعداد الاستراتيجية)

عالية جدا	4530,	2974,	البعد الأول: البعد البشري	
-----------	-------	-------	---------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- ❖ إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,460 وإنحراف معياري قدره 0.838 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إتصالات الجزائر تحتاج الى تعزيز ثقافة الإبتكار داخل المؤسسة لضمان إستمرارية التحول الرقمي.
- ❖ إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,440 وإنحراف معياري قدره 1.013 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه توجد لدى المؤسسة دورات تدريب للموظفين توضح طريقة إستخدام البرامج الإلكترونية
- ❖ إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.340 وإنحراف معياري قدره 0.961 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم إشراك جميع الموظفين في مختلف عمليات المتعلقة بالتحول الرقمي (إتخاذ القرار، إعداد الإستراتيجية).
- ❖ إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.260 وإنحراف معياري قدره 0.986 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي
- ❖ إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.200 وإنحراف معياري قدره 0.969 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظفين يمتلكون القدرة على التأقلم مع البيئية الرقمية الجديدة داخل المؤسسة.

❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.080 وإنحراف معياري قدره 0.601 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار بما يتلاءم ويتناسب مع التحول الرقمي.

- ومنه فإن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية لأنها تعتبرهم الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف حيث تشجعهم على الإبداع والابتكار وكذلك تنظم دورات تدريبية للموظفين من أجل توفير العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة.

2.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: البعد التقني

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على ستة عناصر وهي:
الجدول رقم 14): تحليل عبارات البعد التقني

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجملة
3	عالية	1,057	4,160	توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع
5	عالية	1,586	3,660	يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية
1	عالية جدا	0,863	4,480	وجود برامج تسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (إستفسارات، حجز، شكاوى ...)
4	عالية	1,182	3,700	يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على تجربة العملاء من خلال تحسين سرعة الخدمة والإستجابة للإستفسارات
2	عالية جدا	1,030	4,200	تمتلك المؤسسة أجهزة إتصال تسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية
6	عالية	1,401	3,580	يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين

البعد الثاني: البعد التقني	9633,	733,0	عالية
----------------------------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS .

❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,480 وإنحراف معياري قدره 0.863 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن وجود برامج تسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (إستفسارات، حجز، شكاوى ...).

❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,200 وإنحراف معياري قدره 1.030 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تمتلك المؤسسة أجهزة إتصال تسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.

❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.160 وإنحراف معياري قدره 1.057 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع.

❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.700 وإنحراف معياري قدره 0.182 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على تجربة العملاء من خلال تحسين سرعة الخدمة والإستجابة للإستفسارات.

❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.660 وإنحراف معياري قدره 1.586 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتوفر على البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية.

❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.580 وإنحراف معياري قدره 1.401 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين.

- ومنه فإن المؤسسة تنظر إلى التكنولوجيا على انها عنصر إستراتيجي يمس مختلف جوانب العمل المؤسسي حيث توفر البرامج الحاسوبية اللازمة ووسائل إعلام حديثة من أجل تحسين سرعة الخدمة وتحقيق الكفاءة والفعالية.

3.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: البعد الإجرائي

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على أربعة عناصر وهي:

الجدول رقم(15): تحليل عبارات البعد الإجرائي

الجملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تمتلك المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	3,960	1,124	عالية	3
تستخدم المؤسسة وسائل لحماية البيانات من السرقة والاختراق والسطو الالكتروني	4,060	1,077	عالية	2
البنية التحتية الرقمية في المؤسسة امنة بدرجة كافية	4,460	0,706	عالية جدا	1
تتناسب الإجراءات الأمنية المتبعة مع متطلبات العمل الرقمي وتجعله أكثر سلاسة	3,680	1,449	عالية	4
البعد الثالث: البعد الإجرائي	040,4	786,0	عالية	
المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية	100,4	530,0	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS .

❖ إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4,460 وإنحراف معياري قدره 0.706 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنية التحتية الرقمية في المؤسسة آمنة بدرجة كافية.

❖ إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,060 وإنحراف معياري قدره 1.077 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستخدم وسائل لحماية البيانات من السرقة والإختراق والسطو الإلكتروني.

❖ إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.960 وإنحراف معياري قدره 1.124 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على إمتلاك المؤسسة لأنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.

❖ إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.680 وإنحراف معياري قدره 1.449 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإجراءات الأمنية المتبعة تتناسب مع متطلبات العمل الرقمي وتجعله أكثر سلاسة.

- ومنه فإن المؤسسة تعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد الإستراتيجية في العصر الرقمي حيث أصبحت حماية البيانات والأنظمة أمرا لا غنى عنه لإستمرارية العمل وضمان ثقة العملاء.

2. تحليل عبارات المحور الثالث الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

يتكون محور الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من 12 عبارة وهي:

الجدول رقم (16): تحليل عبارات الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجملة
5	عالية جدا	0,827	4,360	تعتمد المؤسسات على الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية
11	عالية جدا	0,960	4,240	يؤدي تحسين المنتجات والخدمات الى تعزيز الميزة التنافسية
9	عالية جدا	1,015	4,300	يساعد تقديم أسعار تنافسية في جذب العديد من العملاء
1	عالية جدا	0,697	4,620	يعد تحسين تجربة العملاء وخدمة ما بعد البيع عنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية
2	عالية جدا	0,733	4,560	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين
8	عالية جدا	0,953	4,300	تركز المؤسسة على تخفيض التكلفة
12	عالية	1,125	3,860	تعتبر المؤسسة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسيها
3	عالية جدا	0,805	4,380	تلجأ المؤسسة الى انتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية
6	عالية جدا	0,772	4,340	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة
4	عالية جدا	0,802	4,360	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن
7	عالية جدا	0,789	4,300	المؤسسة تأخذ بأراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ منها
10	عالية جدا	1,139	4,260	تساهم العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين في تحقيق الميزة التنافسية

	عالية جدا	507,0	2124,	المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
--	-----------	-------	-------	----------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS .

❖ إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,620 وإنحراف معياري قدره 0.697 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تحسين تجربة العملاء وخدمة ما بعد البيع يعد عنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,560 وإنحراف معياري قدره 0.733 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تجمع معلومات دورية عن المنافسين.

❖ إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.380 وإنحراف معياري قدره 0.805 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تلجأ المؤسسة الى إنتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.

❖ إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 4.360 وإنحراف معياري قدره 0.802 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في حجم الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.

❖ إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.360 وإنحراف معياري قدره 0.827 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسات تعتمد على الإبتكار والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.

❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4.340 وإنحراف معياري قدره 0.772 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.

❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 4,300 وإنحراف معياري قدره 0.789 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تأخذ بآراء وإقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها.

❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4,300 وإنحراف معياري قدره 0.953 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تركز على تخفيض التكلفة.

❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.300 وإنحراف معياري قدره 1.015 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تقديم أسعار تنافسية يساعد في جذب العديد من العملاء.

❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 4.260 وإنحراف معياري قدره 1.139 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

❖ احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.240 وإنحراف معياري قدره 0.960 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تحسين المنتجات والخدمات يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

❖ إحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.860 وإنحراف معياري قدره 1.125 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتبر الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسيها.

- ومنه المؤسسة تعد الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الإستراتيجية إذ تعبر عن قدرتها على التفوق على منافسيها من خلال تحسين تجربة العملاء، انتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة ممكنة، الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولاً: الفرضية الرئيسية

تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

❖ **فرضية العدم H0:** لا يؤثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

❖ **الفرضية البديلة H1:** يؤثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (17): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	عملاء فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.852	0.751	0.723	0.6352	40.974	49	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

ثانيا: الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

- 1- تأثير البعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- فرضية العدم **H0**: لا يؤثر البعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
 - الفرضية البديلة **H1**: يؤثر البعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تأثير البعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- فرضية العدم **H0**: لا يؤثر البعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
 - الفرضية البديلة **H1**: يؤثر البعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- 3- تأثير البعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- فرضية العدم **H0**: لا يؤثر البعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
 - الفرضية البديلة **H1**: يؤثر البعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (18): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين تأثير التحول الرقمي على

المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

مستوى الدالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0.010	2.629		0.209	0.655	الثابت
0.008	0.210	0.013	0.055	0.412	البعد البشري

0.001	3.277	0.303	0.079	0.311	البعد التقني
0.041	2.065	0.164	0.064	0.254	البعد الإجرائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن عملاء معامل الارتباط 0.852 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.751، وهذا يعني أن تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية تفسر 75.1% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H1 يأتى التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: مناقشة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

1- بالنظر إلى مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H1 يؤثر البعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2- بالنظر إلى مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H1 يؤثر البعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة

الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$.

ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

3- بالنظر إلى مستوى معنوية 0.041 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- من خلال نتائج الجدول (17) يمكن صياغة معادلة الإنحدار على النحو الموالي:
الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية = (0.412 × البعد البشري) + (0.0.311 × البعد التقني) + (0.254 × البعد الإجرائي) + 0.655

$$Y = (\beta \times 1 X1) + (\beta 2 \times X2) + (\beta 3 \times X3) + \beta 0$$

• β (الثابت) = 0.65 مستوى معنوية قدر ب 0,01، وهو أقل من مستوى المعنوية لـ (α) ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية في حالة انعدام قيم تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الإقتصادية، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية في حالة انعدام قيم تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الإقتصادية، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,412$ ، توضح هذه القيمة معامل التغير في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بدلالة البعد البشري، ما يفسر أنه عند تغير البعد البشري بوحدة واحدة، فإن قيمة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تتغير إيجابيا بـ $0,412$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية $0,008$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (α) المقدرة بـ $0,05$.
- $\beta_2 = 0,311$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بدلالة البعد التقني، ما يفسر أنه عند تغير البعد التقني بوحدة واحدة، فإن قيمة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تتغير إيجابيا بـ $0,311$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية $0,001$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (α) المقدرة بـ $0,05$.
- $\beta_3 = 0,254$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية بدلالة البعد الإجرائي، ما يفسر أنه عند تغير البعد الإجرائي بوحدة واحدة، فإن قيمة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تتغير إيجابيا بـ $0,254$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية $0,041$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية (α) المقدرة بـ $0,05$.

خلاصة الفصل الثاني:

ان الهدف والمحتوى من خلال هذا الفصل هو معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة خنشلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى الطريقة والمنهج المعتمد، وتم إستعراض أدوات الدراسة والعينة بالإضافة إلى تحديد

المتغيرات، وجمع البيانات من مصادر متنوعة، مع شرح مفصل للمنهج المتبع وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة لقياس صدق وثبات الإستبيان.

أما المبحث الثاني، فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، من خلال تحليل الإستبيان وذلك بهدف معرفة كيف تطبق أبعاد التحول الرقمي داخل المؤسسة ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية عبر تحسين الجودة وتقليل الوقت والتكاليف وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات السوق.



الخاتمة العامة



يعد التحول الرقمي من المواضيع التي فرضت نفسها بقوة في الآونة الأخيرة، نظرا لدوره الحاسم في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور، فقد أصبح تبني الحلول الرقمية ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من تحسين أدائها، وتعزيز كفاءتها، تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، تطوير أساليب العمل، كما يتيح إمكانية واسعة لتعزيز الابتكار و تحليل البيانات الضخمة و توجيه القرارات الإستراتيجية بناء على معطيات دقيقة، والإستجابة بمرونة لمتطلبات السوق، وقد أوضحت الدراسات بأن نجاح المؤسسات في تحقيق أقصى إستفادة من التحول الرقمي مرهون بعدة عوامل أبرزها الإستثمار في تنمية كفاءات بشرية، و تبني إستراتيجيات تحول رقمي متكاملة تتماشى مع أهداف المؤسسة ومتطلبات السوق، كل هذا يساعد بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و كذلك تقديم قيمة مضافة للعملاء تفوق تلك التي يوفرها المنافسون و بالتالي ضمان إستمرارية و نجاح المؤسسة في سوق العمل الذي يتسم بالتحديات و التنافس الشديد.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع التحول الرقمي من حيث أهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وحاولنا تحليل العلاقة بينهما من خلال الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في: " كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ "

1. إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

❖ والتي جاء فيها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، من خلال مخرجات برنامج spss وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه يؤثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

1- والتي جاء فيها انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على الميزة التنافسية من خلال مخرجات برنامج SPSS بالنظر إلى مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه يؤثر البعد البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2- والتي جاء فيها انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على الميزة التنافسية من خلال مخرجات برنامج SPSS بالنظر إلى مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه تحقق الفرضية H1 يؤثر البعد التقني على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

3- والتي جاء فيها انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الإجرائي على الميزة التنافسية من خلال مخرجات برنامج SPSS بالنظر إلى مستوى معنوية 0.041 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ومنه يؤثر البعد الإجرائي على الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية على مستوى إتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2. نتائج الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- ❖ التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.
- ❖ يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ.

- ❖ إن إدخال الإبتكار الرقمي والتقنيات الحديثة يعزز من قدرة المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات السوق المتغيرة.
- ❖ يتيح التحول الرقمي تحسين تجربة العملاء من خلال توفير قنوات ذكية وشخصية، مما تعزز من رضا العملاء وكسب ولأنهم.
- ❖ تؤدي مرونة البنية الرقمية الى سرعة الإستجابة للتغيرات السوقية، وتمكن المؤسسات من دخول أسواق جديدة والحفاظ على مكانتها في الأسواق المتغيرة.
- ❖ تساهم إستراتيجيات التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين خاصة من خلال نماذج عمل رقمية مبتكرة وخدمات متخصصة.

النتائج التطبيقية:

- ❖ تتبنى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة خنشة التحول الرقمي بشكل متزايد ويظهر ذلك في هيكلها التنظيمي ونموذج الأعمال ورقمنة مختلف العمليات والعمل بالتسويق الرقمي وتجربة العملاء الرقمية.
- ❖ تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة خنشة دوما الإكتساب ميزة تنافسية من خلال إعتداد تقنيات التحول الرقمي وهذا للحفاظ على مركزها في السوق.
- ❖ من خلال دراستنا قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو التحول الرقمي والمتغير التابع هو الميزة التنافسية.
- ❖ من خلال توزيعنا لإستمارة البيانات يمكننا القول بأن فئة الغالبة هي الذكور بنسبة 60% أما بنسبة للعمر فإن الفئة الغالبة هي 30-40 سنة بنسبة 44% أما بنسبة المؤهل العمي فإن الفئة الغالبة هي الماستر بنسبة 40% أما بنسبة للخبرة المهنية فإن الفئة الغالبة هي من 6_10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 36 أما بالنسبة للوضع القانوني فإن أغلبية الموظفين يشغلون منصب دائم في المؤسسة بنسبة 90% أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فإن أغلبية الموظفين يشغلون منصب موظف عادي بنسبة 54%.

❖ يوجد تأثير للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية على مستوى اتصالات الجزائر وكالة خنشة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

3. توصيات الدراسة:

❖ تشجيع المؤسسات على الاعتماد التحول الرقمي كخيار إستراتيجي: ينبغي للمؤسسات أن تنظر الى التحول الرقمي كعنصر أساسي لتعزيز تنافسيتها وليس مجرد خيار تقني.

❖ الإستثمار في البنية التحتية التقنية: تطوير البنية التحتية التكنولوجية وضرورة توفير بيئة تقنية متطورة تدعم العمليات الرقمية وتعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.

❖ الإستثمار في تنمية الموارد البشرية: توصي الدراسة بتأهيل وتدريب العاملين على المهارات الرقمية الحديثة لضمان عمليات التحول الرقمي.

❖ الإعتماد على البيانات في صنع القرار: تعزيز ثقافة استخدام البيانات والتحليلات الذكية في التنبؤ بالإتجاهات السوقية وإتخاذ القرارات الفعالة.

❖ تعزيز الشراكات الرقمية: تشجيع التعاون مع شركات التقنية ومزودي الحلول الرقمية للإستفادة من أحدث الإبتكارات والتقنيات

❖ متابعة الإتجاهات الرقمية الحديثة: مواكبة التطورات الرقمية والإتجاهات العالمية في التحول الرقمي لضمان إستمرارية المؤسسات في الأسواق المتغيرة بسرعة.

❖ قياس أثر التحول الرقمي بشكل دوري: توصي الدراسة بضرورة تقييم نتائج التحول الرقمي بانتظام لقياس مدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء العام.

4. آفاق الدراسة:

رغم ما تم مناقشته ومحاولة الإجابة عن إشكالية الموضوع، إلا انه يبقى موضوع واسع ومحل إهتمام الكثير لأهميته الكبيرة لذا وجب البحث فيه بشكل معمق من خلال المواضيع التالية:

❖ إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: واقع والتحديات

- ❖ أثر الذكاء الاصطناعي كأحد مخرجات التحول الرقمي على خلق ميزة تنافسية
- ❖ التحول الرقمي وأمن المعلومات بين التطور التكنولوجي والمخاطر السيبرانية
- ❖ الميزة التنافسية في عصر العولمة دراسة مقارنة بين شركات محلية وعالمية
- ❖ سلسلة القيمة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

والحمد لله الذي فضله تتم الصالحات.



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب

1-مجانى باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، الطبعة الأولى، دار النشر alphadoc قسنطينة الجزائر، 2017.

2-وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2016.

3-يحيى قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.

- الرسائل الجامعية:

4-هشام امين امام امين، أثر التحول الرقمي على ابداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكالاتنظيمي بالبنوك، مذكرة لنيل الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2022.

5-حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في إستمرارية الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات -سكيكدة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.

6-عبد العزيز مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسة الأعمال، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2022.

- المجالات:

7- محمد احمد الغبيري، حسن حسن محمد عبد الرحمان، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة الملك خالد، المجلد 4، العدد 3، 2020.

- 8- حورية حمني وإبتسام طويال، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 2020.
- 9- دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة تبوك، المجلد 25، العدد 4، 2024.
- 10- قرقت ناصر ولعشب سهام، التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، مجلة الاقتصاد والبيئة، مجلد 6، العدد 1، 2023.
- 11- وليد كامل محمدين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021.
- 12- محمد فتحي عبد الرحمان محمد، إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا الى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 6، 2020.
- 13- محمد، محمد الهادي، نحو بناء خارطة طريق تحول الرقمي لمنظمات المجتمع الإستراتيجية مصر الرقمية، المجلة المصرية للمعلومات، مجلد 26، العدد 26، 2021.
- 14- بن زيان أسماء، دور الابتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة نظرية تحليلية-، بالإشارة الى تجربة شركة كوكاكولا، مجلة الريادة في الاقتصاد التجاري، المجلد 04، العدد 02، 2018.
- 15- مبروك صليحة، شراد صابر، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الإقتصادي، مجلد 2، العدد 2، 2019.
- 16- محمد صلاح السيد شلبي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الإتصالات وجمهورية مصر العربية، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، مجلد 9، العدد 2، 2024.

17- بوزيدي عبد الرؤوف وآخرون، دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ولاية الوادي، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي " جامعة لمسيلا "، مجلد 5، العدد 1، 2021.

- المواقع الإلكترونية:

- 18- <https://almerja.com>
19- Fatima ibrahim seo senior.[https/ Fatimaibrahim.net/seo-](https://Fatimaibrahim.net/seo-)
20- [http:// thescipub.com/pdf/jcssp](http://thescipub.com/pdf/jcssp)
21- <https://www.researchgate.net/publication>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 22- Korachi.zineb. bounabar. Bouchaib .general approach for formulating a digital transformation strategy. **Journal of computer science** (on line).2020(consulted on 13-03-2025).v.16.n4.p495.avaiblel on: [http:// thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf](http://thescipub.com/pdf/jcssp.2020.493.507.pdf) .
- 23- Pelletier, c, Raymond, L orchestrting the digital transformation process through a 'strategy-as-practice'lens: A revelatory case study. **Hawi Internatioal conference on system sciences** (on line) .USA: université du québec-rivières, 2020, p 4318. (Consulted on 13-03-2025).avaibleble on : <https://www.researchgate.net/publication/338557883>.
- 24- Albukhitan. Saeed, developing digital Transformation Strategy for **Manufacturing Procedia Computer Science** 2022, P 669.



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان حول أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

أخي الموظف أختي الموظفة، في جميع مراكز ومستويات العمل في المؤسسة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم من أجل إنجاز بحث علمي بهدف الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية -علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير- حول موضوع أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية

نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة المقدمة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة ونستخدمها فقط لدراسة العلمية ونحن نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتم في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير .

• تحت إشراف الأستاذة: زرقان سيهام

• من إعداد الطالبتين:

✓ زقاغ نور الهدى

✓ بن عباس خولة

- ضع علامة (x) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة

❖ المحور الأول: المتغيرات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

بين 20 إلى 30 سنة بين 30 إلى 40 سنة بين 40 إلى 50 سنة
من 50 فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بكالوريا التكوين المهني ليسانس ماستر مهندس دولة
تكوين آخر

4. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات بين 6 و10 سنة بين 11 و15 سنة
بين 16 و20 سنة بين 21 و25 سنة أكبر من 26 سنة

5. الوضعية القانونية للعمل في المؤسسة:

دائم مؤقت

6. المستوى الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف

❖ المحور الثاني: تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: البعد البشري					
01	توفر المؤسسة العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي					

					تشجع المؤسسة على الإبداع والإبتكار بما يتلائم ويتناسب مع التحول الرقمي	02
					يملك الموظفون القدرة على التأقلم مع البيئة الرقمية الجديدة داخل المؤسسة	03
					توجد لدى المؤسسة دورات تدريب للموظفين توضح طريقة استخدام البرامج الإلكترونية	04
					تحتاج إتصالات الجزائر الى تعزيز ثقافة الإبتكار داخل المؤسسة لضمان إستمرارية التحول الرقمي	05
					يتم إشراك جميع الموظفين في مختلف عمليات المتعلقة بالتحول الرقمي (اتخاذ القرار، إعداد الإستراتيجية).	06
					البعد الثاني: البعد التقني	
					توفر المؤسسة وسائل إعلام حديثة لمختلف المكاتب والفروع	07
					يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لممارسة الأعمال الإدارية	08
					وجود برامج تسهل عملية التواصل بين المؤسسة وزبائنها (إستفسارات، حجز، شكاوى ...)	09
					يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على تجربة العملاء من خلال تحسين سرعة الخدمة والإستجابة للإستفسارات	10
					تمتلك المؤسسة أجهزة إتصال تسهل إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية	11
					يوجد لدى المؤسسة شبكة داخلية تربط بين الإدارة والموظفين	12
					البعد الثالث: البعد الإجرائي	
					تمتلك المؤسسة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها	13

					تستخدم المؤسسة وسائل لحماية البيانات من السرقة والإختراق والسطو الإلكتروني	14
					البنية التحتية الرقمية في المؤسسة آمنة بدرجة كافية	15
					تناسب الإجراءات الأمنية المتبعة مع متطلبات العمل الرقمي وتجعله أكثر سلاسة	16

❖ المحور الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتمد المؤسسات على الإبتكار والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية					
02	يؤدي تحسين المنتجات والخدمات الى تعزيز الميزة التنافسية					
03	يساعد تقديم أسعار تنافسية في جذب العديد من العملاء					
04	يعد تحسين تجربة العملاء وخدمة ما بعد البيع عنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية					
05	تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين					
06	تركز المؤسسة على تخفيض التكلفة					
07	تعتبر المؤسسة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسيها					
08	تلجأ المؤسسة الى إنتاج منتجات مبتكرة بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية					
09	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة					
10	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					

					المؤسسة تأخذ بآراء وإقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها	11
					تساهم العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	12

الملحق رقم 02: إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
البعد الأول: البعد النسري	,193	50	,061	,885	50	,061
البعد الثاني: البعد الفقي	,098	50	,072*	,897	50	,072
البعد الثالث: البعد الاجرائي	,140	50	,070	,923	50	,070
تأثير التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية	,087	50	,062*	,958	50	,062
الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	,095	50	,101*	,947	50	,101

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 03: نتائج إختبار الفرضيات

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,852 ^a	,751	,723	,63520	,850	40,974	3	46	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: البعد الفقي, البعد الأول: البعد النسري, البعد الثالث: البعد الاجرائي, البعد الرابع: البعد الاقتصادي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,709	3	3,570	86,598	,000 ^b
	de Student	1,896	46	,041		
	Total	12,606	49			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: البعد الفقي, البعد الأول: البعد النسري, البعد الثالث: البعد الاجرائي, البعد الرابع: البعد الاقتصادي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,655	,209		2,629	,010
	البعد الأول: البعد النسري	,412	,055	,013	,210	,008
	البعد الثاني: البعد الفقي	,311	,079	,301	3,277	,001
	البعد الثالث: البعد الاجرائي	,254	,064	,164	2,065	,041

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
العلمي والبحث
العلمي
جامعة عباس لغرور
كشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية

ختمة في : 2025/02/24

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر
ختمة.

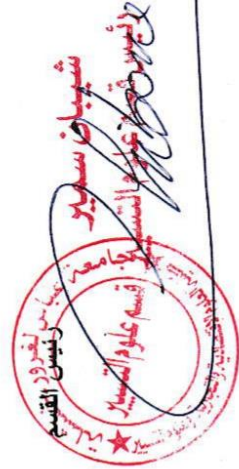
الرقم: 05 / ك 14 / ع / ت / ع / 2025

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الاول
زقاع نور الهدى	بن عباس خولة
2000/10/01	2000/07/03
202034052896	202034052808

عنوان التقرير: أهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية
وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .



أستاذة
مدرسة
إمطار
تسهيل مهمة
للطلابين
بن عباس خولة
بن عباس خولة

اتصالات الجزائر
مدير العملي للاتصالات . ختمة
شخص المدير بن بيبوش

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbes Inghour University Khenchela

Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

جامعة عباس لغزور كهنشلة
UNIVERSITÉ ABDES INGHOUR KHENCHÉLA

وزارة التعلّم والتعليم والبحث العلمي

جامعة عباس لغزور كهنشلة

كلية العلوم الاقتصادية وإتصاليات الحاسوب والتجارة

خنشلة في : 2025/02/24

الرقم: 05 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : بن عباس خولة / زقاغ نور الهدى

مكان الميلااد: بوحمامة/ بوحمامة

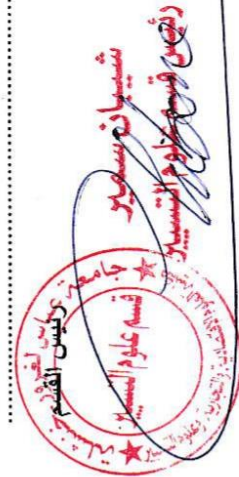
تاريخ الميلااد: 2000/07/03 - 2000/10/01

- عنوان تقرير الترخيص: اهمية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية
- مكان الترخيص: مديرية اتصالات الجزائر خنشلة.
- فترة الترخيص من: 15 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/02/03.....	المواظبة
	04/02/03.....	المبادرة
	04/02/03.....	المعارف التطبيقية
	04/02/03.....	قدرة العمل
	04/02/03.....	العلاقة مع العمال
	04/02/03.....	العلامة النهائية
	20/02/03.....	

ملاحظات أخرى:

عنايب سيب السعيد



مثل المؤسسة
MERAD Tahar
 Chef De Département Vente
 Grand Public