



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – ElTarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية  
في المؤسسة  
-دراسة حالة -

تحت إشراف:

د/ علوي اسماعيل

من إعداد الطالبين:

- العابد فاطمة الزهراء

- رزين فضيلة.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية للمؤسسة المبحوثة المتمثلة في مديرية اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (15) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية والتي تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات الموجودة في الاستبيان باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS)، بالإضافة إلى استخدام أساليب إحصائية متنوعة.

وقد أظهرت النتائج أن مديرية اتصالات الجزائر بولاية الطارف تولي اهتماما بتطبيق الرقمنة بالمؤسسة، كما أظهرت أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجية تقليل التكلفة، رضا الزبائن، والسرعة على القدرة التنافسية بالمديرية.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة تكوين فريق صيانة للوحدة العملياتية بالطرف للتدخل لحل الأعطاب في الوقت المناسب، زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا والتقنيات الرقمية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة في عصر الرقمنة وتكوين وتأهيل العمال في مجال الرقمنة باعتباره المساهم الرئيسي في تعزيز قدرة المؤسسة، زيادة عن ذلك معرفة كيفية إقناع الزبائن بالأمن الرقمي وإكسابه الثقة التامة بالخدمات الرقمية، مما يؤدي إلى تحقيق كسب رضاهم وبالتالي تحسين القدرة التنافسية بما يعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية الرقمنة، التحول الرقمي، القدرة التنافسية، التسويق الرقمي

## RESUME

Cette étude visait à connaître l'ampleur de l'impact de la stratégie de digitalisation sur la compétitivité de l'établissement enquêté représenté à la Direction d'Algérie Télécom dans l'Etat d'El Tarf.

Ainsi, cette étude comprenait une enquête d'opinion auprès d'un échantillon aléatoire de (15) travailleurs de l'établissement à l'étude. le questionnaire a été analysé à l'aide du programme Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS), en plus d'utiliser diverses méthodes statistiques.

Les résultats ont montré que la Direction des Communications d'Algérie dans l'Etat d'El Tarf prête attention à l'application de la digitalisation dans l'institution, et ont également montré qu'il y a un effet statistiquement significatif de chacune des stratégies de réduction des coûts, de la satisfaction client et de la rapidité sur la compétitivité. de la direction.

Enfin, l'étude s'est conclue par un ensemble de suggestions importantes, dont la plus importante est la nécessité de former une équipe de maintenance pour l'unité opérationnelle à El-Tarf afin d'intervenir pour résoudre les problèmes en temps opportun, augmentant l'intérêt pour la technologie et les technologies numériques. à la lumière des changements mondiaux rapides à l'ère de la digitalisation, et la formation et la qualification des travailleurs dans le domaine de la digitalisation en tant que principal contributeur à l'amélioration de la capacité de En outre, savoir convaincre les clients de la sécurité numérique et acquérir une confiance totale dans les services numériques, ce qui conduit à atteindre leur satisfaction et donc à améliorer la compétitivité, ce qui se répercute positivement sur l'individu et l'organisation.

**Mots-clés :** stratégie de digitalisation, transformation numérique, compétitivité, marketing numérique

## مَشْكُرَاتٌ وَقَفَاءٌ

الحمد لله رب العالمين الذي فضلنا على كثير ممن خلق تفضيلاً  
والصلاة والسلام على  
حبيبه المصطفى أما بعد:  
قال رسول الله صلى الله عليه ((لم يشكر الناس لم يشكر الله)) صدق  
رسول الله  
ومن هذا القبيل نتوجه بشكرنا إلى:  
الله سبحانه الذي وفقنا إلى كتابة هذه المذكرة، وإلى الوالدين الكريمين  
اشكر جزيل الشكر الأستاذ المشرف "علوي إسماعيل" على قبوله  
الإشراف على هذه  
المذكرة ولما منحه لنا من وقت وجهه وتوجيهه، ودعم لإنجاز هذا  
العمل.  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة  
الذين تفضلوا واجتهدوا لقراءة هذه المذكرة  
والى كل زملائنا الذين كانوا عوناً لنا وزرعوا التفاؤل في دربنا،  
والى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد  
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف  
والى كل إطار فيه قدم لنا المساعدة حول الموضوع

# إهداء

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"  
إلى القلب الذي هواني والدعوة التي ترعاني  
إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي بالحسب سقاني وبالأدب  
رعاني  
تاج راسي وقدوتي بالحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
"أبي" - رحمه الله -  
إلى التي أن وصفتها ما وفيت، ومهما أحببتها ما أدت قرت عيني ودرة فؤادي  
"أمي الحبيبة"  
إلى من يجرى حبه بعروقي رفيق دربي وأنيسي في دنيتي ومزيج من أب وأخ  
وصديق  
"زوجي الغالي"  
إلى من أرى التفاؤل في أعينهم، إلى شموع بيتنا  
"إخوتي" كل باسمه  
إلى نبع الصدق والحنان رفيقة دربي وحببية قلبي زميلتي في المذكرة  
"رزين فضيلة"  
إلى كل من شاركني عناء أتعب هذا البحث  
إلى كل من عرفني من قريب وبعيد اهدي ثمرة جهدي...

\*العابد فاطمة الزهراء\*

# إهداء

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"  
إلى من كان يدفعني قدماً نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي بالحب سقاني وبالأدب  
رعاني

تاج راسي وقدوتي بالحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"أبي العزيز"

إلى التي أن وصفتها ما وفيت، ومهما أحببتها ما أدت قرت عيني ودرة فؤادي

"أمي الحبيبة"

إلى من يجرى حبه بعروقي رفيق دربي وأنيسي في دنيتي ومزيج من أب وأخ

وصديق

"زوجي الغالي"

إلى أبنائي ثمرة فؤادي ونور عيني

"جسيم، وسيم"

إلى من أرى التفاؤل في أعينهم، إلى شموع بيتنا

"إخوتي" كل باسمه

إلى نبع الصدق والحنان رفيقة دربي وحبيبة قلبي زميلتي في المذكرة

"العابد فاطمة الزهراء"

إلى كل من شاركني عناء أتعاب هذا البحث

إلى كل من عرفني من قريب وبعيد اهدي ثمرة جهدي.....

\*رزين فضيلة\*

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها	01-02
32	محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman	02-02
50	أهمية المديرية العلمية للاتصالات	01-03
50	بطاقة تقنية للاتصالات الجزائر ولاية الطارف	02-03
54	هيكل تنظيمي للاتصالات الجزائر لولاية الطارف	03-03
55	نموذج الدراسة	04-03
57	توزيع الدراسة حسب الجنس	05-03
58	توزيع عينة الدراسة حسب السن	06-03
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07-03
60	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08-03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	متطلبات، تقنيات ومجالات التحول الرقمي	01-02
35	أنواع القدرة التنافسية ومؤشرات	02-02
56	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha cronbach	01-03
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03-02
57	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03-03
58	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04-03
59	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05-03
60	تحليل عبارات متغير استراتيجية الرقمنة	06-03
62	تحليل أبعاد المتغير المستقل	07-03
63	تحليل أبعاد المتغير التابع	08-03
67	جدول معامل الارتباط بين متغير الدراسة	09-03
68	الأثر بين متغيرات الدراسة	10-03

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
--------	---------

I	ملخص
II	Résumé
III	إهداء
IV	شكر وعرافان
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
أو	المقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات حول الرقمنة</b>	
01	تمهيد
02	<b>المبحث الأول: ماهية الرقمنة</b>
02	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقمنة
03	المطلب الثاني: أهداف ووظائف الرقمنة
06	المطلب الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة
07	<b>المبحث الثاني: أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة وعملياتها</b>
07	المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة
08	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة
11	المطلب الثالث: عمليات إجراءات الرقمنة
13	<b>المبحث الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي وأبعاد تنفيذه</b>
13	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي وأهم مراحله
15	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي واستراتيجياته
19	المطلب الثالث: أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي
21	خلاصة

<b>الفصل الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة</b>	
23	تمهيد
24	<b>المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية</b>
24	المطلب الأول: مفهوم وأهمية القدرة التنافسية
25	المطلب الثاني: أنواع ومصادر القدرة التنافسية
28	المطلب الثالث: نماذج ومحددات القدرة التنافسية
33	<b>المبحث الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة</b>
33	المطلب الأول: أبعاد القدرة التنافسية
34	المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية
37	المطلب الثالث: عوامل تحقيق القدرة التنافسية
38	<b>المبحث الثالث: القدرة التنافسية في ظل الرقمنة</b>
38	المطلب الأول: مفهوم التسويق الرقمي وخصائصه
40	المطلب الثاني: مزايا التسويق الرقمي
41	المطلب الثالث: أثر التسويق الرقمي على القدرة التنافسية

42	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر الطارف	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: استراتيجية الرقمنة في الجزائر
45	المطلب الأول: تطور الرقمنة في الجزائر
45	المطلب الثاني: سياسات وتطوير الرقمنة
47	المطلب الثالث: نتائج إصلاحات الرقمنة في الجزائر
49	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف
52	المطلب الثالث: نتائج إصلاحات الرقمنة في الجزائر
52	المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات الرقمنة لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي
54	المبحث الثالث: استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
57	المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة
73	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في ظهور أنشطة جديدة ومتطورة، والتي كان لها أثر كبير في إحداث التغيرات والتطورات الإيجابية، وبفضل التقنيات الرقمية وتطبيقات الحاسب الآلي ومختلف الأجهزة الذكية وتعدد هذه التكنولوجيات الحديثة على اختلاف مسمياتها، نشأ مفهوم جديد للعالم يتمثل في "الرقمنة"، هذه الأخيرة أصبحت واقعا ملموسا تعيشه كل الدول وفي جميع القطاعات بجكم عدة عوامل منها تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة لأنها دخلت في كل المجالات، كما جعلت الكثير من المؤسسات تتجه نحو تطبيقها على غرار المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تهتم بشكل كبير وتستعين بخدمات الرقمنة لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة ككل.

إن نجاح أي شكل من أشكال المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث مرتبط بشكل كبير بالرقمنة، فهي تسهل عملية ربط المحيط الداخلي للمؤسسة ببعضه البعض من جهة، وربطه بالمحيط الخارجي من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه إن عصرنة الإدارات الجزائرية بصفة عامة وإدارات اتصالات الجزائر بصفة خاصة والانتقال بها تدريجيا إلى مستوى الإدارة الرقمية أصبح يشكل مقصدا من مقاصد تطوير وتحسين الأداء الرقمي الذي يستهدف القطاع الاقتصادي، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي سعت ولا زالت إلى تطبيق مشروع الرقمنة، حيث تسعى من وراء ذلك إلى الرفع من مستوى أدائها وتحسين صورتها أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيسي لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة من خلال المتوقع المريح وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية والتي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة منافسة والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع.... والذي يعتمد في الأساس على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية وامتلاك عوامل تميز تنافسي والذي يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسة.

ومن أكثر الأمور تحديا في إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر هو محاولة إتباع أسلوب الإدارة الرقمية في تعاملاتها واتصالاتها المختلفة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ومحاولة تفعيل وتحسين مستوى أداء أعمالها ومهامها ومحاولة تسهيل إجراء الاتصالات الإدارية بين الموظفين والإدارات العليا، حيث لجأت إدارة المؤسسة إلى هذا الأسلوب كونه الأنجع والأنسب لتخليصها من المشاكل التي تعاني منها جراء التعاملات الإدارية التقليدية التي تتميز بالتنقيد والبطيء الشديد والروتين وهذا ما يؤدي إلى الملل الشديد لدى الموظفين والمدراء وحتى المتعاملين.

## 1- الإشكالية:

من خلال ما تقدم نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

- ما تأثير إستراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف؟

## 2-الأسئلة الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- هل تأثر إستراتيجية الرقمنة من ناحية تقليل التكلفة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل تعتبر إستراتيجية الرقمنة أحد إستراتيجيات رضا الزبائن لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل تأثر إستراتيجية الرقمنة من ناحية إستراتيجية السرعة لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

## 3-فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة لدينا الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- تأثر إستراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:تأثر إستراتيجية الرقمنة من ناحية تقليل التكلفة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثانية:تعتبر إستراتيجية الرقمنة أحد إستراتيجيات رضا الزبائن لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثالثة:تأثر إستراتيجية الرقمنة من ناحية إستراتيجية السرعة لتحسين القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

## 4-أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- الرغبة والميل والبحث في هذا الموضوع "إستراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"؛
- كشف طبيعة العلاقة الموجودة بين الرقمنة والقدرة التنافسية؛
- ارتباط موضوع الدراسة إستراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بتخصص الإدارة الاستراتيجية.

## 5-أهداف الدراسة:

- تقييم مدى مساهمة الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- التعرف على مختلف مظاهر الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

-إعطاء فرصة للباحثين الآخرين للبحث في هذا الموضوع؛  
-إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات توجه المؤسسات إلى إتباع استراتيجية الرقمنة.

### 6-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية اختيار الموضوع فيما يلي:  
-التمكين من معرفة دور الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والتمكن من مواجهة العصرية.

-قلة الأبحاث والدراسات التي تسلط الضوء على واقع الرقمنة بالمؤسسات الاقتصادية.  
-يرتبط موضوع الدراسة بجانب مهم من الجوانب التي تحظى باهتمام كبير من طرف المختصين في تخصص الإدارة الاستراتيجية وهو عنصر الرقمنة.

### 7-صعوبات الدراسة:

-صعوبة ترجمة بعض الكتب والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة التي تخدم موضوع الدراسة؛  
-نقص في المراجع المتعلقة بموضوع الرقمنة نظرا لحدثة الموضوع؛  
-الظروف التي تمر بها الجزائر والعالم ككل، وهذا ما أدى إلى عدم تقبل العديد من المؤسسات مما أدى إلى إضاعة الوقت؛

-عدم تقبل البعض من الإجابة على أسئلة المقابلة تحفظا على المعلومات؛  
-تشابه في المصطلحات مثل: الإدارة الالكترونية، التحول الرقمي، الرقمنة؛  
-صعوبة المقابلة مع الإطارات بسبب العطل المرضية.

### 8-المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

#### - منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، لأنه الأنسب بغية استيعاب موضوع البحث، الذي يحاول وصف استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

- **حدود الدراسة:** قسمت حدود الدراسة إلى مجالين تتمثل في:  
**المجال الزمني:**

أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر ماي إلى غاية شهر جوان 2022.

**المجال المكاني:**

تمت الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.  
**9-الدراسات السابقة:**

الدراسات السابقة تشير إلى الدراسات التي درست نفس المجال الخاص بالمشكلة التي يقوم بدراستها الباحث، ونستعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا:

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة حمزة بوتمانى

-**عنوان الدراسة:** دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي-دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة-

-**إشكالية الدراسة:** ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي بولاية المسيلة

-**هدف الدراسة:** الوقوف على دور الرقمنة في تعيين جودة الخدمات على مستوى المرفق العمومي  
**منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمفاهيم التي تتعلق بموضوع الرقمنة وجودة الخدمات

-**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي بريد الجزائر بولاية المسيلة حيث تتكون العينة من خمسون فرد

-**أداة الدراسة:** الاستبيان لتناسبها في جمع بيانات موضوع الدراسة

-**نتائج الدراسة:** من خلال الدراسة تم التوصل الي بعض النتائج التالية:

-أحدث الرقمنة تغيرات مهمة في عصرنة المرافق العمومية وتحسين الخدمات المقدمة من طرفها؛  
 -تحسين جودة الخدمات في قطاع البريد يعد أمرا ضروريا لتحقيق أهدافه المتمثلة في كسب رضا الزبون واستمرارية بقاء المؤسسة.

-**اقتراحات الدراسة:** تكثف العمليات النوعية والتحسيسية والترويج للخدمات المقدمة من طرف الإدارة العمومية بهدف التنمية والمساهمة في خلق مجتمع رقمي يتبنى التطورات والتعاملات التقنية والرقمية بسهولة وثقة.

❖ **الدراسة الثانية:**دراسة فاطمة الزهراء فرحات

-**عنوان الدراسة:** دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في لعمومية المؤسسة الجزائرية "دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة لولاية أم بواقي"

-**إشكالية الدراسة:** حتى تقترب الباحثة أكثر من الدراسة طرحت التساؤل الرئيسي للتالي: ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

-**هدف الدراسة:** يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين وظائف العلاقات العامة بمديرية الصحة والسكان لولاية ام بواقي

-**منهج الدراسة:** المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي  
**-مجتمع وعينة الدراسة:** مجتمع الدراسة يتمثل في جميع المنشورات التي قامت بنشرها خلية الإعلام والاتصال بمديرية الصحة والسكان لولاية أم بواقي.  
 وتم اختيار العينة المتمثلة في المنشورات الممتدة من شهر مارس 2020 إلى غاية 31 ماي 2020  
**-أداة الدراسة:** تم إعداد بطاقة ملاحظة، واستمارة تحليل المضمون.  
**-نتائج الدراسة:**

-محاولة تشخيص المعوقات والصعوبات التي تحول دون استحداث وسائل رقمية جديدة واستغلالها بالفاعلية الأزمنة التي تسمح بالتوجه نحو الرقمنة.  
**-التوصيات:** ضرورة سعي المؤسسات إلى استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة وخاصة التعاملات الالكترونية والاتصالية الرقمية.

#### ❖ الدراسة الثالثة:دراسة شرفاوي آسيا

-**عنوان الدراسة:** تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية -دراسة حالة مؤسسة "دليس فود كومباني"  
**-إشكالية الدراسة:** اندرجت الدراسة تحت التساؤل الرئيسي التالي: "إلى مدى يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية"  
**-هدف الدراسة:** توضح ماهية القدرة التنافسية وكل ما يتعلق بجوانب المنافسة  
**-منهج الدراسة:** المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الحالة في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي  
**-مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع البحث من عمال مؤسسة (د.ف.ك) على اختلاف مستوياتهم وعددهم 314، اختير منها 50 فرد.  
**-أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان لملائمة مع موضوع الدراسة  
**-نتائج الدراسة:**

أصبحت مؤسسة "دليس فود كومباني" رائدة في مجال صناعتها بفضل نظام المعلومات التسويقية، فهو يمثل أداة لتحسين القدرة التنافسية.  
**-توصية الدراسة:**

يجب على المؤسسة الجزائرية أن تركز على تطوير قدرتها التنافسية خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق الأجنبية.

#### -خطة العمل:

في هذه المذكرة نتناول موضوع: استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-)، وقد تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، تناولت مقدمة الدراسة طرح عام خاص بالموضوع يظم الإشكالية، الأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، صعوبة الدراسة، المنهج المستخدم وحدود الدراسة، الدراسات السابقة.

ثم يأتي الفصل الأول الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول يدور حول ماهية الرقمنة من خلال مفهوم وأهمية، أهداف ووظائف، متطلبات وتحديات الرقمنة، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة، إيجابياتها وسلبياتها، وعمليات إجرائها، أما في آخر مبحث تطرقنا إلى تعريف التحول الرقمي وأهم مراحله، متطلباته واستراتيجياته، أبعاد استراتيجيات تنفيذه.

أما الفصل الثاني قسمناه نفس الفصل الأول ثلاث مباحث، الأول يدور حول ماهية القدرة التنافسية من خلال مفهوم وأهمية القدرة التنافسية، أنواعها ومصادرها، نماذج القدرة التنافسية ومحددتها، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى أبعاد ومؤشرات القدرة وأهم عوامل تحقيقها، أما في آخر مبحث نتطرقنا إلى مفهوم التسويق الرقمي وخصائصه، مزاياه وأثره على القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث والأخير فقد عالج الجانب التطبيقي للدراسة فيتمثل في دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية الطارف من تعريف وهيكلها التنظيمي أهدافها خدماتها.. وفي الأخير خاتمة جاءت بمثابة حوصة للموضوع ومجموعة من النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول: أساسيات حول الرقمنة

## تمهيد:

تعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر، إذ أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها في مختلف المجالات والقطاعات ووجب على المجتمعات تبنيتها لتحسين نوعية الظروف الحياتية والمعيشية بشكل عام، وخاصة المؤسسات التي أصبح عليها التفكير بجدية بإعادة النظر في تشكيل أنظمة جديدة في ضوء معطيات رقمنة مواكبة لزمن العصرية.

وفي ظل هذه التطورات الهائلة في التقنيات والتحديات التي تواجه العمل الإداري من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية سريعة أصبح من الضروري على المؤسسات أن تستفيد من هذا التطور لضمان جودة أداء أفضل وتحسين أساليب العمل والخدمة المقدمة للزبائن وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وهذا من خلال تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة والتي تعمل على تحسين حجم الخدمات ومستوى أداء العاملين، الحفاظ على حقوقهم من حيث الإبداع الابتكار، والقدرة على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الإنتاج. وعليه سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: ماهية الرقمنة

#### المبحث الثاني: أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة وعملياتها

#### المبحث الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي وأبعاد تنفيذه

### المبحث الأول: ماهية الرقمنة

تمثل الرقمنة أحد أقوى التحولات النوعية الكبرى التي عرفتها قطاع المعلومات منذ أكثر من عقدين من الزمن، إذ استحدثت طرق جديدة لحفظ المعلومات وإتاحتها، وهي تمثل قلبا جذريا للأنظمة المعلوماتية.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقمنة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الرقمنة في الفرع الأول وأهميتها في الفرع الثاني.

### الفرع الأول: مفهوم الرقمنة

عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن؛<sup>1</sup>

كما عرفت بأنها: استخدام كل الوسائل الالكترونية في انجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة، مثل: استخدام البريد الالكتروني، والتحويلات الالكترونية للأموال، والتبادل الالكتروني، والنشرات الالكترونية، وأية وسائل الكترونية أخرى.<sup>2</sup>

والمفهوم الشائع للرقمنة على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الرقمنة

تتجلى أهمية الرقمنة فيما يلي:<sup>4</sup>

-الربط والتقرب بين الأفراد والأمم والشعوب، ومثال ذلك انتشار الهاتف النقال، الذي يعتبر انجح وسائل الاتصال والتداول بين الأفراد، وكذا أحد أهم وسائل الأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية؛

-إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من اجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة.... الخ؛  
-المساهمة في رفع الأداء الكلي للمؤسسات؛

-قدرة هذه التكنولوجيا على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية، مما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الإنتاج؛

-خلق العديد من فرص العمل في مجالات عديدة؛  
-تعزيز القدرات التنافسية للبلدان؛

-الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية، فالهدف الرئيسي لها يكمن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنباً إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة.

<sup>1</sup>صالح لعبير، اثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص صحافة مكتوبة، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، جوان 2020، ص 35.

<sup>2</sup>نبراس محمد جاسم الاحبابي، اثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة-الإسكندرية، السنة الجامعية 2018، ص 15.

<sup>3</sup>علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل النشر شارع الجمعية العلمية الملكي، عمان -الأردن، السنة الجامعية 2008، ص، 31.

<sup>4</sup>حمزة بوتمان، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، أطروحة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020، ص، 15.

-رقمنة مصدر المعلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من خلال تيسير عمليات الوصول والاطلاع عليه حيث أصبح من الممكن إجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف ووظائف الرقمنة

سننظر في الفرع الأول من المطلب الثاني إلى أهداف الرقمنة وفي الفرع الثاني إلى وظائف الرقمنة.

### الفرع الأول: أهداف الرقمنة

- إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي المثمرة التي يجنبها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>
  - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة؛
  - الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع الابتكار؛
  - زيادة حجم الاستثمارات التجارية؛
  - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها؛
  - تصغير المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية.
- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا: وهي التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه للعمل الالكتروني، تعزز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز، والحد من الفساد الإداري.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: وظائف الرقمنة

تندرج ضمن الإدارة الرقمية أربع وظائف إدارية أساسية (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، القيادة الرقمية، الرقابة الرقمية).

### 1-التخطيط الرقمي:

يركز التخطيط الرقمي بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من حيث تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد. حيث يتم استبدالها ينظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد

<sup>1</sup>صالح لعبير، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 41، 42.

<sup>2</sup>محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، السنة الجامعية 2009، ص 73.

<sup>3</sup>حليمة رحموني، دور الإدارة الالكترونية في ادماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر بسكرة-، سنة الجامعية 2018/2019، ص 33.

بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الالكترونية. حيث تظهر أشكال التغيير التي وظيفة التخطيط الرقمي في: الحاجة إلى التخطيط، أفق التخطيط، وقيود التخطيط في الممارسة<sup>1</sup>.

### 2-التنظيم الرقمي:

يعتبر التنظيم وظيفة تعطى للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وتكمن مكونات التنظيم فيما يلي:<sup>2</sup>  
-هيكل تنظيمي: ويعتبر إطار رسمي يحدد كيفية تقسيم المهام وتجميعها في إدارات تنسق بين الأقسام لتحقيق أهداف المنظمة ويعتبر الهيكل التنظيمي المصدر الأول للقيود التنظيمية في كل منظمة تقليدية.

-التقسيم الإداري: ويعتبر قاعدة تجمع الأنشطة في أقسام والخبرة التنظيمية أوجدت التقسيمات علي أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، والمناطق الجغرافية.

-سلسلة الأوامر: وتمثل خط السلطة المستمرة من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستويات التنظيم الأدنى وتتميز سلسلة الأوامر بالعلاقات الاستشارية.

- الرسمية: وهي مجموعة اللوائح والسياسات والإجراءات المكتوبة التي تحدد استجاباتهم في تأدية أعمالهم.

- المركزية واللامركزية: المركزية في المنظمات التقليدية تعمل على تقييد المنظمة في كل أقسامها حيث أن اللامركزية هي التي تحقق ذلك التقيد على مستوى المنظمة ككل.

### 3-القيادة الرقمية

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثلًا في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولًا إلى مدخلين في القيادة، وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين، حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في القوة المركزة الإداري وقوة العاملين، أما الثاني فهو المدخل الناعم القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين. أدت إلى تطور المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس في المدخل المرتكز على المهام هو التكنولوجيا، وان يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزًا على الزبون، وهذا هو المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الانترنت، حيث ظهرت القيادة الرقمية. عرفت هذه الأخيرة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفيزها على العمل. وأدى التغيير في بيئة الأعمال الرقمية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط الرقمية<sup>3</sup>.

### 4-الرقابة الرقمية

<sup>1</sup>الهام شيلي، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 12، العدد: 01، سنة 2019، ص 470.

<sup>2</sup>عبير ملاك، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، البلدية، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019، ص...ص، 22....24.

<sup>3</sup>حليمة رحموني، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 41، 42.

تحقق الرقابة الرقمية استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا نذكر منها: <sup>1</sup>

-تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخرات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج. فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج؛

-تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير، وتحفز العلاقات القائمة على الثقة.

---

<sup>1</sup>نجم عيود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مطبعة رشاد برس-بيروت، عمان، الأردن، 2008، ص 255.

### المطلب الثالث: متطلبات وتحديات الرقمنة

في هذا المطلب سنتطرق في الفرع الأول إلى متطلبات الرقمنة وتحدياتها في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: متطلبات الرقمنة

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة، تأتي في المقام الأول بتوفير البنية للرقمنة، وفي المقام الثاني العامل البشري المؤهل، وهو مجموع القائمين والعاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي مختلف الميادين و القطاعات ذات الصلة بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفر الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني، وعليه يتطلب إنجاز هذه العملية تحقيق مجموعة من الشروط يمكن إيجازها فيما يأتي:<sup>1</sup>

**1- المتطلبات القانونية:** وتشمل مجمل التشريعات والقوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل؛

**2- المتطلبات التنظيمية والإدارية:** تشمل مجمل التعديلات التي يجب إجراؤها على البنى التنظيمية والإجراءات والهيكل الإدارية لأجهزة الدولة بهدف تبسيطها وزيادة مرونتها ورفع فاعليتها؛

**3- المتطلبات التقنية:** ويمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت، المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي تلك المتعلقة بوجود أنظمة معلومات فعالة وقادرة على تجميع البيانات من مصادر وجودتها، والمتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توافر الأطر البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفعالية؛

**4- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، وعلى دراية كافية ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، وضرورة مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاص بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على الرقمنة، دون إهمال الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على مستوى المركزي والمحلي.<sup>2</sup>

بالإضافة للمتطلبات السابقة الذكر هناك ستة متطلبات أخرى للرقمنة هي كالتالي:<sup>3</sup>التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية، التسويق الرقمي، القيادة الرقمية، الهيكل الرقمي، والعمليات الرقمية.

#### الفرع الثاني: تحديات الرقمنة

<sup>1</sup>حميدوش علي، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية - "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد: 08، العدد: 01، ديسمبر، 2020، الجزائر، ص 47.

<sup>2</sup>عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، بجامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 25.

<sup>3</sup>سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، ص 250.

فيما يلي عرض بعض التحديات التي تواجهها الرقمنة:<sup>1</sup>  
-الرؤية الضبابية للرقمنة وعدم استيعاب أهدافها؛  
-عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها؛  
-قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛  
-النظرة السلبية للرقمنة من حيث تقليلها للعنصر البشري؛  
-وجود الفجوة الرقمية بين الناس متخصصين في مجال التقنية وآخرون لا يفهمون شيئاً من إيجابياتها؛

-امن المعلومات هو تامين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة و سن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين؛  
-زيادة تعقيد الأعمال والبنية التحتية الضرورية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع كل مرحلة من مراحل الرقمنة؛<sup>2</sup>

ومن المعروف أن أي جهات حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الانترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام لذلك يجب تحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية، والتحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات وينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل وان تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام ويفضل عدم تكرار.

### المبحث الثاني: أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة وعملياتها

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى أسباب لجوء المؤسسات إلى أنظمة الرقمنة، وكذا أهم إيجابيات وسلبيات الرقمنة.

### المطلب الأول: أسباب اللجوء إلى أنظمة الرقمنة

تتنوع الأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو بشكل أدق عملية التحويل الرقمي لموارد غير رقمية. وبالتالي فان اتخاذ القرار، بهذا الشأن، يمكن إحالته للأسباب التالية:<sup>3</sup>

-تعزيز الوصول: وهو أحد أهم أسباب رقمنة مصادر المعلومات، حيث أن هناك حاجة ملحة من قبل المستفيدين، للحصول على هذه المصادر، وبالمقابل لدى المكتبات ومراكز الأرشيف، الرغبة أيضاً في تعزيز الوصول إليها، وتلبية احتياجات المستفيدين؛  
-الحد من تناول استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف، لكثرة استخدامها، أو لهشاشتها، وبالتالي إنشاء نسخ احتياطية للمحافظة عليها؛

-ازدياد التقدم التكنولوجي والثور المعرفية المرتبطة به؛<sup>4</sup>

-تقديم الفرص للمؤسسة، لتطوير البنى التحتية والتقنية، والقدرات الفنية لفريق العمل؛

<sup>1</sup>محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 73، 74.

<sup>2</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، ص 240.

<sup>3</sup>رضوان بن عيسى، واقع الرقمنة في الجامعة الجزائرية، شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، السنة الجامعية 2020/2019، ص، ص، 48، 49.

<sup>4</sup>صالح لعبير،

- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية؛<sup>1</sup>
- انخفاض التكلفة التشغيلية لمؤسسات المعلومات الرقمية، مقارنة بمؤسسات المعلومات التقليدية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الرقمنة

للمرمنة مجموعة من الإيجابيات وبعض السلبيات وسنتطرق إليها على التوالي:

#### الفرع الأول: إيجابيات الرقمنة

تعمل الرقمنة على الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الرقمي، وتتسم الرقمنة بمجموعة من الإيجابيات نذكر منها:<sup>3</sup>

**1.رفع مستوى الأداء:** ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وإنسانية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية على انجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلاً من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن؛

**2-زيادة دقة البيانات:** إن إدخال البيانات بطريقة الكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لان الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة وبالتالي فان الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج ايجابية ومضمونة؛

**3-تقليل الإجراءات الإدارية:** بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكمبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجته؛  
هناك إيجابيات أخرى للرقمنة نذكرها:<sup>4</sup>

-إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو لتخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي آلة الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء أو الجمهور المستفيدين؛

-إلغاء عامل المكان والتخاطب مع الموظفين والأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال مؤتمرات الفيديو وإعداد الاجتماعات عن بعد؛  
-تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع مراعاة الدقة والشمولية لتغطي جميع جوانب المعاملات الإدارية والوحدات المرتبطة بها؛

-تأكيد وإظهار الشفافية والتخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عمر أحمد أبو هاشم الشريف، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 76.

<sup>2</sup>مسفرة بنت دخيل الله الختعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 1، سنة 2010، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض-قسم دراسات المعلومات، ص 24.

<sup>3</sup>عوني نادية، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 21، 22.

<sup>4</sup>عمر أحمد أبو هاشم الشريف، مرجع سابق ذكره، ص 70.

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية؛
- التعليم المستمر وبناء المعرفة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها؛
- دعم عملية اتخاذ القرار في نقاط العمل المختلفة في الشركة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: سلبيات الرقمنة

- بالرغم من الايجابيات العديدة للرقمنة إلا أن هناك بعض السلبيات لا بد أن نذكرها والتي من شأنها أن تحد من قدرتها على تسهيل عملية التغيير وخلف عمليات إدارية جيدة وأكثر فعالية، فمشروع الرقمنة لن يحل جميع المشكلات المرتبطة بالفساد وعدم الكفاءة كما أنها لن تتغلب على جميع عوائق المشاركة الجماهيرية وللرقمنة جوانب سلبيات وعيوب من أهمها:<sup>3</sup>
- سهولة اختراق الأنظمة وعدم وجود ضمانات سرية وأمان المعلومات؛
  - اقتطاع جزء كبير من ميزانية الدولة مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات العامة وخاصة النامية
  - التأثير السلبي على معدلات التوظيف في بعض القطاعات والتخصصات وارتفاع نسبة الخدمات العامة وخاصة النامية؛
  - ارتفاع التكلفة مع نقص الإعتمادات المالية؛
  - عدم وجود علاقة مباشرة بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة من شأن ذلك أن يلغي التنظيم الغير رسمي داخل الإدارة؛
  - عدم قدرة قطاعات المجتمع من التعامل معها نظرا لارتفاع نسبة الأمية وخاصة الأمية الرقمية؛
  - لا يوجد No Limits للتعامل من خلال شبكة الانترنت حيث يفتح المجال أمام الجميع للتعامل بدون حدود ومع كل هذه الاحتمالات الايجابية فهناك مجال للخارجين عن قانون للوصول إلى هذه الشبكات واستخدامها بطريقة غير شرعية؛
  - تبادل الوثائق الكترونيًا يحتوي على عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني وكذلك مسألة التوقيع الرقمي؛
  - استخدام شبكة الانترنت ساعات طويلة يؤثر سلبا على صحة الفرد، خاصة على حاسة النظر؛<sup>4</sup>
  - ويمكن للرقمنة الحد من هذه المخاطر بصورة أو بأخرى لان سر نجاح وفرص الرقمنة تكمن في تحدي هذه المخاطر وعلى القائمين عليها الحذر ووضع الوسائل الغير تحد من المخاطر وعلى

<sup>1</sup> شتيح صدام، واقع الإدارة الالكترونية في عملية الاتصال الإداري الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، سنة 2016، ص 49.

<sup>2</sup> جمبية ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، بجامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2015/2016.

<sup>3</sup> عوني نادية، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 22، 23.

<sup>4</sup> شتيح صدام، مرجع سابق ذكره، ص 49.

القائمين عليها الحذر ووضع الوسائل التي تحد من المخاطر غير الظاهرة، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا مهما كبيرا في نجاح الرقمنة بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثالث: عمليات إجراءات الرقمنة

ترتبط عمليات الرقمنة بنوعية المصادر المرقمنة، كما تتأثر بما إذا ستتم داخل المكتبة أو سيعهد بها إلى شركة متخصصة، وعلى العموم فإن أهم إجراءات وعمليات الرقمنة المتعارف عليها والمتمثلة في:<sup>1</sup>

-**اختيار وثائق للرقمنة:** تتم عملية اختيار الوثائق للرقمنة من طرف لجنة اختيار، يتم تحديد أعضائها من بين موظفي المكتبة ممن يتوفر فيهم عامل الخبرة، والدراسة الكافية برصيد المكتبة، وتتحكم في الاختيار عدة عوامل بحسب تخصص المكتبة، وموضوع مشروع الرقمنة، والمجتمع الذي تخدمه المكتبة، وعموما مهما كانت طبيعة المشروع ونوعية الوثائق المراد رقمته فإن عوامل الاختيار التي ستأخذ الأولوية هي:

-تخصص المكتبة، صاحب مشروع المكتبة؛

-حالة الوثائق المادية (التقدم)؛

-طلبات المستفيدين؛

-امتلاك المكتبة لحقوق نشر المحتوى، أو سقوط حقوق التأليف عن المصادر؛

-امتلاك ترخيص برقمنة المحتوى وإتاحته بموجب اتفاقيات مسبقة مع المؤلف أو الجهة الناشرة؛

وبعد عملية الاختيار يتم تجهيز المصادر للعملية التالية: وذلك بسحبها من الرفوف وفحص التكرارات وتخصيص رقم متسلسل للمتابعة والصيانة المادية إذا لزم الأمر، كما يتم تدوين الملاحظات حول الصفحات والإعدادات ولمجلدات المفقودة.

-**المسح الضوئي:** في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة إلى الشكل الرقمي، وذلك باستخدام المساح الضوئي وأجهزة التصوير الضوئي المناسبة. ويتوقف اختيار المساح الضوئي على طبيعة المصادر المراد رقمته.

-**إنشاء تسجيلية المياداتا:** تتم في هذه المرحلة عملية الضبط البيبلوغرافي للمصادر الرقمية على اعتبار أن الرقمنة هي عبارة عن إعداد إنتاج الوثائق الأصلية، ويكون ذلك باستخدام معايير المياداتا المشهورة مثل دبلن كور الذي يحدد مواصفات الملف الرقمي وطريقة الولوج إليه نظرا لخصوصية الملف الرقمي عن الوثائق المطلوبة.

-**المعالجة وضبط الجودة:** تهدف هذه العملية إلى ضمان جودة نتائج المسح الضوئي دون الإخلال بالمحتوى، وفيها تستخدم برمجيات خاصة لذلك من أجل تصحيح بعض الأخطاء والتباين اللوني، وتصحيح ميل واتجاه الصورة.

<sup>1</sup>ريان بن كحلة، مرجع سابق ذكره، ص....ص، 71..... 73.

-التعرف الضوئي على الحروف:بعد عملية المسح الضوئي والمعالجة عملية التعرف الضوئي على الحروف، باستعمال برمجيات التعرف الضوئي علي الحروف OCR، التي تسمح بتحويل الصورة الناتجة عن المسح إلي نصوص، يمكن التعديل فيها و البحث داخلها، و هو ما يمكننا من البحث في النص الكامل.

-التخزين الرقمي:يتم في هذه العملية تخزين الملفات الرقمية الناتجة عن عملية الرقمنة بمستودع الوثائق الرقمية تربط كل ملف بتسجيله بعد،وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة بها، حيث أن جميع الوثائق التي رقمتها يتم تخزينها بطريقة فورية.

-تصميم الواجهة:تعد واجهة المكتبة الوجه الذي يتم من خلاله التعامل مع نظام المكتبة الرقمية من طرف المستخدم على مستوى البحث عن مصادر وعرضها والحصول عليها،وبناء يجب تصميم هذه الواجهة باختيار انسب الطرق الفنية والوظيفية.

-الإتاحة:تعد عملية إتاحة المعلومات النتيجة السابقة، وتبدأ دورة الإتاحة بطلب المستخدم الولوج لمادة رقمية ما على شيكات المعلومات، وبناء عليه يتم التحقق من هويته حقيقته من خلال إجراءات التحقق والإثبات والتي ينتج عنها قبول أو رفض الترخيص للمستخدم بإجراء العمليات المطلوبة ويعتمد قرار الترخيص على مجموعة من المحددات الخارجية كالقيود القانونية وتراخيص الاستخدام من قبل الناشرين ومالكي الحقوق.

وتنقسم أساليب ضبط إثبات ولوج المستخدم للمكتبة الرقمية إلى أربع فئات أساسية:<sup>1</sup>

-أسماء الولوج وكلمات السر، البطاقات المشفرة والذكية؛

-محدد رقم الحاسب الآلي ضمن الشبكة، أو رقم بروتوكول الانترنت؛

-السمات الفيزيائية للمستخدم كالتعرف على الصوت والبصمة.

### المبحث الثالث:متطلبات التحول الرقمي واستراتيجياته

يتعلق التحول الرقمي بتبني التغيير وتسريعه، وتوفير فرص الكفاءات والنمو، من خلال فهم الروابط بين التكنولوجيا والأفراد، فيمكن للأفكار الصغيرة أن تنمو بشكل كبير في فترة زمنية قصيرة جدا، فان كان مفهوم التحول الرقمي حديثا، فذلك لأنه يحل تدريجيا محل مفهوم الرقمنة. وقد استخدم هذا الأخير منذ عام 2004 ويرتبط منذ فترة طويلة بمصطلح الرقمنة الذي يشير إلى أحدث الثورات التكنولوجية. حيث يرتبط ارتباطا كاملا بحجم المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار كل

<sup>1</sup>مهري سهيلة، المكتبة الرقمية في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، سنة 2005/2006، ص 110.

من الابتكارات التكنولوجية وكذلك الأبعاد الاستراتيجية والإنسانية. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي، مراحل، متطلباته وأهم استراتيجياته.

### المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي ومراحله

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم التحول الرقمي وأهم مراحله.

#### الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه: "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لأحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل"؛

يعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتوجه والتركيز نحو العميل أو المستخدم<sup>1</sup>؛

عرف أيضا بأنه عملية الحصول على مجموعات النصوص الالكترونية وإدارتها من خلال

تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة الكترونية<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: مراحل التحول الرقمي

بالنظر إلى الطبيعة متعددة التخصصات والتغطية الواسعة لأبحاث التحول الرقمي، قامت دراسة بمراجعة الأدبيات المختلفة لفهم ماهية وطبيعة التحول الرقمي للشركات والمؤسسات العامة. ولفهم التحول الرقمي بشكل أفضل يجب دراسة وجهات نظر الحقول المعرفية المختلفة بدلا من الاعتماد على حقل معرفي واحد كما يساعد على فهم الضرورات الاستراتيجية للتحول الرقمي بشكل أفضل، حيث يشمل مجالات وظيفية متعددة بما في ذلك التسويق، ونظم المعلومات، والابتكارات، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة العمليات. بالإضافة إلى ذلك، تحدد جميع التخصصات مراحل التغيير الرقمي، حيث تتراوح من التغييرات بسيطة نسبيا إلى تغييرات أكثر انتشارا. وبناء على مراجعة النطاق حددت اغلب الدراسات ثلاثة مراحل للتحول الرقمي، والتي تشمل: الرقمنة (المنمذجة)، والرقمنة (التمثيل المرئي)، والتحول الرقمي، وتحديد استراتيجيات النمو للشركات الرقمية وكذلك الأصول والقدرات المطلوبة من اجل التحول الرقمي بنجاح. وبتناول المراحل الثلاث فيما يأتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> صدوقي غريسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، مجلة آراء للدراسات السابقة والإدارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، 2021، الجزائر، ص 101.

<sup>2</sup> مصطفى احمد امين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الدارة التربوية، العدد التاسع عشر، سبتمبر 2018، مصر، ص 43.

<sup>3</sup> لعوج مجاهد نسيم، استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلد 17، العدد 04، السنة الجامعية 2021، تلمسان، الجزائر، 2021.

<sup>4</sup> محمد موسى على شحاته، انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد رقم 9، يناير 2020، مدينة السادات، مصر، ص، ص، 204، 206.

### 1-الرقمنة (المنمذجة):

تتمثل الرقمنة المرحلة الأولى والتي تشير إلى تشفير المعلومات التناظرية إلى تنسيق رسمي (أي إلى أصفار) بحيث يمكن لأجهزة الحاسب الآلي تخزين المعالجة ونقل هذه المعلومات، وتشير إلى التغيير في المهام التناظرية إلى مهام رقمية. أو تصورها على أنها دمج تكنولوجيا المعلومات مع المهام الحالية وعلى نطاق أوسع، باعتبارها تطوير أو تمكين لتكوينات الموارد الفعالة من حيث التكلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. وبناء على ما تقدم، تعرف الرقمنة لوصف الإجراء الخاص بتحويل المعلومات التمثيلية إلى معلومات رقمية التمثيلية إلى معلومات رقمية، تتعلق الأمثلة باستخدام النماذج الرقمية في عمليات الطلب، أو استخدام الاستبيانات الرقمية، أو استخدام التطبيقات الرقمية للإعلانات المالية الداخلية. وعادة تعمل الرقمنة بشكل رئيسي على رقمته عمليات الوثائق الداخلية والخارجية، لكنها لا تغير أنشطة إنشاء خلق القيمة؛

### 2-الرقمنة (التمثيل المرئي):

تشير هذه المرحلة الثانية للتحويل الرقمي إلى مرحلة الرقمنة (التمثيل الرقمي) والتي تعكس كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية الحالية مثل: إنشاء قنوات الاتصال الجديدة عبر الانترنت أو الهاتف المحمول التي تتيح لجميع العملاء الاتصال بسهولة مع الشركات، والتي تغير التفاعلات التقليدية بين الشركة والعملاء. وغالبا ما يشتمل هذا التغيير على تنظيم هياكل اجتماعية وتكنولوجية جديدة مع مصنوعات رقمية، والتي لم تكن ممكنة بدون تقنيات رقمية. وفي ظل جال التكنولوجيا الرقمية تعمل تقنية المعلومات كعامل مساعد رئيسي للاستفادة من إمكانيات العمل الجديدة من خلال تغيير العمليات التجارية مثل: الاتصالات، التوزيع، أو إدارة العمليات التجارية. ومن خلال الرقمنة تطبق الشركات التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية الحالية عن طريق السماح لتنسيق أكثر فعالية بين العمليات وعن طريق خلق قيمة إضافية للعملاء من خلال تعزيز تجارب المستخدم/ العميل، وبالتالي لا تركز الرقمنة على وفورات التكاليف<sup>1</sup>.

### 3-التحول الرقمي:

هي المرحلة الأكثر انتشارا والتي تصف التغيير على مستوا شركة والذي يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة للشركات الرائدة أو الصناعة بشكل عام كما تتنافس الشركات فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها، وكذلك من خلال كيفية التي من خلالها يتم إنشاء المؤسسة وتقديم قيمة للعملاء، ثم تحويل العوائد المستلمة جراء استخدام العمليات الرقمية إلى أرباح.

هناك مراحل أخرى للتحويل الرقمي نذكر<sup>2</sup>:

-صياغة استراتيجية للمنظمة رقمية؛

<sup>1</sup>سواء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، إبريل 2022، مصر، ص 57.

<sup>2</sup>صدوقي غريسي، مرجع سابق ذكره، ص 103

-تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة؛

-تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها؛

-إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية للتنبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية؛

-تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

**المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي واستراتيجياته**

سننظر في هذا المطلب في الفرع الأول إلى متطلبات التحول الرقمي وأهم استراتيجياته في الفرع الثاني.

**الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي**

إن تطبيق ونجاح عملية التحول الرقمي يتوقف على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لذلك، نذكر أهمها في الفروع الآتية:<sup>1</sup>

**1-إنشاء البنية التحتية الرقمية:** ويقصد بالبنية التحتية الرقمية التي تتمثل في مجموعة العناصر الأساسية التالية: التقنيات والبنىات والعمليات.

**2-المعدات والأجهزة:** من البديهي جدا أن يكون من أهم المتطلبات الأساسية لمشروعات

الرقمنة هي المعدات والأجهزة اللازمة للقيام بعملية الرقمنة، ومن أهم هذه المعدات ما يلي:<sup>2</sup>

-الماصات الضوئية (جهاز التصوير الرقمي)؛

-الحاسبات الآلية؛

-البرمجيات.

**3-البيانات:** للدخول في عملية التحول الرقمي وإنجاحها يجب إن تتم إدارة وتحليل البيانات بشكل

منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة

للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل

مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها؛

**4-العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام والوظائف التي تتيح خدمة معينة

أو سلعة، ويجب أن تكون هذه العمليات مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة

والبيانات المعالجة.

وتجدر إشارة إن تكون عملية إدارة المنظومة التقنية والمعلوماتية ببياناتها ومعلوماتها والتي

تشكل البنية التحتية منسجمة ومترابطة لإنجاح عملية التحول الرقمي؛

**5-الكادر البشري:** يعتبر المورد البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي والذي

يتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقول العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا

الاتصال، حيث هم العامل الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة ومصدر الابتكار والإبداع

<sup>1</sup>خواثره سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد58، العدد2، السنة الجامعية 2020، بومرداس، الجزائر، ص، ص، 116، 117.

<sup>2</sup>مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 26، 27.

التنظيمي والتكنولوجي لذا يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة إلى استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفاعلة، والكفاءات البشرية ذات الخبرات العلمية هي القادرة وحدها على التحول الالكتروني بطريقة سليمة. وتعد الطاقات البشرية المؤهلة عامل نجاح في المشاريع الرقمية التي تكون العبرة التغير للأحسن وليس العدم، لهذا إذا أردنا الحصول أولاً على فريق عمل متكامل ومدرب يدرك جيداً أهمية هذه العملية وكيفية الانتقال إليها وبقوة؛

**6- المورد المالي:** تتطلب عملية التحول الرقمي الدعم المالي وبقوة لتنفيذ المشروع الذي يحتاج بطبيعة الحال إلى تجهيزات حديثة والتي تكون عادة غالية الثمن، بالإضافة إلى تسديد تكاليف الكادر البشري، بالإضافة إلى توفير الميزانية.

هناك بعض متطلبات أخرى، تقنيات ومجالات التحول الرقمي والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

**جدول رقم 01-02: متطلبات، تقنيات ومجالات التحول الرقمي**

مجالات التحول الرقمي	تقنيات التحول الرقمي	متطلبات التحول الرقمي
-الاقتصاد -الصناعة -التجارة والاستثمار -السياحة -الصحة -التعليم	-الذكاء الاصطناعي -انترنت الأشياء -الواقع الافتراضي والواقع المعزز -البلوكتشين -الطباعة ثلاثية الأبعاد 3 -البيانات الضخمة -الحوسبة السحابية -الأمن السيبراني	- دعم الإدارة العليا - كفاءات بشرية (فريق عمل متكامل ومدرب) - متطلبات تقنية (الأجهزة والبرامج)

المصدر: لعرج مجاهد نسيم، استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص، 34.

**الفرع الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي**

تختار العديد من الشركات الآن التحول الرقمي لان فوائد ومزايا هذه الثورة واعدة للغاية، ومع ذلك قد تواجه بعض الشركات صعوبات في تطوير سيطرة قوية على هذا التحول التكنولوجي. ولمواجهة هذه الصعوبات لا بد من وضع عدة استراتيجيات للحد منها. وعليه نذكر بعض هذه الاستراتيجيات:<sup>2</sup>

- توظيف المواهب التنافسية التي تناسب متطلبات المهارة الحالية؛

<sup>1</sup>العرج مجاهد نسيم، مرجع سابق ذكره، ص 344.

<sup>2</sup><https://www.imd.org/imd-reflections/digital-programs-reflections/digital-transformation-strategies>، المعهد الدولي للتنمية الإدارية، 16:00. 17/5/2022.

- تحسين القدرة على التكيف بسرعة مع تقنيات الأعمال الرقمية الجديدة؛
  - إنشاء حلول تكاملية يمكن ربطها بأنظمة رقمية أخرى؛
  - تطوير أنظمة رقمية سهلة الاستخدام؛
  - الاستفادة من التقنيات الرقمية الفعالة التي يريدها الناس حقا؛
  - تحسين الأمن السيبراني لأنظمة التجارة الالكترونية والتقنيات المالية؛
  - استخدام تحليلات البيانات لتحسين الأنظمة الرقمية الحالية التي تنفذها الشركات؛
  - الابتعاد عن التقنيات القديمة واحتضان التحول الرقمي؛
  - زيادة ميزانية البحث والتطوير لأنظمة التحول الرقمي؛
  - إقناع أعضاء منظمة الأعمال بالانفتاح على التحول الرقمي.
- يتطلب بناء استراتيجية للتحول الرقمي إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في:<sup>1</sup>
- 1- إنشاء رؤية: بمعنى التعرف على الهدف الرئيسي والأساسي من أجل الوصول بالمنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة رقمية؛
  - 2- تحليل السوق: ويقصد به دراسة سوق عمل المنظمة وعمل تحليل دقيق له، من حيث ما هو الأدوات التكنولوجية التي يعتمد عليها في بناء النظم الرقمية وما هي المتطلبات المماثلة للمنظمة ولكنها تعتمد على الرقمنة بشكل كلي.
  - 3- تصميم تجربة المستخدم: بمجرد إنشاء رؤية وتحليل السوق، فيجب العمل على تصميم التجربة الرقمية التي ترغب المنظمة توصيلها للعميل؛
  - 4- تقييم الوضع الحالي: التعرف على الواقع الحقيقي والحالي للمنظمة تمهيدا للتعرف على الفجوة الآلية بين الواقع وما ترغب أن تصل إليه المنظمة في المستقبل؛
  - 5- تهيئة البنية التحتية: أن إعداد بنية تحتية لبيئة العمل الرقمية التي تحتاجها المنظمة والتي تمكنها من الوصول إلى تطلعات العملاء تعتبر خطوة محورية وهامة للبدء في وضع الاستراتيجية الرقمية للمنظمة بفعالية.

### المطلب الثالث: أبعاد استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي

في السنوات الأخيرة قامت الشركات في جميع الصناعات تقريبا بعدد من المبادرات لاكتشاف التقنيات الرقمية والحديثة واستغلال فوائدها، ويشمل ذلك في كثير من الأحيان تحويلات العمليات التجارية الرئيسية وتأثيرها على المنتجات والعمليات، وكذلك الهياكل التنظيمية ومفاهيم الإدارة. كما تحتاج الشركات إلى إنشاء ممارسات إدارية تحكم هذه التحولات المعقدة، ويتمثل أحد

<sup>1</sup>حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب والوثائق، الطبعة الاولى، دار الكتب، 3يناير 2021، ص...ص، 12...14

تلك الأساليب المهمة في صياغة استراتيجية للتحويل الرقمي تعمل كمفهوم مركزي لدمج التنسيق الكامل وتحديد الأولويات وتنفيذ التحولات الرقمية داخل الشركة.

وهناك مجموعة من الأبعاد لاستراتيجيات التحويل الرقمي يغض النظر عن الصناعة أو الشركة التي يتم في ظلها اعتناق استراتيجيات التحويل الرقمي، فان استراتيجيات التحويل الرقمي لديها عناصر معينة مشتركة، يمكن أن تعزى هذه العناصر إلى أربعة أبعاد أساسية نتناولها فيما يأتي:<sup>1</sup>

### 1- استخدام التقنيات/التكنولوجيا:

يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة كذلك قدرتها على استغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل؛

### 2-التغيرات في خلق القيمة:

ويتعلق الأمر هنا بتأثير استراتيجيات التحويل الرقمي على سلاسل القيمة للشركات، والى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية(التي لا تزال تناظرية في كثير من الأحيان). حيث توفر من الانحرافات فرصا لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، لكنها غالبا ما تكون مصحوبة بالاحتياجات أقوى بالجدارات التكنولوجية المنتجة ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في مجال الجديد؛

### 3-التغيرات الهيكلية:

غالبا ما تكون هناك حاجة إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير التغيرات الهيكلية إلى الاختلافات في الإعدادات التنظيمية للمؤسسات، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل الرقمية الجديدة داخل هياكل المؤسسات والوحدات الإدارية؛

### 4-الجوانب المالية:

لا يمكن تفعيل الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر إلى في الجوانب المالية ويشمل ذلك قدرة الشركة على التمويل بسبب تناقص الأعمال الأساسية من اجل تمويل متطلبات التحويل الرقمي، فالجوانب المالية هي المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحويل الرقمي. في حين أن انخفاض الضغط المالي على الأعمال الأساسية قد يقلل من التوجه الملحوظ للتطبيق، فان الشركات التي تتعرض بالفعل لضغوط مالية قد تفتقر إلى طرق خارجية لتمويل التحويل. لذلك، يتعين على الشركات مواجهة الحاجة إلى إجراء التحولات الرقمية واستكشاف خياراتها بشكل مفتوح وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق ذكره، ص، ص، 206، 207.  
<sup>2</sup>سواء محمد عبد الغني، مرجع سابق ذكره، ص 59.

### خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الرقمنة ثورة حقيقية في مجال الإدارة وذلك لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري الذي ينتج عنه الانتقال من طابع العمل التقليدي وكثرة الإجراءات إلى التقنيات الحديثة والآنية وذلك من خلال استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات وتخصيص النفقات الضرورية اللازمة لتسيير عملية رقمنة الملفات الإدارية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة والحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر نفاذها، بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار وإيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

تتنوع لأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع رقمنة مصادر المعلومات، أو بشكل أدق عملية التحول الرقمي لموارد غير رقمية. وبالتالي فإن اتخاذ القرارات بهذا الشأن يمكن إحالته إلى الحد من استخدام النسخ الأصلية المهددة بالتلف وتحسين الخدمات وذلك من خلال توفير الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية لهذه المؤسسات.

تتطلب عملية الرقمنة تضافر جهود أطراف كثيرة، تأتي في المقام الأول بتوفير البنية للرقمنة وفي المقام الثاني العامل البشري المؤهل، وهو مجموعة العاملين في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي مختلف الميادين والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة، وكذلك العامل المالي، بالإضافة إلى توفير الأجهزة الخاصة لإنجاز هذه العملية كما لا ننسى الإطار القانوني.



## الفصل الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة

## تمهيد الفصل:

أخذ موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حيث أصبح يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات الدول وخاصة النامية منها ويرجع ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات وظهور ما يسمى بالعملة وأساسيات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق، مما جعل المؤسسة تبدو كقرية صغيرة تتنافس فيما بينها من أجل البقاء في السوق، وذلك من خلال الرقعة من قدرتها التنافسية، واكتسابها لميزة تنافسية تخول لها البقاء.

فالقدرة التنافسية هي قدرة الشركات والقطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية. ويمكن أن ترجع هذه القدرة إلى الأسعار المنخفضة أو إلى عوامل أخرى خارجة عن السعر (الجودة، الابتكار، العلامة التجارية...).

وعليه سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية**

**المبحث الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة**

**المبحث الثالث: القدرة التنافسية في ظل الرقمنة**

**المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية**

في هذا المبحث سنحاول إعطاء نظرة شاملة للقدرة التنافسية من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بها.

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية القدرة التنافسية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القدرة التنافسية في الفرع الأول وأهميتها في الفرع الثاني.

**الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية**

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

تعرف القدرة التنافسية بأنها: الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. يتضح من خلال هذا التعريف أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في الطرق والوسائل التي يمكن استغلالها للتفوق على المنافسين.

كما تعرف القدرة التنافسية للمؤسسة بأنها: قدرة المؤسسة على مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق وبالنسبة لنفس أنواع السلع والخدمات، وقدرتها على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة تكون لها قدرة تنافسية إذا تمكنت من مواجهة المنافسين لها في نفس السوق، وأيضا المنافسين الذين ينتجون نفس السلعة والخدمات التي تقدمها هذه مؤسسة.<sup>1</sup>

كما يري Porter أن القدرة التنافسية على مستوي المؤسسة تتوقف على كفاءة وإنتاجية المؤسسة في سلسلة أنشطتها الداخلية، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه المؤسسات.<sup>2</sup>

عرف عقل القدرة التنافسية على أنها: عبارة عن المقدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، والاستحواد على سوقية مناسبة. كما أشار سالمان إلى مفهوم القدرة التنافسية بأنها تعني: القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية

في الوقت الحالي تعد القدرة التنافسية بالغة الأهمية لكونها تبرز مختلف إيجابيات ونقاط القوة إزاء منافسيها وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>4</sup>

-تشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى المعيشة للمستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار؛

-خلق قيمة للزبائن تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسين صورة وسمعة المؤسسة في أذهانهم؛

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق؛

<sup>1</sup> شرفاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009، ص 17.

<sup>2</sup> خيارى زهية، تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم المالية، عنابة، الجزائر، 2010/2009، ص 116.

<sup>3</sup> حسن نزال، أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2006، ص 40.

<sup>4</sup> أحسين عثمانى، الإبداع كمدخل لتفعيل القدرة التنافسية في المؤسسات وزيادة مخرجاتها 'نموذج المكتبة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي'، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية العدد 34، جوان 2016، أم بواقي، الجزائر، ص 30.



- التركيز على التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية؛
- التركيز على السوق ومختلف العوامل المؤثرة فيها ودراسة سلوك المستهلك والعملاء؛
- التركيز على تقديم منتجات فريدة وذو خصائص معينة؛
- **ميزة اختصار الوقت:** وهي تحقيق ميزة تنافسية علي أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق، تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات، وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج، تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مصادر القدرة التنافسية

تتمثل مصادر القدرة التنافسية فيم يلي:<sup>2</sup>

#### 1- القدرات الإبداعية:

- طالما أنه ليس بمكان المنظمة تقديم منتج يلبي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص و مواصفات منتجاتها، حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول علي حصة معتبرة من السوق؛
- #### 2- اليقظة التنافسية:

المؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين والسوق المستهدفة، وتحليل تلك المعلومات وتحليلها إلى أفعال وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار اليقظة التنافسية على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالمنافسين الحاليين والمحتملين بغية إنشاء قدرات تنافسية جيدة لها؛

#### 3- الذكاء الاستراتيجي:

وهو من أهم أنظمة إدارة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، فهي بمثابة نظام معلومات تنافسي يهتم بجميع المعلومات عن منافسي المؤسسة التي يمكن الحصول عليها عن طريق سمسرة المعلومات، أو عن طريق استخدام تقنيات المعلومات، أو النظم الحاسوبية، أو استخدام أسلوب التجسس وإتباع أساليب تحويل ونقل المعارف مباشرة واكتساب الميزة التنافسية؛

#### 4- الجودة:

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية، إلى التسابق نحو الاستحواذ علي حيث كل مؤسسة تبحث عن تحقيق مستوى جيد لمنتجاتها، بما يتوافق بمتطلبات الزبائن وإمكانياتها، حيث إن الجودة تضمن مركزا تنافسيا جيدا؛

#### 6- إدارة المعرفة:

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها

<sup>1</sup> ابن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 14 / العدد 01 (2009)، جامعة سيدي بلعباس، بلعباس، الجزائر، ص70.

<sup>2</sup> أسماء مرواني، ص، ص، 45، 47.

منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات و طرق الإنتاج وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر حيث يؤدي ذلك إلي نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتمييزها بشكل دائم؛

**7- الزمن:** يعتبر الزمن سواء في إدارة الإنتاج وفي إدارة الخدمات ميزة تنافسية وتتنوع مجالات التنافس بالوقت فيتعلق المجال الأول بمدى قدرة المؤسسة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للعميل، وانضباط مواعيد التسليم، فتكسب المؤسسة سمعة طيبة من خلال التزامها بأجال التسليم المتفق عليها، هذه السمعة التي تعد سلاحا تنافسيا قويا، واما مجال المنافسة الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج ومحددات القدرة التنافسية

هناك عدة نماذج ومحددات للقدرة التنافسية ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرضها.

#### أولاً: نموذج بورتر للمحددات القدرة التنافسية

ارتبطت محددات التنافسية بصفة عامة بمنهج بورتر الذي استندت عليه اغلب الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للمنظمات حيث ينطلق في تحليل أساسية على أساس أن المنظمات وليست الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ويحسب النموذج فان المحددات للقدرة التنافسية هي:<sup>2</sup>

#### 1- عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:

لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي .... الخ) وطالما عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي، فان المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف علي مدى استمرارية الارتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها؛

#### 2- الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وقدرته على أن يعكس رغبات العملاء، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقيداً ويتفق مع متطلبات العملاء هو ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر القدرة التنافسية؛

#### 3- إستراتيجية المنظمة وأهدافها ودور المنافسة المحلية

يشمل هذا الجانب أهداف المنظمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المنظمة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة

<sup>1</sup>سناء شعبي، استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، سنة 2011/2012، ص 57.

<sup>2</sup>سجاد خالف حسين المكدمي، أثر إدارة هندسة العمليات علي تطوير القدرة التنافسية، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2022، ص، ص، 115، 119.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

القدرة التنافسية للمنظمة، إذ تدفع المنافسة المحلية للمنظمات إلى البحث عن صور المنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المنظمة في المنافسة المحلية يؤهلها إلى الدخول في الأسواق العالمية؛

### 4-وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط:

يتمثل هذا العامل في وجود صناعات مرتبطة و مساندة داخل البلد، إذا يعتبر ذلك منفذا فعالا نحو الموارد و عوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع و التحسين هذه الميزة تقوم علي أساس علاقات العمل، إذ يمكن للموردين و المستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع و الدائم للمعلومات، والتبادل الثابت للأفكار والإبداعات كما يمكن المؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع؛

### 5-السياسات الحكومية:

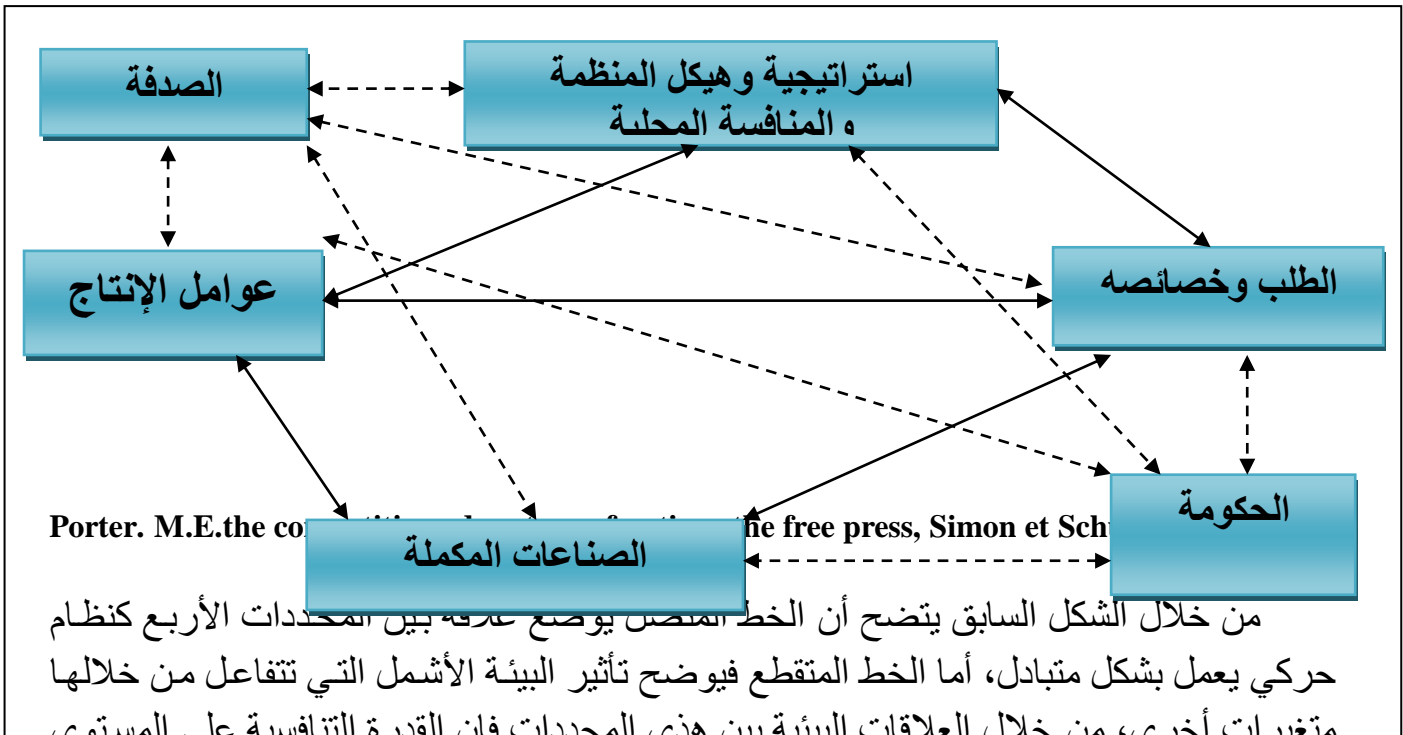
تلعب السياسة الحكومية دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية و في زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، ولا يتمثل دور الحكومة في التدخل المباشر في النشاط الاقتصادي، وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية علي رفع مستوى أدائها التنافسي، وعليه فان السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات تكتسب ميزة تنافسية، لان المنظمات من وجهة نظر بورتر هي التيمن خلالها أن تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية، إما الحكومة فلا يمكنها ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع استراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول علي ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز و التشجيعات لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية؛

### 6-دور الصدفة:

إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب أسواق المال والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة التنافسية قد قام بورتر بإبراز هذه العوامل في تحديد الميزة الدولية من خلال ما سماه ب ماسة بورتر. ونتيجة الطبيعية المتداخلة لهذه المحددات فقد عبر عنها بنظام ديناميكي خلال الشكل رقم 01-01 وعلى النحو الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Porter. M.E.the competitive advantage of nations.the free press, Simon et Schuster inc, 1998.

شكل رقم (01-02): مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها



من خلال الشكل السابق يتضح أن الخط المنصص يوضع عرفة بين المحددات الأربع كنظام حركي يعمل بشكل متبادل، أما الخط المتقطع فيوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها متغيرات أخرى، من خلال العلاقات البيئية بين هذي المحددات فان القدرة التنافسية على المستوي الجزئي أو الكلي تتوقف على كفاءة وإنتاجية المنظمة في سلسلة أنشطتها الداخلية، وكذلك على قوة علاقاتها وتشابكها مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بها، فضلا عن السياسات التي تتبعها الدولة والتي تشكل المناخ الذي تعمل فيه هذه المنظمات.

تعرض منهج بورتر في تحديد القدرة التنافسية لمجموعة من الانتقادات يمكن تلخيص أهمها في:<sup>1</sup>

- أ- العمومية والشمول؛
- ب- الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوي الجزئي والتنافسية على المستوي الكلي؛
- ج- عدم صلاحية تطبيق هذا المنهج على الدول النامية.

### ثانيا: نموذج Lall

حسب Lall فان القدرة التنافسية لا تعنى فقط أن يكون لدى المنظمة منخفض منتج ولكن أيضا أن يكون المنتج قادرا على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات، وان الدليل القاطع على القدرة الصناعية لأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية، وتشمل هذه الشركات الصناعات الآتية:

-صناعات التقليدية: وتشمل الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ، المنتجات والملابس والمنتجات الورقية والخشبية وغيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض؛

<sup>1</sup> خيارى زهية، مرجع سابق ذكره، ص 129.

-الأنشطة التي تتطلب مستوى عال من التأهيل: في مجالات المعرفة كالمواد الكيميائية والمنتجات البترولية والمعادن الأساسية والنقل والآلات؛

وعن محددات القدرة التنافسية فقد قدمت الدراسة محددات بناء القدرة التكنولوجية لتعكس مباشرة القدرة التنافسية والتي تحدد حسب رأيها من خلال تعامل ثلاث أسواق هي:  
-سوق العوامل: ويشمل العوامل الأكثر تقدما مثل التكنولوجيات والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توفير البيئة الأساسية؛

-سوق الحوافز: ويشمل كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة لما يترك أثره على القدرة التنافسية للمنظمة، علاوة على الطلب المحلي الذي يشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما على نمط توزيعها ومدى تطور الطلب وتعقيده؛

-سوق المنظمات: ويشمل كل المنظمات والتي تتعامل معها المنظمة كمنظمات التعليم التدريب والتطوير والبحث العلمي والائتمان الطويل المدى وهي المنظمات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها علي قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمنظمة ومن خلال ذلك رفع القدرات التنافسية.

### ثالثا: نموذج Brinkman

تقوم هذه الدراسة لـ: Goerge I.Brinkman على أن القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من العوامل الوطنية (المحلية) وأخرى دولية، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات التالية:<sup>1</sup>

-تخصيص الموارد: ويركز على الموارد الطبيعية ورأس المال البشري باعتبارهما عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة؛

-التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو أحد العناصر التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين؛

-خصائص المنتج: إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه التنافسي في السوق W وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها؛  
-وفورات الحجم: وهي تلك الوفورات في التكلفة أو في تلك التي تتولد أثر ارتفاع إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفورات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين؛

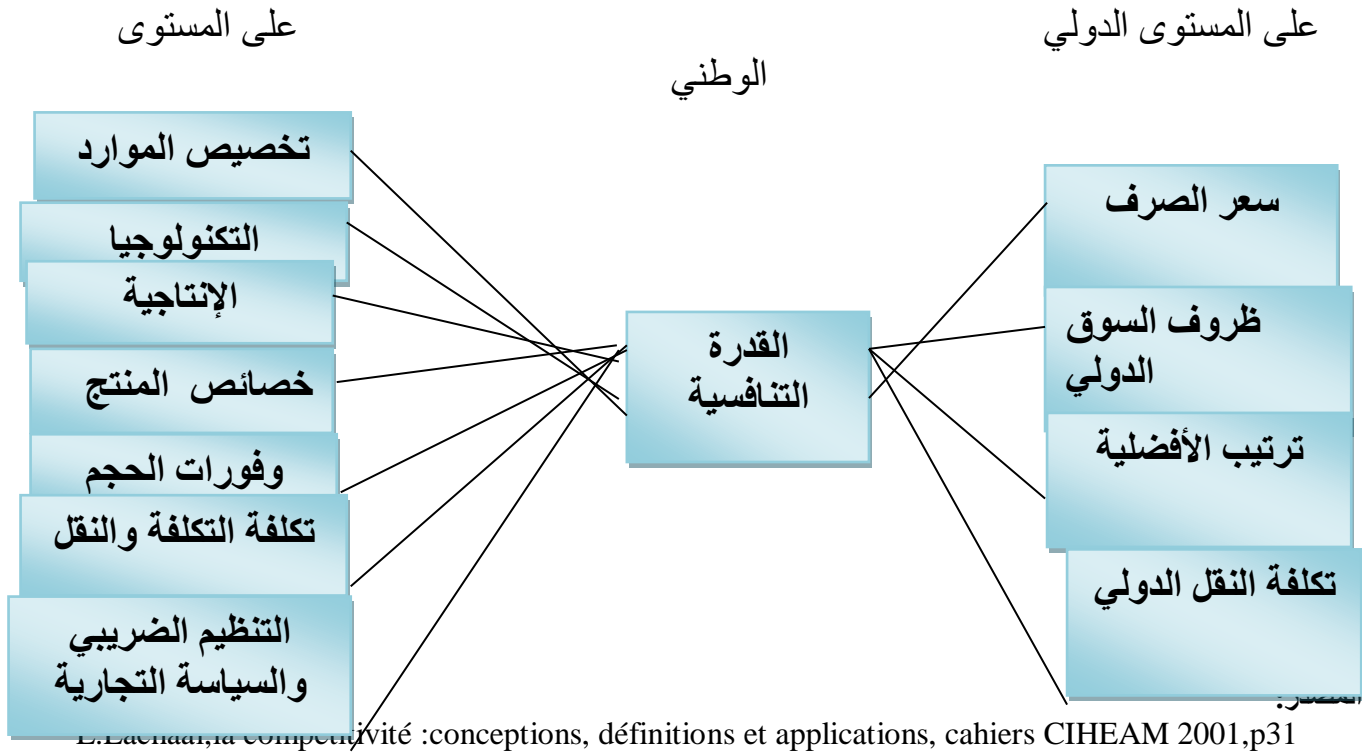
-التنظيم والسياسات العامة: إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضا تأثيرات جد مهمة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبية والاقتصادية للدولة؛

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04، الجزائر، ص، ص 48، 49.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

أما على الصعيد الدولي، فإن القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها: سعر الصرف W ظروف السوق الدولية تكلفة النقل الدولي وغيرها، والشكل التالي يوضح بيانياً علاقات الارتباط بين المحددات المذكورة سابقاً والقدرة التنافسية.

### الشكل رقم 02-02: محددات القدرة التنافسية وفق نموذج Brinkman



أهم ما يمكن قراءته من خلال هذا النموذج الموضح في الشكل أعلاه أن هذه المحددات وضعها Brinkman ضمن دراسته عن قطاع الصناعات الغذائية في كندا وعليه فلا بد من مراعاة خصوصية هذا القطاع والإطار المكاني والزمني عند محاولة تعميم هذه المحددات عند تقييم القدرة التنافسية في قطاعات أخرى و/ أو مناطق أخرى و/ أو أزمنة أخرى.

### المبحث الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسة

في هذا المبحث سنسلط الضوء في المطلب الأول على أبعاد القدرة التنافسية التي تتحدد بعدة عوامل، أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى مؤشرات القدرة التنافسية وأخيراً في المطلب الثالث إلى عوامل تحقيقها.

#### المطلب الأول: أبعاد القدرة التنافسية

وتتحدد أبعاد القدرة التنافسية في القرن الواحد والعشرون بما يلي:<sup>1</sup>

- التنافس بالوقت: ويكون ذلك في الإنتاج وتقديم المنتج وتسليمه في وقته كما هو متفق مع العلماء.
- التنافس بالجودة: يرغب الزبائن دائماً في الحصول على منتجات ذات جودة عالية ولكن في ظل المفاضلة ما بين السعر والجودة، حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حجر ف مبارك سعود الحجر ف، أثار استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة لدي المصارف التجارية الكويتية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2011، ص45.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

-نظم الإنتاج المرنة: وذلك من خلال التكيف السريع مع الحاجات والرغبات والتوقعات للعملاء، واستخدام الحاسبات في إنتاج أكثر من منتج مختلف، مما يحقق أولاً المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير في خصائص المنتج مع الحفاظ على جودته، والتخفيض في تكلفة الإنتاج بتوفير الوقت الضائع.

- التنافس بالتكلفة: ويكون بوضع معايير لذلك، ويشترط في خفض التكلفة للحفاظ على مستوى الجودة.

- التنافس بالتميز: بحيث تكون المنظمة مميزة في عيون وأذهان عملائها، وذلك بوضع فروق ملموسة في منتجها، أو تقديم أنشطة ترويجية جديدة، باعتبار أن معظم المزايا التنافسية للتميز قصيرة الأجل، لذلك يجب التفكير المستمر بإضافة قيم مادية ومعنوية لجذب العملاء الحاليين والمرتقبين كي تدفعهم للتعامل معها.

بالإضافة إلى الأبعاد السالفة الذكر هناك مجموعة من الأبعاد لقياس القدرات التنافسية والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

-جدرات جوهرية وقدرات تنافسية محددة؛

-قدرة فريدة في أنشطة سلسلة القيمة المهمة تنافسياً؛

-نصيب قوي من السوق؛

-استراتيجية فريدة متميزة أو اتخاذ خطوات يصعب على المنافسين مضاهاتها أو مسايرتها؛

-قاعدة عملاء متزايدة وولاء ذات مكانة الأفضل؛

-الحصول على مكانة جيدة في قطاعات سوق جذابة؛

-قدرات تكنولوجية فوق المتوسط؛

-ميزات التكلفة؛

-هوامش أرباح قوي متوسط؛

-مصادر مالية وافرة؛

-امتلاك علامة تجارية معروفة وسمعة الأفضل من المنافسين؛

-إدارة مغامرة قادرة على المتابعة ومنتهبه لما يجري في الصناعة.

**المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية**

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على توفر القدرات التنافسية منها نذكره غنيم (1994)،

كالآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>اطلحة عبد القادر، دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية،-06-07.JUIN N DECEMBRE 2020، ص 97.

<sup>2</sup>حسن نزال، مرجع سابق ذكره، ص، ص 30، 31.

<sup>3</sup>حجرف مبارك سعود الحجرف، مرجع سابق ذكره، ص 48.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

-توفر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المصرفي في المتميز؛

-توافر إمكانية البحث والتطوير؛

-توفر مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين؛

-استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة؛

-تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي؛

-وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر وعمل وقرارات الإدارة؛

-توفر الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والكفاءة العالية؛

بالإضافة إلى المؤشرات السالفة الذكر هناك مؤشرات أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

-الربحية،

-تكلفة الإنتاج

-الإنتاجية

-الحصة من السوق

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها للحكم على القدرة التنافسية للمؤسسة

في مختلف الجوانب المتعلقة بنشاطاتها، والتي تشمل القدرة التنافسية التجارية، القدرة التنافسية

للبحث، القدرة التنافسية التنظيمية.... الخ

والجدول الموالي يبين أنواع هذه القدرات و مؤشراتها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابن سعيد محمد، القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات،  
<sup>2</sup> شرفاوي آسيا، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 18، 19.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

### الجدول رقم 02- 02: أنواع القدرات و مؤشرات

مؤشرات نوعية	مؤشرات كمية	نوع المؤشر/ نوع القدرة التنافسية
درجة تميز منتجات وخدمات المؤسسة عن المنافسين/وفاء المسـتـهلكين/تجديد المستهلكين/أهمية خدمات ما بعد البيع	نسبة تغطية السوق/حصص السوق لدى المؤسسة/نسبة هوامش الربح حسب كل منتج/نسبة تطور المبيعات	القدرة التنافسية التجارية
وتيرة تجديد منتجات المؤسسة/درجة تجديد الإجراءات/اللجوء إلى وسائل ومواد جديدة/تصميم معدات وطرق جديدة	حصة البحث والتطوير من رأس المال المؤسسة/نفقات البحث والتطوير/عدد براءات الاختراع المودعة/عدد الباحثين في المؤسسة	القدرة التنافسية للبحث
القدرة الإنتاجية/سبب استعمال هذه القدرة التنافسية/تخصص كفاءات اليد العاملة	درجة التأهيل/التطور والتقدم التقني/العمر المتوسط للألات والمعدات/الاحتكار التقني	القدرة التنافسية التقنية والتكنولوجية
نوع الهيكل التنظيمية المعمول بها في المؤسسة/ملائمة ومطابقة الهيكلية الاستراتيجية/درجة اللامركزية في المؤسسة/جودة نظام المعلومات/قيمة مراقبة التسيير		القدرة التنافسية التنظيمية
	-التوازن: حجم الأموال الخاصة/مستوي الديون/رأس المال العامل/الخزينة -المردودية: الربح/قدرة التمويل الذاتي/دور رأس المال/تكاليف رأس المال / نسبة مردودية رأس المال المستثمر والرأس مال الخاص	القدرة التنافسية المالية
-ميزة تنافسية: جودة المنتج/جودة خدمات ما بعد البيع/سعر بيع منخفض/سعر المستهلكين	تقليص التكاليف/تقليص الأجل	القدرة التنافسية الاستراتيجية والعملية

المصدر: شرفاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، 2010/2009، ص 119.

يبين هذا الجدول مختلف المداخل التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها لتنمية وتطوير قدرتها التنافسية، وكذا المؤشرات الكمية والنوعية لكل واحدة منها، وكمثال على ذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على الجانب التجاري لزيادة قدرتها التنافسية، والتي تتجلى من خلال الحصص السوقية

للمؤسسة وهوامش الربح.... الخ كمؤشرات كمية، أو من خلال مؤشرات نوعية كالتمييز في منتجات المؤسسة، خدمات ما بعد البيع.... الخ

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة الذكر هناك مؤشرات أخرى نذكرها:<sup>1</sup>

-التنافسية الجارية: يركز مؤشر التنافسية الجارية على الأداء الحالي لقطاعات الاقتصاد القومي والعوامل المؤثرة به ويتضمن مجموعة من المؤشرات الفرعية: (الأداء الاقتصادي الكلي، بيئة الأعمال، ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص، الإنتاجية والتكلفة)؛

-التنافسية الكامنة: يركز مؤشر التنافسية الكامنة على رأس المال البشري والقدرة الابتكارية والبنى التحتية والتكنولوجيا، وضمن مجموعة من المؤشرات الفرعية منها: (الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية، رأس المال البشري، نوعية البنى التحتية التكنولوجية).

### المطلب الثالث: عوامل تحقيق القدرة التنافسية

هناك عدة عوامل لتحقيق القدرة التنافسية:<sup>2</sup>

#### 1-عمليات إنتاج منخفضة التكلفة:

المؤسسة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة أو لديها مورد منخفض التكاليف، تستطيع أن تصنع منتجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها؛

#### 2-الإبداع التكنولوجي:

تظهر أهمية الإبداع التكنولوجي في كون أن البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات، فالمؤسسات المنافسة لكي تكون التغير، ولهذا فالإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة؛

#### 3-الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:

لقد أصبحت الجودة في المؤسسة مع الوقت متغيرا استراتيجيا ولم تعد ظاهرة أو موضة عابرة، أو مجالا تختص فيه بعض المؤسسات الكبيرة، بل أصبحت مشكلا تسييرا حاليا لا مفر منه خاصة في الظروف الحالية للأسواق الحالية للأسواق المعاصرة؛

لكن قد يصعب في بعض الأحيان قياس وتحديد مدى جودة المنتج، فهذا الأخير مهما كان متميزا أو الأفضل من حيث التكنولوجيا المستخدمة، فلن يعني ذلك شيئا إذا لم يكن المستهلك يدركه؛

#### 4-الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز:

حيث أصبحت المؤسسات الحالية لا ترغب ولا تتبع سياسة استعمال العمالة الرخيص وغير المؤهلة، بل أصبحت تهتم بشكل كبير بتدريب العمال وتكليفهم مع المتغيرات التقنية، وتحفيزهم حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب بنتائج إيجابية؛ حيث أن تطوير المهارات وبناء القدرات بسهم بشكل كبير في بناء الموارد البشرية الكفيلة بتحقيق النمو المستدام الذي يحافظ على سجل إنجازات الاقتصاد الكلي في الأزمات الاقتصادية عبر تعزيز القدرة التنافسية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كمال كاظم جواد الشمري، المعايير البنائية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 127.

<sup>2</sup> شرفاوي آسيا، مرجع سابق ذكره، صص 22 23.

<sup>3</sup>كمال كاظم جواد الشمري، مرجع سابق ذكره، ص 136.

## 5-القدرات التسويقية:

حيث تشكل الوظيفة التسويقية إحدى الركائز الأساسية للقدرة التنافسية للمؤسسة، بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغيرات البيئة ورغبات المستهلكين، وذلك من خلال دراسات للسوق وسلوك المستهلك؛

## 6-الترصد التنافسي:

حيث يلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق التكيف المرغوب للمؤسسة، بفضل المعلومات التي يوفرها عن المنافسين الحاليين والمحتملين.

## المبحث الثالث: القدرة التنافسية في ظل الرقمنة

انطلاقا من كون المنظمات تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التسويق الرقمي وأهم خصائصه، مزايا الأسواق الرقمية وأخيرا أثر الرقمنة على القدرة التنافسية.

## المطلب الأول: تعريف التسويق الرقمي وخصائصه

سنتطرق في هذا المطلب في الفرع الأول إلى مفهوم التسويق الرقمي وأهم خصائصه في الفرع الثاني.

## الفرع الأول: تعريف التسويق الرقمي

تعرف السوق الرقمية على أنها تلك المساحة الالكترونية التي يتم من خلالها عرض المنتجات والمعلومات وتلقي طلبات شراء فعلية ومحتملة من خلال شبكات الحاسبات الآلية والانترنت، وهي فضاء افتراضي يعرض من خلاله البائعون منتجاتهم، ويبحث داخله المشترون عن المعلومات ويحددون رغباتهم؛

وهي عبارة عن شبكة من التفاعلات، حيث يتم فيها تبادل المعلومات والمنتجات والخدمات ودفعات السداد، فهي منفذ بيع افتراضي<sup>1</sup>؛

عرف التحول الرقمي أيضا على انه دمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالانترنت، بالإضافة إلى تنظيم داخلي يجب أن تدعمه الإدارة العليا؛

دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن. كما انه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربة وتزيح الفشل؛

عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>عبد القدر سبتي، أهمية الأسواق الرقمية في ازدهار التجارة الالكترونية، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج)، مجلد 08، العدد 01، جانفي 2022، صادرة عن مخبر السيادة والعولمة، المدينة، الجزائر، ص340.

يمكن القول أن السوق الرقمية عبارة عن فضاء افتراضي على شبكة الانترنت، غالبا ما يتمثل في المواقع الالكترونية التي توفر لفراد المعلوماتية ما تمكن الأفراد أو المؤسسات من الترويج لمنتجاتهم وأفكارهم وابتكاراتهم، واستهداف فئات معينة من المشتريين المحتملين، محليا أو في أو في مختلف أنواع العالم، فتتحقق بذلك عدة مفاصد، حيث يتحصل المشتري تلبية احتياجاته و رغباته المشروعة وفقا لقدرته الشرائية، ويتحصل في المقابل البائع على الأرباح المرجوة من المعاملات التجارية، فأصبحت بذلك الأسواق الرقمية أهم وسيلة في عصرنا الحالي الوصل الأكبر عدد ممكن من الزبائن و زيادة حجم المبيعات والرفع من المستوى التنافسية في مجال التجارة الالكترونية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص التسويق الرقمي

-يقدم خدمة واسعة Mass Service، ويمكن للعملاء المتعاملين مع موقع التسويقي التعامل معه في أي وقت؛

-يجب استخدام عنصر الإثارة والانتباه لجذب انتباه المستخدم للرسائل الالكترونية؛  
-لا توجد قيود غير تكلفة على كمية المعلومات التي يمكن عرضها على الانترنت وهذا العرض مستمر 24 ساعة؛

-الاتصالات الالكترونية تفاعليا وتبادليا وبناء علاقات قوية بالعملاء في جميع أنحاء العالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>الهام يحيوي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال للتسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، باتنة، الجزائر، ص135.

<sup>2</sup>مرجع سابق ذكره، ص 341.

<sup>3</sup> السيد احمد فهمي عبد السيد، مدى فعالية التسويق الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول، سنة 2021، مصر، ص 57.

هناك خصائص أخرى للتسويق الرقمي نذكر منها:<sup>1</sup>

-تضييق المسافات بين الشركات؛

-تقبل وسائل الترويج عبر الشبكة؛

-غياب المستندات الورقية.

**المطلب الثاني: مزايا التسويق الرقمية**

تتمثل أهم المزايا التي يحدثها التسويق الإلكتروني عندما تتضمن خطة التسويق تحقيق تكامل

بين موقع المنظمة على شبكة الانترنت، وباقي الأدوات التسويقية الأخرى، فيما يلي:<sup>2</sup>

-تقليل الأعمال الورقية للاهتمام أكثر بحاجات العميل؛

-القدرة على تحديد العميل المستهدف وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة له بمستوى تكلفة لا يقارن بالنسبة لحملة التسويق التقليدي؛

-تستطيع المؤسسات من خلال جمع وإدارة وتحليل وتوزيع المعلومات حول العملاء أن تفهم

احتياجاتهم وان تحدد الفرص المتاحة أمامها بشكل أفضل وتطور على ضوء ذلك وتعزيز علاقاتها

مع العملاء وتحسين خدماتها وربحية المنتجات والخدمات.

هناك مزايا أخرى للتسويق الرقمي ومنها ما يلي:<sup>3</sup>

-الاستفادة من الفرص التسويقية:

يحتاج السوق الإلكتروني إلى فهم احتياجات المستهلكين كما هو الحال بالنسبة للتسويق

التقليدي، وذلك لبناء الثقة معهم وإقناعهم بجودة منتجاته وخدماته، لذا فالسوق الرقمية تمنح له

فرصة التحرر من الحدود الجغرافية وولوج الأسواق العالمية، مما يزيد من فرصة التعريف

بمنتجاته وجذب أكبر عدد من الزبائن المحتملين؛

<sup>1</sup>رهدون يوسف، تأثير التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة السياحية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإعلام والاتصال، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر، ص، ص، ص، 24، 25.

<sup>2</sup>رهدون يوسف، مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup>عبد القدر سبتي، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 341، 342.

### -التأثير على المتصفح:

تعلم الأسواق الإلكترونية دورا كبيرا في التأثير على ذهنية المتصفح وسلوكه الشرائي للحصول على منتجات تشبع حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، من خلال ما توفره لها تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تقنية حديثة تستخدم في الإشهار والترويج للسلع والخدمات والإقناع بجودتها وفعاليتها؛

### -الرفع من القدرة التنافسية:

ترفع الأسواق الرقمية من شدة التنافسية بين المسوقين، فيعملون على تحسين نوعية منتجاتهم وأسلوبهم التسويقي، معتمدين في ذلك على ما توفره لهم من معلومات شاملة ودقيقة حول عادات المجتمع وأنماط الشراء وفتراتها وبيئة الأعمال ودرجة المنافسة، حيث بات في الإمكان وضع أسعار الملائمة تتناسب مع حجم الطلب وطبيعة السوق؛

### -توفير المعلوماتية:

لقد أسهمت التكنولوجيا في تقليص تكلفة جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها كما زادت في دفنها ومصداقيتها، أصبحت بذلك أكثر غزارة ووفرة واكل تكلفة ومتاحة لكل أطراف المعاملات التجارية الإلكترونية كل حسب غرضه؛

### -التقليل من الوسطاء:

توفر هذه المواقع القدرة على التواصل المباشر مع المستهلك النهائي دون المرور بالموزعين كوسطاء بيع أو سماسرة، لكن هذا لا يعني التخلي نهائيا عنهم، بل هم متواجدون في الأسواق الافتراضية يعملون على تقييم على احتياجات الزبائن والبحث عن اقتراحات مناسبة لهم، والتوفيق بينهم وبين المؤسسات الافتراضية؛

**زيادة النمو الاقتصادي:** تساهم الأسواق الرقمية في الترويج للمنتجات والخدمات وتنشيط المبادلات التجارية، مما يساهم في تطوير وازدهار التجارة الإلكترونية والتجارة الخارجية نمو الاقتصاد الرقمي والاقتصاد الوطني بصفة عامة، تحقيق رقم معين من الأرباح وتخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن، زيادة الحصة السوقية الكبيرة وإمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر الرقمنة على القدرة التنافسية

إن الشركات التي تستخدم التسوق الإلكتروني تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين، ومن أهم هذه المزايا التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

-يوفر التسوق الإلكتروني للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه وفيه. والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسوق على نطاق عالمي. وهذا يعطي المؤسسة ميزة تنافسية؛

<sup>1</sup>عمر احمد أبو هاشم الشريف، مرجع سابق ذكره، ص 272.

<sup>2</sup>طارق احمد قندوز، تأثير التسويق الإلكتروني في صناعة الامتياز التنافسي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الحادي عشر، المسيلة، الجزائر، ص 174.

## الفصل الثاني..... القدرة التنافسية للمؤسسة

-مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني للمؤسسة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن، حيث أنها تصل إليها في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة؛

-الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة؛

-تحسين العلاقات التسويقية بين الشركة وأهم عناصره بينها مثل الزبائن والموردين؛

-إشراك الزبائن في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تعطي الشركة ميزة تنافسية التي تسعى للتسويق لديها؛

-يتميز التسويق الإلكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقولة لدى زبائنها وهذا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية؛

-يعمل التسويق الرقمي على تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية بين المؤسسات بفعل دخول المعرفة والمعلومات كأصل مهم من أصول رأس مال، كما تتاح الفرصة لزيادة حجم عمليات البيع من خلال الاستفادة من القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

وهذا كله ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة منتجات وخدمات الشركة ومركزها التنافسي.

<sup>1</sup>إسماعي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، ص 171.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن القدرة التنافسية عبارة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، والاستحواذ علي حصة سوقية مناسبة كما أنها تساعد على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق.

تكمن أهمية القدرة التنافسية للمؤسسة في تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في الخدمات المقدمة للزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و استراتيجيات المنهجية في ظل بيئة شديدة التنافس كما تساعد علي تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلي التي تقف عائقا أمام تحسين الكفاءة والإنتاجية كما تساعد علي توفير بيئة تنافسية تعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة، فإذا ما توفرت القدرة التنافسية العالية فان ذلك يوفر للمنظمات المحلية بيئة تنافسية تساعد علي تخصيص الموارد بكفاءة عالية و ترشيد استخدامها عملية الابتكار والإبداع.

إن أثر الرقمنة على القدرة التنافسية يكمن في توفير للمؤسسة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه وفيه. والخروج عن حدود المحلية وإمكانية التسوق على نطاق عالمي. وهذا يعطي المؤسسة ميزة تنافسية، وكذا مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي الكتروني للمؤسسة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن، حيث أنها تصل إليها في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.

**الفصل الثالث:**  
**دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر الطارف**

### تمهيد

تعتبر الرقمنة من المصطلحات الحديثة في المؤسسات الجزائرية، ورغم دخوله إليها إلا أن تطبيقها مازال يعرف صعوبات، وكذلك لا يمكن التمكن منها ومن آلياتها في حداتها، بحيث لا بد من تكوين الأفراد وتدريبهم عليها.

في هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف وذلك من خلال تتبعنا لواقع الرقمنة في هذه المؤسسة إذ تعتبر الرقمنة من المصطلحات الحديثة في المؤسسات الجزائرية، والعمل بها يقتصر على بعض المؤسسات فقط دون غيرها.

حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر من المؤسسات القليلة التي حاولت مواكبة هذا التطور وأدخلت التكنولوجيا والرقمنة إليها بهدف تحسين أدائها وهو ما ينعكس على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها وفي طليعتها الربحية.

ولتحقيق هدف هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه استراتيجية الرقمنة في الجزائر، أما المبحث الثاني فقد تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر أما المبحث الأخير فكان تحت عنوان الرقمنة وتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف حيث سنتعرض من خلاله إلى منهجية الدراسة الميدانية مناقشة وتحليل النتائج وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة التي تدور حول وجود أثر لاستراتيجية الرقمنة وأبعادها على تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

### المبحث الأول: استراتيجية الرقمنة في الجزائر

سعت الجزائر على غرار العديد من دول العالم علي اعتماد الإدارة الالكترونية عبر ربط المتعاملين بفضاء افتراضي يتيح مجالا أوسع للتعامل ضمن منظومة رقمية يضيف أبعاد لها علاقة بمتطلبات السرعة والمصداقية والتأثير الزمني.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تطور الرقمنة في الجزائر

إن أساس انتشار الرقمنة هو توفير بنية تحتية متطور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويعتبر التكوين والبحث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ركيزة استدامة استراتيجية الرقمنة ومواكبة التطورات المستقبلية.

تشكل الرقمنة موضوع الساعة انطلاقا من برنامج الجمهورية ومرورا بمخطط عمل الحكومة وعديد النصوص التشريعية والتنظيمية التي صدرت والإجراءات المختلفة التي تتخذها السلطات في كل المجالات.

في هذا الإطار وضعت الجزائر سنة 2008 استراتيجية متدرجة عرفت بـ"Algérie2013" والتي تهدف إلى تعميم الربط بشبكة الانترنت، رقمنة الخدمة العمومية وتأهيل الإطار القانوني لها، كما أن الدولة جعلت من الرقمنة أساسا لنجاح استراتيجية (الجزائر رؤية 2035) حديثا من قبل وزارة المالية والتي بدورها تهدف إلى تطوير وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال ثمانية قطاعات وهي: السياحة، الصناعة الغذائية، الكيماوية، مواد البناء، الكهرباء، الطاقة المتجددة، والنسيج. رغم هذا فإننا نلاحظ أن هذه الرقمنة المرجوة لا تزال في مرحلتها الأولى وتميزها تأخر كبير في انتشارها واستعمالها على مستوى الصحة، التعليم، الصناعة، التجارة والإدارة العمومية. حيث احتلت الجزائر سنة 2019 المرتبة 98 دولة بما يخص مؤشر الجاهزة الشبكية، والمرتبة 102 و130 عالميا سنة 2017 فيما يخص تطور قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطور الإدارة الالكترونية على التوالي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: سياسات وتطوير الرقمنة

أصبحت الرقمنة واقعا ملموسا تعيشه كل الدول في جميع القطاعات داخل الدولة ولهذا سطرت الجزائر استراتيجية لتعميم الرقمنة على كل النشاطات، ويتجلى هذا في تبنيتها لاستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013.

يعد مشروع الجزائر الالكترونية أحد أهم الملفات الكبرى التي أطلقتها وعملت عليها وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال، في إطار زمني حدد في 6 أشهر على أن يتم تنفيذها ميدانيا بين سنتي 2008 و2013، وقد تم التشاور من أجل إعداد تفاصيله الأساسية مع مجموعة من المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين والخواص، وكذا عدد من الجامعات

<sup>1</sup> يغني سامية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد 4، العدد 1، جوان 2021، ص 708.

<sup>2</sup> سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا(كوفيد19)، -Vol.36- Les Cahiers du Cread، n 03-2020، الجزائر، ص 580.

ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى مشاركة أكثر من 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها.<sup>1</sup>

جملة هذه النقاشات والأفكار خلصت إلى صياغة مخطط عام وتفصيلي لتنفيذ مشروع الجزائر الإلكترونية المزعم تنفيذه في غضون سنة 2013، والتي يمكن تلخيصها في المحاور الثلاثة عشر الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال في الإدارة العمومية؛
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال على مستوى المؤسسات؛
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطن والاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة؛
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة؛
- تطوير القدرات البشرية؛
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع؛
- تأهيل الإطار القانوني التشريعي والتنظيمي؛
- المعلومات والاتصال؛
- تثمين التعاون الدولي؛
- آليات التقييم والمتابعة؛
- الإجراءات التنظيمية؛
- الموارد المالية.

كما حددت الاستراتيجية خمسة (5) مؤشرات تمكن من قياس التقدم المحرز في تشييد مجمع المعلومات وتقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:<sup>3</sup>

-مؤشر الجذري الرقمنة؛

-مؤشر النفاذ الرقمي؛

-مؤشر التحضير الإلكتروني؛

-مؤشر ندرة تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

-مؤشر التحضير فيما يتعلق بالحكومة التكنولوجية.

**المطلب الثالث: نتائج إصلاحات الرقمنة في الجزائر**

تتمثل أهم الإصلاحات فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إيتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة معارف قسم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 جوان، 2015، الجزائر، ص، ص، 222، 223.

<sup>2</sup>مسيدي سيد احمد، مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع تحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، جامعة تلمسان، ص، ص، 278، 279.

<sup>3</sup>محمد أميدات، سياسة الرقمنة في القطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد: 57، العدد: 1 مارس 2020، الجزائر، ص، ص، 228، 229.

**أولاً: في الإدارة العمومية:** بدورها تتمثل في أهم الإصلاحات نذكر منها:  
-إطلاق بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر في صيغتها البيومترية والإلكترونية؛  
-إصدار وسحب شهادة ميلاد مرقمنة ومؤمنة(شهادة ميلاد رقم 13 رقم 12) s12  
-رقمنة وثائق البطاقة الرمادية عن طريق ملقم يحتوي على قواعد البيانات الخاصة بالبطاقة  
الرمادية تتصل به حاسبات موجودة على مستوى كل الدوائر والدرك الوطني الذي يستعملها في  
حالة التأكد والمراقبة  
-تطوير عملية الاتصال ونقل المعلومات والإحصائيات أثناء الانتخابات بين البلديات ومن الدوائر  
إلى الولايات أين تجمع النتائج على مستوى المركزي بالجزائر العاصمة كما يؤدي إلى توفير  
الكثير من الجهد والوقت  
-تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بهذه الخدمة حيث يتم إرسال  
الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى الهيئة الإدارية المختصة (الدوائر ديوان الوالي)  
-إتاحة خدمات على الخط في بعض مؤسسات الخدمة العمومية من شأنه تدعيم شفافية الخدمة و  
توفير المعطيات و الدلالات الرقمية لجمهور الوطن  
**ثانياً: في البريد والمواصلات:** تتمثل أهم الإصلاحات فيما يلي:  
-توفير خدمات السحب والاطلاع على الرصيد وطلب الصكوك البريدية عن طريق استخدام بطاقة  
لسحب الإلكتروني والشباك الإلكتروني.  
-توفير خدمات الاطلاع على الرصيد وطلب الصكوك البريدية والحصول على كشف العمليات  
الحسابية عن طريق شبكة الانترنت.

**ثالثاً: في البنوك:**تتمثل أهم الإصلاحات فيما يلي:

-مبادرات التحويل نحو المصرفية الإلكترونية التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات البنكية التقليدية  
في صيغة إلكترونية من خلال نظام شبكي يجعل الوصول إليها يقتصر على المنتسبين للبنك فقط.  
- استحداث وسائل إلكترونية لتلقي الخدمات البنكية من بينها بطاقة الخصم، بطاقة الائتمان، البطاقة  
الذكية.  
-امتلاك معظم البنوك الجزائرية مواقع إلكترونية عبر شبكة الانترنت تمثل فضاء يتضمن  
مجموعة من المعطيات المصرفية والبيانات حول السياسة المالية والنقدية إحصائيات مختلفة.  
**رابعاً: في الضمان الاجتماعي:** تتمثل أهم الإصلاحات فيما يلي:  
-عملية إعادة الترفيم للمشاركين في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية للضمان للاجتماعي.  
-استحداث بطاقة الشفاء الإلكترونية للتأمينات الاجتماعية التي تسمح بالتعرف على هوية المؤمن  
اجتماعياً وذوي الحقوق وتسهيل دفع مستحقاتهم وتعويضاتهم.

في قطاع الصحة (رقمنة الصحة): إنشاء البطاقة الإلكترونية للصحة وتأسيس الملف الطبي الإلكتروني للمريض.  
في القطاع التجاري: السجل التجاري الإلكتروني، حدد نموذج مستخرج السجل التجاري الإلكتروني الصادر بواسطة إجراء إلكتروني.  
خامسا: في قطاع الطيران: يمكن في قطاع الطيران شراء تذكرة السفر باستعمال البطاقة الذهبية عن طريق موقعها الرسمي في مختلف الشركات المتعاقدة.  
سادسا: في الجزائرية للمياه ADE: شركة توزيع المياه في الجزائر قامت بتسهيل عملية دفع فواتير المياه بجعلها الكترونيا وباستعمال البطاقة الذهبية.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المبحث سيتم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها، وعرض أهم خدماتها ووظائفها، بالإضافة الى سلبيات وايجابيات الرقمنة وهيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة في الفصل الأول وعرض أهم أهدافها في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 تم إنشاء الحكومة المستقلة ذات المسؤولية السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، حيث أسندت هذه الحكومة مهام تسيير قطاع البريد والاتصالات إلى الدولة وتتبور هذه المهام في تطوير تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الاحتياجات المتزايدة على هذه الخدمات، ولكن احتكار قطاع البريد والاتصالات من طرف الدولة أدى تدريجيا إلى ظروف عدة مشاكل أهمها:<sup>2</sup>  
-تدهور الخدمة العمومية؛

-التطور والتزايد المستمر لرغبة المواطنين في خدمات جديدة؛

-نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

<sup>1</sup>اسامية، مرجع سابق ذكره، ص ص، 228، 229.

<sup>2</sup>نزار العياشي، دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، سنة 2014، سكيكدة، الجزائر، ص، ص، 191، 192.

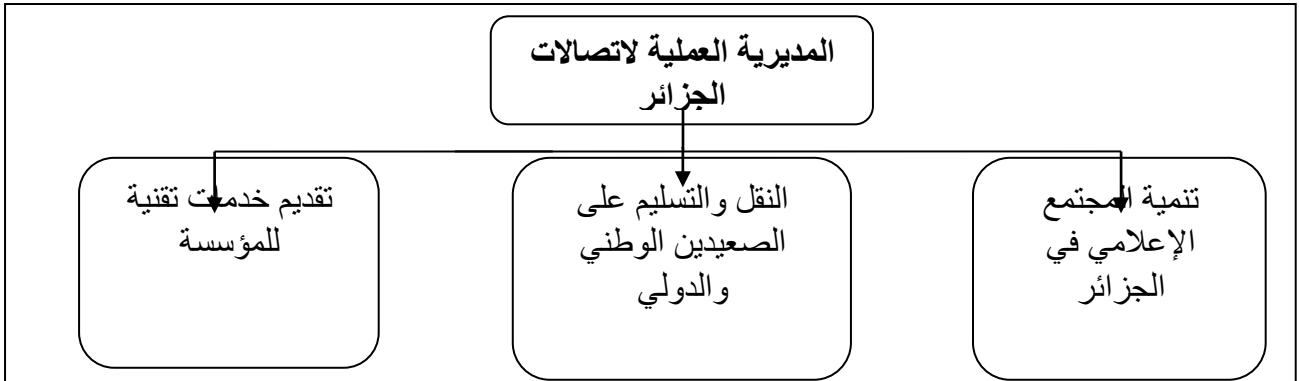
الطارف

وانطلاقا من ذلك لجأت الحكومة الجزائرية إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والاتصالات وتحرير سوق الخدمات الاتصالية ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في مدة لا تتجاوز 4 سنوات والذي جاء بموجبه قرار فصل قطاع الاتصالات عن قطاع البريد وتم بعثته تحت تسمية مؤسسة اتصالات الجزائر. وأصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المتعامل الرئيسي لاتصالات الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وذات أسهم ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية، اللاسلكية

والفضائية، بدأت في الخدمة منذ 1 جانفي 2003، مسجلة في سجل تجاري حامل للرقم 02818083، مقر المديرية المركزية للمؤسسة هو الطريق الوطني رقم 5، الجزائر العاصمة. وبهدف التسيير الحسن لوظائف المؤسسة ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة في المخططات التنموية المختلفة ثم توزيع مراكز المسؤولية على ثلاث مستويات: المركزية، الجهوية والولائية بحيث تختص كل جهة بالمسؤوليات والمشاريع المكلفة بها بهدف إيصال الخدمات الاتصالية لكافة المواطنين عبر التراب الوطني الواسع، وذلك من خلال مديرية مركزية واحدة و اثنا عشرة مديرية جهوية للاتصال تشرف كلا منها على عدد من الوحدات العملية للاتصالات- توجد وحدة واحدة في كل ولاية ما عدا ولاية الجزائر- إضافة إلى وكالات تجارية يختلف عددها باختلاف الكثافة السكانية للمناطق الجغرافية.

تتمثل أهمية المديرية العملية للاتصالات فيما يلي:<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 3-1): أهمية المديرية العملية للاتصالات



**المصدر:** مصطفىاوي محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لاستكمال شهادة أكاديمي، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة

2015/2014

الشكل رقم ( 3-2): بطاقة تقنية لاتصالات الجزائر ولاية الطارف

اتصالات الجزائر	
الطارف	ولاية

<sup>1</sup>مصطفىاوي محمد الصادق، أثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لاستكمال شهادة أكاديمي، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة

2015/2014، ص 62

الطارف

المساحة	2891.63 كلم مربع
السكان	507 772
عدد الأسر	84 628
عدد الموظفين	246
عدد الدائرات	07
عدد البلديات	24

المصدر: أنظر للملحق رقم(01)

من خلال البطاقة التقنية لاتصالات الجزائر لولاية الطارف سنة 2022 بالشكل ( ) نلاحظ أنها تتربع على مساحة تقدر بـ 2891.63 كلم مربع، في حين بلغ عدد سكانها 507772 نسمة منها 84628 أسرة. يعمل بهذه الوحدة 246 موظف موزعين على 7 دوائر و24 بلدية حسب مكاتب المؤسسة واحتياجاتهم.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات). وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات<sup>1</sup>.

بالإضافة الى الأهداف السابقة الذكر نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛

-الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛

-وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني:خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف عدة خدمات نذكر منها:<sup>3</sup>

- خدمات الهاتف (Idoom Fixe)، الانترنت (4GLITE/Idoom FIBRE/Idoom ADSL)؛
- خدمة المنبه: تتيح هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفي انطلاقا من جهازكم الهاتفي.
- المحاضرة الثلاثية: تتيح هذه الخدمة إدخال طرف ثالث في المكالمات الهاتفية مع متصل آخر بحيث تصبح المحادثة تجمع بين ثلاثة متصلين في آن واحد؛
- وضع المكالمات موضع الانتظار؛
- خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP"؛
- خدمة حظر المكالمات الدولية؛
- خدمة الفاتورة المفصلة؛

<sup>1</sup>انظر للملحق رقم 2.

<sup>2</sup>مصطفى محمد الصادق، مرجع سابق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> انظر للملحق رقم 3.

## الطارف

- الخدمة المقدمة على الموقع الالكتروني؛
- معرفة عنوان أقرب وكالة تجارية.
- بالإضافة إلى خدمات أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>
- استقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها؛
- اطلاع الزبون على فاتورته وعلى تسعيرة كل المكالمات والخدمات المقدمة؛
- دراسة الطلبات.
- تحرير العقود الاشتراك؛
- تقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله.

### المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات الرقمنة لاتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

إن إدخال الرقمنة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر أضفى لمسات إيجابية عليها، إلا أن لها كذلك بعض السلبيات.

### الفرع الأول: ايجابيات وسلبيات الرقمنة لاتصالات الجزائر لولاية الطارف

هناك عدة إيجابيات للرقمنة وبعض سلبيات نذكرها:<sup>2</sup>

#### أولاً-الايجابيات

- ✓ تسهيل التواصل مع الزبائن ولعملاء والموردين ومع الإدارة المركزية وهذا عبر المواقع الالكترونية
- ✓ سهولة تبادل المعلومات بسرعة ودقة بين أقسام ووحدات المؤسسة وبينها وبين الزبائن؛
- ✓ إدخال البيانات بطريقة الكترونيةيسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة؛
- ✓ التعرف على السوق واحتياجات واختيارات الزبائن في وقت قياسي؛
- ✓ الاستفادة من دفع الفواتير عن بعد دون تكبل عناء التنقل والانتظار في الطوابير؛
- ✓ اطلاع المستهلكين لكل مستجدات خدماتها في وقت قياسي جدا؛
- ✓ استفادة الزبون من الخدمات عبر الاشتراك الالكتروني الموجود في الموقع الخاص اتصالات الجزائر؛

#### ثانياً-السلبيات

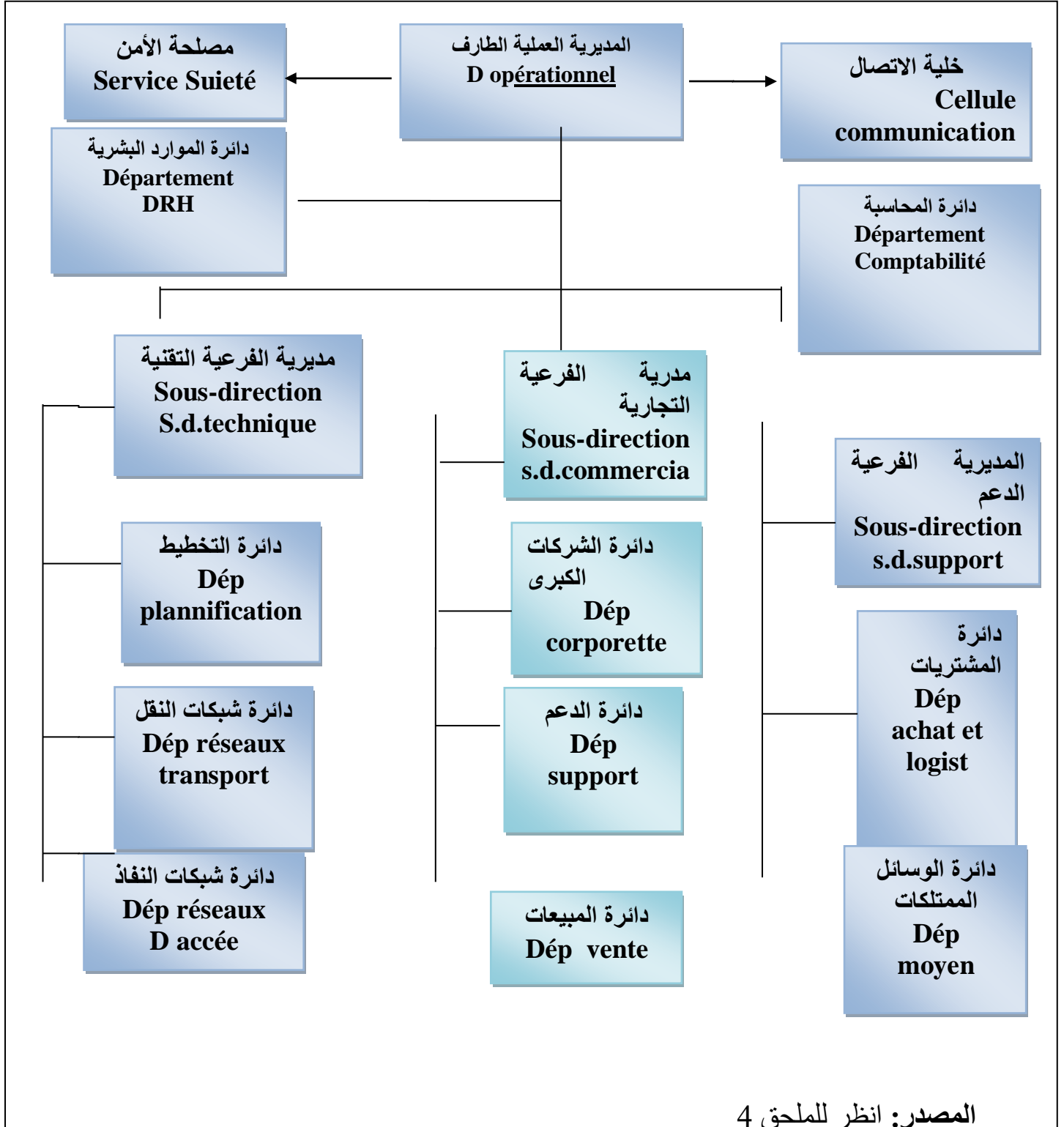
- ✓ عدم وضع الزبائن ثقتهم الكاملة في الرقمنة؛
- ✓ عدم قدرة المجتمع من التعامل مع الرقمنة نظرا لارتفاع نسبة الأمية وخاصة الأمية الرقمية؛
- ✓ غالبا ما تتعرض الشبكات الالكترونية بأنواعها إلى القرصنة؛
- ✓ عدم امتلاك وحدة العملياتية بالطارف إلي فريق صيانة وفي غالب الأحيان يتم التدخل لحل هذه المشاكل من طرف المصلحة المختصة على مستوى المديرية العامة (الجزائر).

<sup>1</sup> انظر للملحق رقم 5.

<sup>2</sup>انظر للملحق 5.

الطارف

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر -الطارف-  
الشكل رقم (3-3): هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



المصدر: انظر للملحق 4

## المبحث الثالث: استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

سيتم التطرق فيما يلي إلى منهجية الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتحليل عينة البحث والتي تشمل جميع الفئات المهنية بالإضافة إلى ذلك سنقوم بعرض وتحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل نتائج المقابلة، وصولاً إلى اختبار صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

#### 1- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، لأنه الأنسب بغية استيعاب موضوع البحث، الذي يحاول وصف استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

#### 2- المجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية وتم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف نموذجاً لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة، تم التعامل مع مصلحة التكوين حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين 15 موظفاً، حيث قمنا بتوزيع 15 نسخة من الاستبيان وتم استردادها جميعاً.

#### 3- مصادر جمع المعلومات: لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر:

- مصادر ثانوية: وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، مذكرات وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل.
- مصادر أولية: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

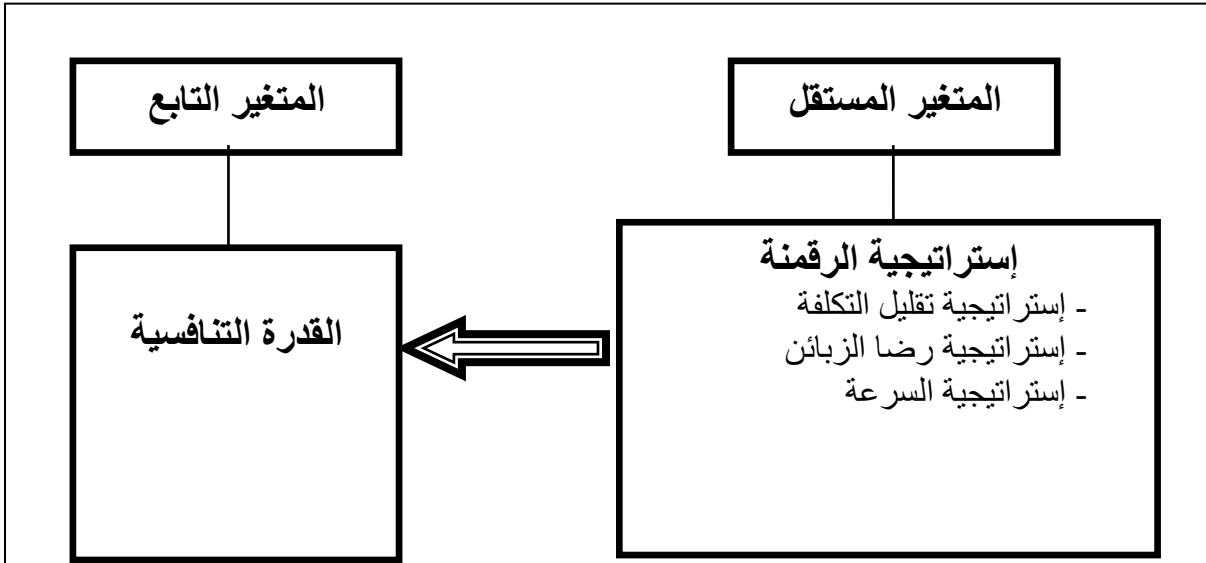
● **الاستبيان:** هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

● **المقابلة:** من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر والإجابة على جزء من الأسئلة، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

وهذا فضلاً عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

#### 4- نموذج الدراسة:

شكل 3-4: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق  
5- تصميم الاستبيان:

تم تصميم استبيان يحتوي على (29) سؤال موزع على ثلاث محاور المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، المحور الثاني إستراتيجية الرقمنة بالمؤسسة، أما المحور الأخير تم تخصيصه إلى القدرة التنافسية وقد تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حيث يطلب من المبحوثين أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس يتكون من خمس خيارات كما هو موضح:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-----------------	-----------	-------	-------	-------------

#### 6- اختبار ثبات وصدق الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-1 : اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية الرقمنة	12	0.82

الطائف

0.84	17	القدرة التنافسية
0.86	29	معامل ألفا كرونباخ الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان  
يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.82 بالنسبة للمتغير المستقل وبقية كلية بينما بلغت قيمته 0.84 للمتغير التابع، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.86 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

1- وصف خصائص عينة الدراسة

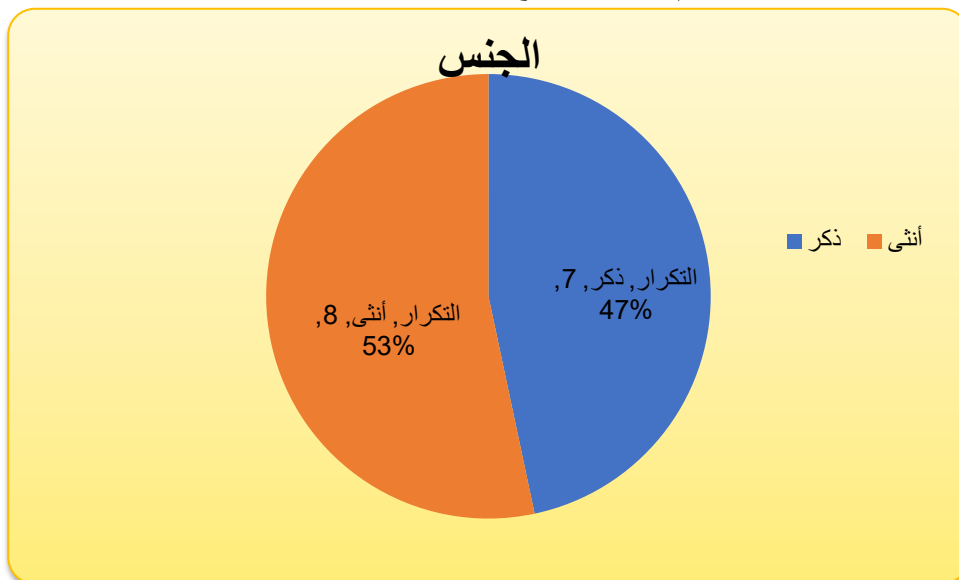
أولا- الجنس:

الجدول رقم 3-2: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	07	47%
أنثى	08	53%
المجموع	15	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان  
ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول 3-2  
يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الإناث هي الأكبر بنسبة 53%، بينما بلغت نسبة الذكور 47%، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة

الطارف

الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الإناث بدرجة أكبر، ويوضح هيمنتهم وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

ثانيا- العمر

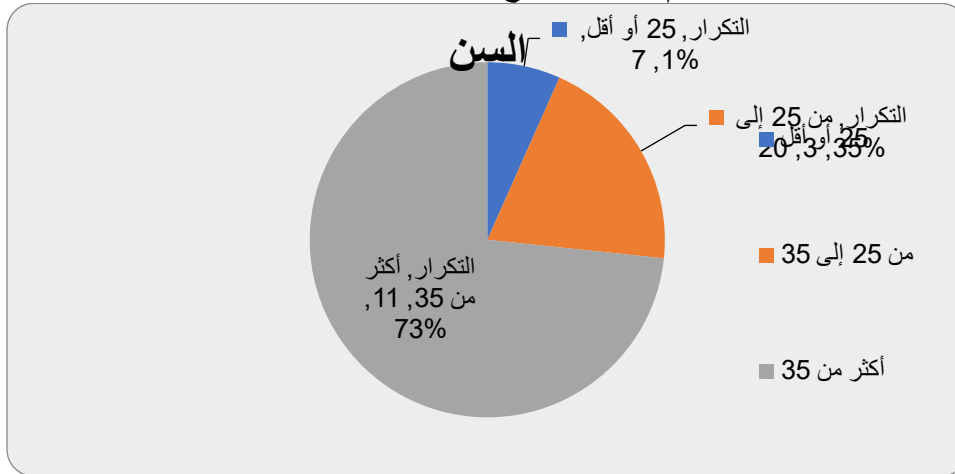
الجدول رقم 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة أو أقل	01	7%
من 25 إلى 35 سنة	03	20%
أكثر من 35 سنة	11	73%
المجموع	15	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان  
ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الطارف

شكل رقم 3-6: توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول 3-3 يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة أكثر من 35 المرتبة الأولى بنسبة 73 % تليها فئة من 25 إلى 35 سنة، وأخيرا فئة 25 أو أقل بنسبة 7%.

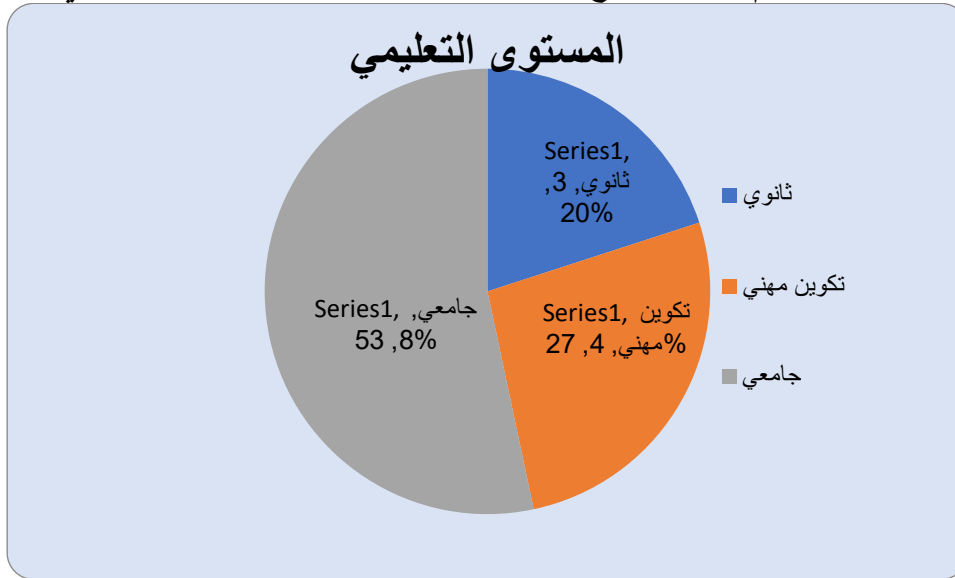
ثالثا- المستوى التعليمي

الجدول رقم 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00%
ثانوي	03	20%
تكوين مهني	04	27%
جامعي	08	53%
المجموع	15	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان والشكل الموالي يوضح نتائج الجدول السابق

شكل رقم 3-7: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول 3-4

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي الجامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة فاقت النصف وقدرت ب 53%، تليها بعد ذلك فئة الأفراد ذوي التكوين المهني بنسبة 27%، ثم فئة الثانوي بنسبة 20% وأخيرا تتواجد فئة أصحاب المستوى المتوسط بدون أي فرد.

رابعا- الخبرة المهنية

الجدول رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	إلى
أقل من 5 سنوات	02	13%	
من 05 إلى 10 سنوات	04	27%	
من 11 إلى 20 سنة	06	40%	
أكثر من 20 سنة	03	20%	
المجموع	30	100%	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد نتائج الاستبيان ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3-7: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة 40% من أفراد العينة تمتلك خبرة من 11 إلى 20 سنة، تليها نسبة 27% للأفراد ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، ثم بعد ذلك نسبة 20% لأفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 20 سنة، وأخيرا 13% للأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

## 2- تحليل مستوى استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية

### أ- المتغير المستقل : إستراتيجية الرقمنة

جدول رقم 3-6: تحليل عبارات متغير إستراتيجية الرقمنة

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	03	0.74	4.46	تعتبر إستراتيجية تقليل التكلفة جيدة لمؤسسة اتصالات الجزائر
مرتفع	08	0.84	4.00	تساهم إستراتيجية تقليل التكلفة بشكل كبير في استقطاب عدد هائل من الزبائن لمؤسستكم
مرتفع	06	0.70	4.26	تعمل مؤسستكم على التخفيض المستمر للتكاليف من خلال تشخيص كل المجالات الممكنة لتخفيضها بالاعتماد على استراتيجيات الرقمنة
مرتفع	05	0.61	4.33	تعمل إستراتيجية تقليل التكلفة على تقليل تكاليف الاتصالات وتكاليف ترويج الخدمات والتي تتم عبر منصات الكترونية
مرتفع	08	0.65	4.00	تمنح مؤسستكم للزبائن حرية التعبير عن رغباتهم من خلال تطبيقات رقمية عن طريق الاتصالات التسويقية المباشرة

الطارف

مرتفع	08	0.84	4.00	تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق إستراتيجية رضا الزبائن على بناء صورة جيدة عن خدماتها لكسب رضا زبائنها
مرتفع	08	0.84	4.00	تتوفر مؤسستكم على أجهزة دفع الكتروني وبالاتماد على إستراتيجية الرقمنة تسهل على زبائنها طلب المنتج أو الخدمة وهذا ما يجعلهم يعبرون عن رضاهم بذلك
مرتفع	02	0.63	4.53	تعتبر إستراتيجية رضا الزبون من استراتيجيات الرقمنة والتي تساهم بشكل كبير في تعظيم أرباح مؤسستكم وتطويرها
مرتفع	07	0.56	4.20	تعتبر إستراتيجية السرعة جد فعالة لمؤسستكم
مرتفع	04	0.50	4.40	بالاعتماد على الاستراتيجيات والتقنيات الرقمية الحديثةتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر لزبائنها خدماتها في وقت وجيز وقياسي
مرتفع	12	0.74	3.86	تتمتع مؤسستكم بسرعة عالية في الاطلاع على القوانين والتشريعات والمراسيم التنظيمية بفضل التقنيات الرقمية الحديثة
مرتفع	01	0.63	4.53	بالاعتماد على إستراتيجية الرقمنة يسهل إيصال الأوامر والعرائض الكترونيا والاطلاع عليها وتنفيذها في وقتها المناسب

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة 12، وبقية انحراف المعياري 0.63 والتي تعكس ثبات آراء عينة الدراسة وعدم تشتتها، وهذا يعني أن المؤسسة بهذه الفقرة، كما أن درجة العبارة جاءت في المجال المرتفع.

بعد ذلك جاءت العبارات 08، 01، 10، على الترتيب بقيم وسط حسابي 4.53، 4.46، 4.40 على الترتيب وهي قيم مرتفعة.

أما المرتبة الأخيرة فاحتلتها الفقرة 11، ورغم هذه المرتبة إلا أنها في المجال المرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.86، أما قيمة الانحراف المعياري فبلغت 0.744.

والملاحظ أنه بغض النظر عن الترتيب الشكلي للاهتمام ب فقرات المحور، إلا أن جميع هذه الفقرات تقع ضمن المجال المرتفع.

ب- أبعاد الدراسة

جدول رقم 3-7: تحليل أبعاد المتغير المستقل

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
مرتفع	01	0.57	4.26	إستراتيجية تقليل التكلفة
مرتفع	03	0.45	4.13	إستراتيجية رضا الزبائن
مرتفع	02	0.46	4.25	إستراتيجية السرعة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق، يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهتماما كبير بأبعاد الرقمنة، حيث أن جميع الأبعاد جاءت في الدرجة المرتفعة بقيم وسط حسابي مرتفعة، حيث احتل البعد الخاص بإستراتيجية تقليل التكلفة المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي 4.26، وبلغت قيمة الوسط الحسابي للبعد الخاص بإستراتيجية السرعة 4.25 في المرتبة الثانية، بينما جاء البعد الخاص برضا الزبائن ثالثا بقيمة وسط حسابي قريب من البعدين الآخرين بلغ 4.13. بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فجاءت صغيرة تبين مدى ثبات الإجابات وعدم تشتتها.

### ج- المتغير التابع:

جدول رقم 3-8: تحليل أبعاد المتغير التابع

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	09	0.72	4.33	أسعار مؤسسة اتصالات الجزائر جيدة مقارنة بأسعار المنافسين
مرتفع	17	0.99	4.13	تعتبر منتجات مؤسستكم أفضل المنتجات في الأسواق
مرتفع	16	0.63	4.13	تعمل المؤسسة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع
مرتفع	08	0.82	4.40	تعتبر وضعية مؤسستكم متميزة مقارنة بالمنافسين
مرتفع	02	0.63	4.60	تتميز مؤسستكم بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة
مرتفع	06	0.89	4.46	تعمل مؤسستكم على الاهتمام فقط

الطارف

				بالاحتياجات الفعلية للزبائن لكسب رضاهم
مرتفع	11	0.74	4.33	تسعى مؤسستكم من خلال استراتيجية الرقمنة إلى زيادة أرباحها وحصصها السوقية وبالتالي تعزيز من قدرتها التنافسية
مرتفع	03	0.45	4.46	تساعد استراتيجية الرقمنة والتطبيقات الرقمية مؤسستكم من إعطائها مكانة بارزة في السوق من خلال الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن والسرعة في أنشطتها التسويقية
مرتفع	01	0.63	4.73	بفعل استراتيجية الرقمنة استطاعت مؤسستكم خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان
مرتفع	04	0.63	4.46	تسعى مؤسستكم من خلال استراتيجية تقليل التكاليف على التركيز في البحث والتطوير للبنية التحتية للتحويل الرقمي من أجل تقليل التكاليف
مرتفع	05	0.70	4.46	تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا للترويج بهدف بناء مكانة للخدمات
مرتفع	12	0.59	4.26	تلجأ المؤسسة الى خط انتاجي معين لتقديم خدمات فريدة من نوعها في خدمة القطاع السوقى المحدد
مرتفع	13	0.70	4.26	تستخدم المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة
مرتفع	13	0.70	4.26	تساعد استراتيجية السرعة على تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم الخاصة لجزء معين من السوق بالاعتماد على تقنيات رقمية
مرتفع	07	0.63	4.40	تعتبر استراتيجية السرعة من اهم استراتيجيات الرقمنة لمساهمتها بشكل كبير في تلبية رغبات زبائنكم في الوقت المناسب
مرتفع	09	0.72	4.33	لدى مؤسستكم قنوات توزيع سريعة تمكنها من القيام بأنشطتها التسويقية في أسرع وقت ممكن
مرتفع	13	0.70	4.26	تسعى المؤسسة الى ابتكار تقنيات رقمية حديثة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة لكسب رضا زبائنكم
مرتفع	-	0.37	4.38	القدرة التنافسية

## الطارف

**المصدر:** إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالقدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.73 للفقرة 09، تليها الفقرة 5، ثم الفقرات 8، 16، 01 بنفس الوسط الحسابي مع أفضلية للفقرة 08 لصغر قيمة الانحراف المعياري مقارنة بالفقرتين الأخرتين، هذه القيم الخاصة بالوسط الحسابي هي قيم مرتفعة الدرجة. بالنسبة للمراتب الأخيرة جاءت الفقرتين 2 و 03، بنفس الوسط الحسابي 13، لكن كبر قيمة الانحراف المعياري للفقرة 2 جعلها تحتل المرتبة الأخيرة، حيث بلغ 0.99، وهي قيمة كبيرة قريبة جدا من 1، وهو ما يعني تشتت الإجابات حول هذه الفقرة وعدم ثباتها.

## المطلب الثالث: تحليل النتائج اختبار فرضيات الدراسة

### أولا: تحليل نتائج المقابلة

بعد المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة بصفته المسؤول الأول على المؤسسة وبعض الموظفين، اقترحنا بعض الأسئلة من أجل تحصيل نتائج تخدم موضوع الدراسة حصرنا مجمل النتائج المتحصل عليها في ما يلي:

### 1- إسهامات واستراتيجيات الرقمنة داخل المؤسسة:

هناك مجموعة من الإسهامات نذكر منها<sup>1</sup>:

-تسهيل التواصل بين الأقسام؛

-اختزال الوقت في نقل المعلومات؛

-سهولة متابعة المؤسسة لإعمالها من أي مكان في العالم؛

-تقليل التكاليف بالنسبة للمؤسسة وللزبون؛

-الرقابة الرقمية داخل المؤسسة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها في وقتها المناسب؛

-تقريب المسافات من وإلى فرع اتصالات الجزائر –الطارف-والإدارة المركزية على سبيل المثال

البريد الصادر والوارد؛

-السرعة لاستجابة طلبات الزبائن من أجل كسب رضا الزبون وتقوية قدرتها التنافسية؛

-مساهمة الرقمنة في زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

-زيادة الحصص السوقية من خلال إنشاء عدة نقاط في أغلب بلديات ولاية الطارف؛

-الترويج عبر الراديو والتلفزة وذلك لتقليل التكاليف عبر التسويق الرقمي مقارنة بالتسويق

التقليدي.

### 2- استراتيجيات الرقمنة لاتصالات الجزائر

<sup>1</sup> انظر للملحق رقم 5.

## الطارف

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف على عدة استراتيجيات من خلالها يتم استغلال الرقمنة لكسب حصص سوقية وتنمية قدرتها التنافسية، ولمعرفة استراتيجيات الرقمنة في المؤسسة وهذا من خلال تعزيز نشاطاتها في القطاع وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **استراتيجية السرعة:** من خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تحقيق السرعة في أنشطتها التسويقية استجابة لطلبات الزبائن وتلبيتها في الوقت المناسب وهذا ما يعزز من قدرتها التنافسية؛

➤ **استراتيجية تقليل التكلفة:** توفر مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-تكاليف الاتصالات عبر جميع الشبكات إضافة إلى توفير تكاليف طباعة الكتلوجات الترويجية من خلال التسويق عبر الموقع الإلكتروني؛

➤ **استراتيجية السهولة:** بفضل الرقمنة باستطاعة مدير المؤسسة الرد على زبائنه بكل سهولة والبحث عن الموردين في أي مكان في العالم؛

➤ **استراتيجية تلبية رغبات الزبائن:** لمؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-القدرة على تلبية حاجات زبائنها والتعبير عن رغباتهم مباشرة للمؤسسة وهذا عن طريق الاتصالات التسويقية؛

➤ **استراتيجية كسب رضا الزبون:** تتمثل هذه الاستراتيجية من خلال تقديم خدمات فريدة من نوعها وبناء صورة جيدة عن خدماتها لكسب رضا وولاء زبائنها مما يؤدي إلى زيادة قدرتها أمام المنافسين؛

➤ **استراتيجية تحقيق ميزة تنافسية:** تتبنى اتصالات الجزائر-الطارف-هذه الاستراتيجية من خلال علاقاتها الوثيقة مع الزبائن وكسب رضاهم وكذلك من خلال تكرار عملية الشراء، مما ينجم عنه زيادة في الأرباح وزيادة في الحصة السوقية وبذلك استطاعت أن تجد لنفسها موقعا في السوق وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛

➤ **استراتيجية عقود الاشتراك:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى رفع عناء التنقل على الزبون وتطلعهم على نتائج دراسة الجدوى عبر البريد الإلكتروني، وبالتالي تعزيز استراتيجيتها القائمة على التقرب أكثر من زبائنها من أجل تلبية تطلعاتهم على أحسن وجه، ومن خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية.

### ثانيا: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم دراسة العلاقة بين المتغيرات بمعامل الارتباط بيرسون، حيث يكون الارتباط كالتالي:

#### 1- معامل الارتباط:

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1

الطارف

لا يوجد ارتباط	0
----------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال نتائج الاستبيان نتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم 03-09: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: القدرة التنافسية	الارتباط	البعد
0.436*	الارتباط	تقليل التكلفة
0.31	المعنوية	
15	العدد	
0.635**	الارتباط	رضا الزبائن
0.000	المعنوية	
15	العدد	
0.319*	الارتباط	السرعة
0.18	المعنوية	
15	العدد	
0.683**	الارتباط	المتغير المستقل: استراتيجية الرقمنة
0.000	المعنوية	
15	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

\* مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

\*\* مستوى معنوية  $\alpha=0.01$

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

\_ تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد استراتيجية تقليل التكلفة والقدرة التنافسية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.436)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية استراتيجية تقليل التكلفة سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يفرض على المؤسسة محاولة تفعيل هذه الاستراتيجية أكثر من أجل اكتساب قدرة تنافسية أكبر.

\_ يتضح وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين رضا الزبائن والقدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$ ، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة (0.635)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في رضا الزبائن سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

\_ كشف التحليل عن علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين استراتيجية السرعة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بمعامل ارتباط قدر ب (0.319)، حيث يفسر ذلك بأن كل

زيادة في استراتيجية السرعة بمؤسسة اتصالات الجزائر سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في قدرتها التنافسية.

\_ يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل استراتيجية الرقمنة والقدرة التنافسية وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$  التي تقدر بـ (0.683) ، وهذا يؤكد أن الرقمنة بمختلف أبعادها لها أهمية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثا: الأثر بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 3-10: الأثر بين متغيرات الدراسة

المعنى	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t	القيمة الثابتة B	البيان
0.000	0.160	0.059	4.856	3.703	أثر تقليل التكلفة على القدرة التنافسية
0.005	0.354	0.181	3.367	2.923	أثر رضا الزبون على القدرة التنافسية
0.002	0.211	0.067	0.002	3.488	أثر السرعة على القدرة التنافسية
0.011	0.335	0.134	2.968	2.971	أثر الرقمنة على القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الطالبين وفقا لنتائج الاستبيان

1- الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : الفرضية الصفرية: تقليل التكلفة لا يؤثر على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

$H_1$ : الفرضية البديلة: تقليل التكلفة يؤثر على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (3.743) ، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار لتقليل التكلفة على القدرة التنافسية.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 0.160 + 3.703 (\text{تقليل التكلفة})$$

ومنه:نقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأن تحديد الاحتياجات التكوينية يؤثر على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ونرفض الفرضية العدمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لرضا الزبون على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

$H_1$ : الفرضية البديلة: يوجد تأثير لرضا الزبون على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.367) بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.005) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا الزبائن على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، ومنه:

$$\text{القدرة التنافسية} = 2.923 + 0.354 (\text{رضا الزبون})$$

ومنه: نقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأنه يوجد تثير لرضا الزبون على القدرة التنافسية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لإستراتيجية السرعة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

$H_1$ : الفرضية البديلة: يوجد تأثير لإستراتيجية السرعة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.753) ، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السرعة على القدرة التنافسية، وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 3.488 + 0.211 (\text{السرعة})$$

ومنه: نقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأن السرعة تؤثر على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، ونرفض الفرضية العدمية.

4- الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لإستراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

$H_1$ : الفرضية البديلة: يوجد تأثير لإستراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.968)، كما أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.11) أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمنة على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 2.971 + 0.335 (\text{الرقمنة})$$

ومنه: نقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأن إستراتيجية الرقمنة تؤثر على القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل وضحنا صورة عامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض بطاقة تعريفية بالمؤسسة ومختلف المحطات التاريخية التي مرت بها إضافة إلى شرح مختلف مهام هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى إستراتيجية الرقمنة بالمؤسسة، وقمنا أيضا بتقديم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان والمقابلة باعتبارهما أداة رئيسة لجمع البيانات حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور متمثلة في البيانات الشخصية، الرقمنة وأخيرا القدرة التنافسية.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي بعرض نتائج المقابلة واختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف مفاهيم الرقمنة على ما يدور فعليا في مؤسسة اتصالات الجزائر، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

خاتمة

إن اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على الرقمنة تعد من التحديات العظمى لها في ظل التطور المستمر والمتسارع، مما يجعلها في صحوه لمواكبة التطورات الحديثة وهذا ما سهل عليها مهامها والاستفادة من مزايا الرقمنة، من معالجة فورية للمعطيات والبيانات والقدرة على تحويلها إلى معلومات دقيقة، تسهيل العلاقة بين الموظفين داخل المؤسسة وبين الزبائن، وهذا ما يدل على وعي المؤسسة بأهمية رقمنة مصالحها والاستثمار في هذا الجانب وتوفير كافة متطلبات الرقمنة. أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر نو طابع حديث وذلك للتحويل من العمل الإداري التقليدي إلى العمل الإلكتروني، وبهذا تساهم عملية الرقمنة في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهو استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن بأقل التكاليف وكسب ثقتهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعليه تلعب الرقمنة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتمثل هذا الدور في الرفع من مستوى الأداء وتحسين صورة المؤسسة أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيسي لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسية من خلال إيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها.

إن أثر الرقمنة على القدرة التنافسية يكمن في توفير لمؤسسة اتصالات الجزائر فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه وفيه، وتعظيم أرباحها وتقليل تكاليفها والخروج عن الحدود المحلية وإمكانية التسوق على نطاق عالم. وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية، وكذا مواكبة التطورات الحديثة في مجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي الكتروني للمؤسسة يعطيها ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن، حيث أنها تصل إليها في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.

### نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع استراتيجية الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بولاية الطارف، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج التي نوردتها كالتالي:

- تمكن استراتيجية الرقمنة من تحقيق مزايا تنافسية عدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وتخطي المشاكل بطريقة بسيطة وغير مكلفة؛
- هناك استخدام فعلي الرقمنة في المؤسسة ويظهر ذلك من خلال مساهمتها في تسريع أنشطتها التسويقية وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛
- استخدام الرقمنة يؤدي لتلبية رغبات الزبائن في أقصر وقت ممكن وبالتالي نيل رضاهم؛
- مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف تحتل مركز اقتصادي فيما يخص الخدمات التي تقدمها؛
- عدم تأهيل العمال يعيق استخدام الرقمنة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن الرقمنة في اتصالات الجزائر-الطارف يشهد ضعف إقبال الزبائن وعلى هذه التقنية الجديدة لعدم ثقتهم بها وبأساليب الدفع الإلكتروني.

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات نجملها فيما يلي:
- تكوين فريق صيانة للوحدة العملياتية بالطرف للتدخل لحل الأعطاب في الوقت المناسب؛
  - زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا والتقنيات الرقمية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة في عصر الرقمنة التي لها دور فعال في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - دراسة أسباب تأخر تطبيق الرقمنة في المؤسسة؛
  - معرفة كيفية إقناع الزبائن بالأمن الرقمي وإكسابه الثقة التامة بالخدمات الرقمية؛
  - ضرورة تكوين وتأهيل العمال في مجال الرقمنة باعتباره المساهم الرئيسي في تعزيز قدرة المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

#### باللغة العربية:

1. نبراس محمد جاسم الاحبابي، أثر الإدارة الالكترونية في إدارة المرافق العامة، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه-الإسكندرية، السنة الجامعية 2018
  2. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل النشر شارع الجمعية العلمية الملكية، عمان -الأردن، السنة الجامعية 2008
  3. محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، السنة الجامعية 2009
  4. نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مطبعة رشاد برس-بيروت، عمان، الاردن، 2008
  5. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية.
  6. عمر احمد ابو هاشم الشريف، الادارة الالكترونية مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، سنة 2013
  7. حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، دار الكتب والوثائق، الطبعة الاولى، دار الكتب، 3يناير 2021
  8. سجاد خالف حسين المكدمي، أثر إدارة هندسة العمليات علي تطوير القدرة التنافسية، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2022
  9. كمال كاظم جواد الشمري، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016
- باللغة الفرنسية:

10-Porter. M.E.the competitive advantage of nations.the free press, Simon et Schuster inc, 1998

11-L.Lachaal,la compétitivité : conceptions, définitions et applications, cahiers CIHEAM .

### ثانياً: المجالات والدورات العلمية

1. احمد علي، المكتبة الرقمية: الاسس، المفاهيم، والتحديات التي تواجه المكتبات الرقمية العربية،مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول والثاني، سنة 2011
2. الهام شيلي، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 12، العدد: 01، سنة 2019

3. مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 1، سنة 2010، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض- قسم دراسات المعلومات
4. جميلة سلايمي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، تيارت، الجزائر
5. لعوج مجاهد نسيم، استراتيجيات التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلد 17، العدد 04، السنة الجامعية 2021، تلمسان، الجزائر
6. محمد موسى على شحاته، انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الالكترونية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد رقم 9، يناير 2020، مدينة السادات، مصر
7. خواترة سامية، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 58، العدد 2، السنة الجامعية 2020، بومرداس، الجزائر
8. صدوقي غريسي، واقع واهمية التحول الرقمي والاتمة، مجلة اراء للدراسات السابقة والادارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي افلو، 2021، الجزائر
9. مصطفى احمد امين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الدارة التربوية، العدد التاسع عشر، سبتمبر 2018، مصر
10. احسين عثمانى، الإبداع كمدخل لتفعيل القدرة التنافسية في المؤسسات وزيادة مخرجاتها 'نموذج المكتبة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي'، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 34، جوان 2016، أم بواقي
11. بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 14 / العدد 01 (2009)، جامعة سيدي بلعباس، بلعباس، الجزائر
12. عبد الحفيظ بوقرانة، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2013/04، الجزائر
13. عبد القدر سبتي، أهمية الأسواق الرقمية في ازدهار التجارة الالكترونية، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج)، مجلد 08، العدد 01، جانفي 2022، صادرة عن مخبر السيادة و العولمة، المدية، الجزائر
14. الهام يحيواوي، كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال للتسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، باتنة، الجزائر
15. عبد القدر سبتي، أهمية الأسواق الرقمية في ازدهار التجارة الالكترونية، مجلة الدراسات القانونية (صنف ج)، مجلد 08، العدد 01، جانفي 2022، صادرة عن مخبر السيادة و العولمة، المدية، الجزائر

16. السيد احمد فهمي عبد السيد، مدى فعالية التسويق الرقمي عبر شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول، سنة 2021
17. طارق احمد قندوز، تأثير التسويق الالكتروني في صناعة الامتياز التنافسي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الحادي عشر، المسيلة، الجزائر
18. يغني سامية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة أعمال، المجلد 4، العدد 1، جوان 2021
19. سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كألية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا(كوفيد19)، Les Cahiers du Cread-Vol.36-n 03-2020، الجزائر
20. يتوجي سامية، أطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم القانونية، السنة التاسعة، العدد 18 جوان، 2015، الجزائر
21. مسيدري سيد احمد، مشروع الجزائر الالكترونية: واقع تحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، جامعة تلمسان
22. محمد أحميدات، سياسة الرقمنة في القطاع التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد: 57، العدد: خاص، 1 مارس 2020، الجزائر
23. ززار العياشي، دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، سنة 2014، سكيكدة، الجزائر
24. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، ابريل 2022، مصر.
25. طلحة عبد القادر، دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية، N 06-07.JUIN-DECEMBRE 2020

### ثالثا: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1. صالح لعبير، اثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، اطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص صحافة مكتوبة، بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بجامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، جوان 2020،
2. حمزة بوتمان، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي، أطروحة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020
3. عبير ملاك، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، بكلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، البلدية، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019
4. عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، بكلية

الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، بجامعة منتوري-قسطينة، الجزائر، 2010/2009

5. رضوان بن عيسى، واقع الرقمنة في الجامعة الجزائرية، شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، السنة الجامعية 2020/2019

6. شرفاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009

7. خيارى زهية، تحسين الإنتاجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراء لنيل شهادة دكتوراء، قسم العلوم المالية، عنابة، الجزائر، 2010/2009

8. حسن نزال، أثار استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا في الأردن

إدارة المواهب متغير وسيط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن  
9. أسماء مرواني، الإبداع التكنولوجي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسات الخدمية، أطروحة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، أم بواقي، الجزائر، 2013/2012

10. سناء شعبي، استراتيجيات العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، سنة 2012/2011

11. حجر ف مبارك سعود الحجر ف، أثار استراتيجيات المنظمة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة لدي المصارف التجارية الكويتية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2011

12. سماحي منال، التسويق الإلكتروني وشروط تفعيله في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر

13. مصطفىاوي محمد الصادق، أثار السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لاستكمال شهادة أكاديمي، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2015/2014

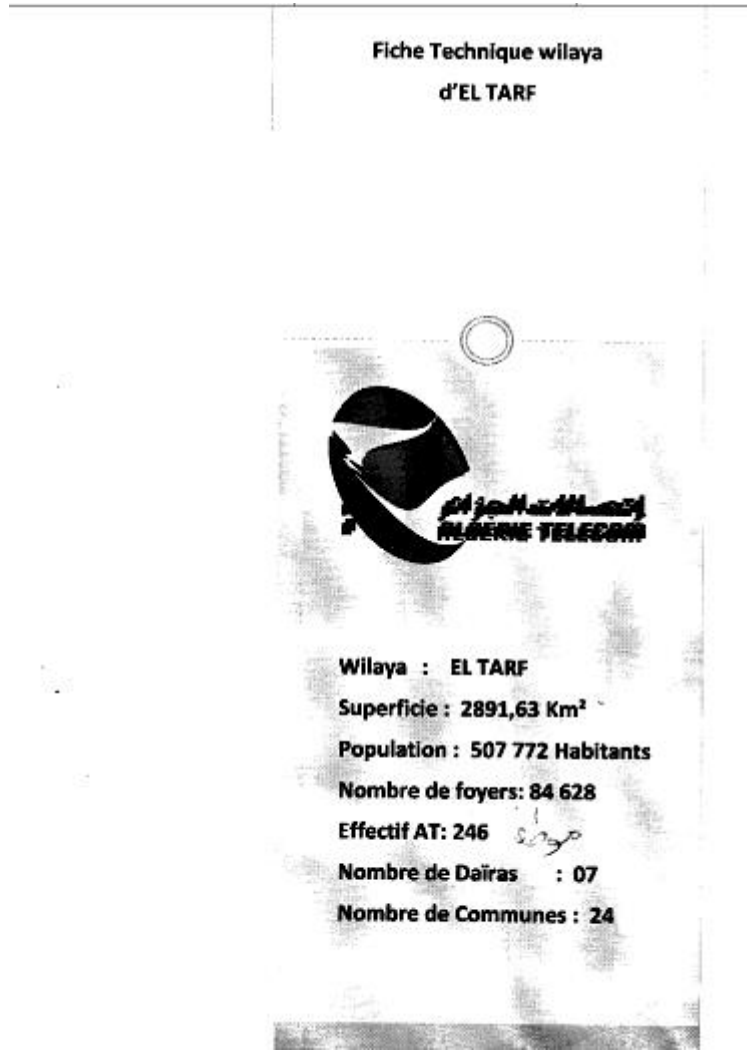
14. رهدون يوسف، تأثير التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة السياحية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاعلام والاتصال، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. <https://www.imd.org/ind-reflections/digital-programs-reflections/digital-transformation-strategies>، المعهد الدولي للتنمية الإدارية



الملاحق



### • قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعاً لقرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

### • 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إماراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها ناكوي و الأجر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

### • أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمعت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في

سوق الاتصالات

• نشاطاتها

حل:

مزيل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل

لمكتوبة والمعطيات الرقمية

تطوير و استمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة

نشاء و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين

شبكة الاتصالات

<p>التلفن : Idoom Fixe الأنترنيت : 4GLTE / Idoom FIBRE / Idoom ADSL</p>	<p><b>الخدمات المتاحة</b></p>
<p>التلفن الثابت مودم XDSL مودم ONT مودم 4GLte + هاتف ثابت لا سلكي</p>	<p><b>المعدات</b></p>
<p>12 شهرا</p>	<p><b>مدة الالتزام</b></p>
<p>تكاليف التركيب : 2000 دج تكاليف الفسخ : 5000 دج</p>	<p><b>التكاليف الإضافية</b></p>
<p>ADSL VDSL FIBRE (FTTH) 4GLte</p>	<p><b>الخصائص التقنية</b></p>
<p>يتغير تدفق الأنترنيت حسب طول الاعتمادا على مسافة الخط ADSL : 800 متر من جهاز النفاذ للحصول على سرعة تدفق قصوى VDSL : 100 متر من جهاز الأسمان للحصول على سرعة تدفق قصوى Fibre : الألياف البصرية ، غير محدود</p>	<p><b>التدفقات المقدرة</b></p>
<p><b>التلفن :</b> وضع المكالمة موضع الانتظار مكالمة دون ترقيم خدمة العنبر الصافرة الثلاثية التحويل المؤقت للمكالمة ترقيم مختصر خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP" خدمة حظر المكالمات الدولية خدمة الفاتورة المفصلة</p>	<p><b>الخدمات الإضافية</b></p>

### الهاتف الخدمات الإضافية

#### التعريفات

وضع المكالمات موضع الانتظار هي عبارة عن خدمة هاتفية تقوم بإبلاغ الشخص الذي يجري اتصالا هاتفيا بتلقي مكالمة أخرى في نفس الوقت من خلال سماع إشارة صوتية.  
مكالمة دون ترقيم هي عبارة عن خدمة تسمح لكم بالحصول تلقائيا على رقم مبرمج مسبقا بمجرد رفع السماعة والانتظار لمدة 5 ثواني.

**خدمة المنبه:** تنتج لكم هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفي انطلاقا من جهازكم الهاتفي.  
تسمح لكم هذه الخدمة بإدارة مواعيدكم خلال الـ 24 ساعة المقبلة .

**المحاضرة الثلاثية:** هي عبارة عن خدمة تتيح لكم إدخال طرف ثالث في المكالمات الهاتفية التي أتم بصدد إجرائها مع متصل آخر. بحيث تصبح المحاضرة تجمع بين ثلاثة متعلمين في آن واحد

**التحويل المؤقت للمكالمة:** تعد خاصية تحويل المكالمات خدمة إضافية لاتصالات الجزائر تسمح لكم بإعادة تحويل كل المكالمات التي تتلقونها تلقائيا نحو رقم آخر من اختياركم، سواء كان ثابتا أو محمولا بهذا الشكل. ستضمنون عدم تضيق أية مكالمات أثناء تفرغكم.

**ترقيم مختصر:** هي عبارة عن خدمة تسمح لمن يستعمل كثيرا الهاتف والفاكس رجال الأعمال، إدارات ومسئري المؤسسة، شركات الخدمات، القطاع، بالاتصال بالأشخاص الذين اعتادوا مهاجرتهم، دون الحاجة إلى تشكيل جميع أرقام الهاتف أو الفاكس في كل مرة.

**خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم \*CLIP\* :** تسمح لكم هذه الخدمة بالتعرف على رقم الشخص المتصل بكم عند استقبال المكالمات .

**خدمة حظر المكالمات الدولية:** تسمح لكم هذه الخدمة بالتحكم بالصارم بخطكم الهاتفي بفضل استخدام رمز سري متكون من 4 أرقام هذا الرمز يمنحكم إمكانية ترخيص أو حظر المكالمات الدولية انطلاقا من جهازكم الهاتفي.

**خدمة الفاتورة المفصلة:** تسمح لكم الفاتورة المفصلة بالحصول رفاة فاتورتكم على تفاصيل جميع مكالماتكم الهاتفية، حيث تحصلون خلال الفترة المفوترة على قائمة تضم :  
جميع الأرقام المتصل بها.

توقيت بداية كل مكالمات هاتفية وطنية ودولية

مدة كل مكالمات

تكلفة الاستهلاك

توزيع المكالمات حسب الفئة .

### المصطلحات

بعض المصطلحات والعبارة المستخدمة في هذا العقد تحمل الدلالات الآتية :

**الزبون أو المشترك:** هو الشخص الطبيعي الذي يبرم باسمه عقد الاشتراك في الخدمات التي توفرها شركة اتصالات الجزائر.

**فضاء الزبون:** هو فضاء خاص بالزبون يمكن أن يطلع من خلاله على رصيده و او تعالته، فواتيره و او تسديدها او غيرها من العمليات عبر الرابط [www.atdz.com](http://www.atdz.com).

**الأجهزة:** كل جهاز موزع للأنترنت او لاستعمال خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي الثابت الذي يتم اقتنائه في الوكالات التجارية لاتصالات أو من طرف الزبون

**التسوية:** هي مصاريف ورسوم الخدمات، كما هي مبرنة وموضحة في عقد الاشتراك الحالي.

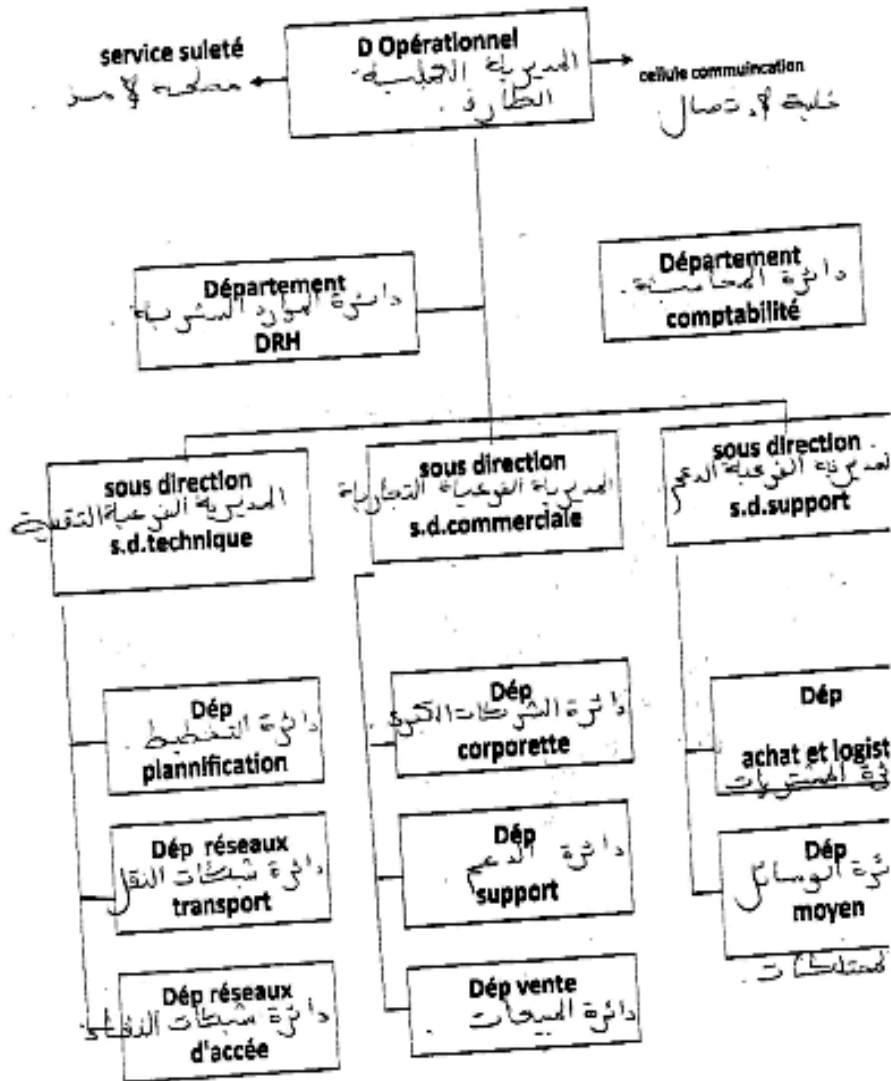
**العقد:** الشروط والأحكام المبرنة أدناه وهو مدخ الاشتراك المبرق به، التي تحكم العلاقة التعاقدية بين اتصالات الجزائر والزبون.

**الخدمات:** تعني جميع الخدمات، كما هي مبرنة في عقد الاشتراك الحالي، وكما هي متوفرة في العروض المقدمة من طرف اتصالات الجزائر.

## الملاحق

### 1. l'organigramme général d'Algérie Télécom

l'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :



الملحق رقم (05):

## الملاحق

### دليل المقابلة

الطلبة: -رزين فضيلة

-العابدة فاطمة الزهراء

الشخص: مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -الطارف-

التاريخ: يوم 27/06/2022

الساعة: 11:00

### الأسئلة

1- ما هي أهم الخدمات التي تقدمها مؤسستكم؟

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر عدة خدمات كاستقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها، اطلاعهم على فائورتهم وعلى تسعيرة كل الكالونات والخدمات المقدمة لهم، دراسة الطلبات، تحرير العقود الاشتراك، وتقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله والم.....

2- ما هي إسهامات الرقمنة في مؤسستكم؟

تمثل إسهامات الرقمنة في مؤسستنا تسهيل التواصل بين الأقسام، اختزال الوقت في نقل المعلومات، سهولة متابعة المؤسسة لإعمالها من أي مكان في العالم، تقليل التكاليف بالنسبة للمؤسسة وللزبون؛ الرقابة الرقمية داخل المؤسسة واكتشاف الأعطاء وتصحيحها في وقتها المناسب، تقرب المسافات من وإلى فرع الاتصالات الجزائر -الطارف- والإدارة المركزية على سبيل المثال البريد الصادر والوارد، السرعة لاستجابة طلبات الزبائن من أجل كسب رضا الزبون وتقوية قدرتها التنافسية، مساهمة الرقمنة في زيادة الأرباح والحصة السوقية، زيادة الحصص السوقية من خلال إنشاء عدة نقاط في أغلب البلديات ولاية الطارف، الترويج عبر الراديو والشفرة وذلك لتقليل التكاليف عبر التسويق الرقمي مقارنة بالتسويق التقليدي.

3- ما هي الاستراتيجية المتبعة في مؤسستكم لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن؟

-استراتيجية السرعة ومن خلال هذه الاستراتيجية نستطيع المؤسسة تحقيق السرعة في أنشطتها التسويقية استجابة لطلبات الزبائن وتلبيةها في الوقت المناسب وهذا ما يحفز من قدرتها التنافسية؛

## الملاحق

- استراتيجية تقليل التكلفة: توفر مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-تكاليف الاتصالات عبر جميع الشبكات إضافة إلى توفير تكاليف طباعة الكتلوجات الترويجية من خلال التسويق عبر الموقع الإلكتروني؟
- استراتيجية السهولة: بفضل الرقمنة باستطاعة مدير المؤسسة الرد على زبائنه بكل سهولة والبحث عن الموردين في أي مكان في العالم؟
- استراتيجية تلبية رغبات الزبائن: مؤسسة اتصالات الجزائر-الطارف-القدرة على تلبية حاجات زبائنها والتعبير عن رغباتهم واحتياجاتهم مباشرة للمؤسسة وهذا عن طريق الاتصالات التسويقية؟
- استراتيجية كسب رضا الزبون: تتمثل هذه الاستراتيجية من خلال تقديم خدمات فريدة من نوعها وبناء صورة جيدة عن خدماتها لكسب رضا وولاء زبائنها مما يؤدي إلى زيادة قدرتها أمام المنافسين؟
- استراتيجية تحقيق ميزة تنافسية: تسعى اتصالات الجزائر-الطارف-هذه الاستراتيجية من خلال علاقتها الوثيقة مع الزبائن وكسب رضاهم وكذلك من خلال تكرار عملية الشراء، مما ينجم عنه زيادة في الأرباح وزيادة في الحصة السوقية وبذلك استطاعت أن تجد لنفسها موقعا في السوق وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؟
- استراتيجية عقود الاشتراك: تهدف هذه الاستراتيجية إلى رفع عناء التنقل على الزبون وتطلعهم على نتائج دراسة الجدوى عبر البريد الإلكتروني، وبالتالي تعزيز استراتيجيتها القائمة على التقرب أكثر من زبائنها من أجل تلبية تطلعاتهم على أحسن وجه، ومن خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية.
- 4--هل يوجد منافسين لكم في السوق؟
- لا يوجد منافسين لمؤسسة اتصالات الجزائر في السوق
- 5-ما هي إيجابيات وسلبيات الرقمنة في مؤسستكم؟
- من إيجابيات الرقمنة تسهيل التواصل مع الزبائن والعسلاء والموردين ومع الإدارة المركزية وهذا عبر المواقع الإلكترونية، سهولة تبادل المعلومات بسرعة ودقة بين أقسام ووحدات المؤسسة وبينها وبين الزبائن، إدخال البيانات بطريقة الكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة، التعرف على السوق واحتياجات واحتياجات الزبائن في وقت قياسي، الاستفادة من دفع الفواتير عن بعد دون تكيل عناء التنقل والانتظار في الطوابير، اطلاع المستهلكين لكل مستحدثات خدماتها في وقت قياسي جدا، استفادة الزبون من الخدمات عبر الاشتراك الإلكتروني الموجود في الموقع الخاص اتصالات الجزائر.
- أما سلبياتها فثلثت في عدم وضع الزبائن ثقتهم الكاملة في الرقمنة، عدم قدرة المجتمع من التعامل مع الرقمنة نظرا لارتفاع نسبة الأمية وخاصة الأمية الرقمية، غالبا ما تتعرض الشبكات الإلكترونية بأنواعها إلى القرصنة، عدم

## الملاحق

---

امتلاك وحدة العمليات بالطارف إلى فريق صيانة وفي غالب الأحيان يتم التدخل لحل هذه المشاكل من طرف المصلحة المختصة على مستوى المديرية العامة (الجزائر).

*RAHES Mohamed Zine Loubidje*  
*Directeur Actel EL TAF*



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أخي المجيب/أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد:

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، الموسومة ب: استراتيجيات الرقمنة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على استراتيجيات الرقمنة ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لما لرأيكم من أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي للبحث يرجى قراءة الاستبيان بعناية ودقة والتكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صدق وموضوعية. يشكر الباحث تعاونكم معه داعيا المولى عز وجل أن يجزيكم خيرا.

الأستاذ المشرف:

علوي اسماعيل

الطالبتان:

العابد فاطمة الزهراء

رزين فضيلة

المحور الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع العلامة ( ) في الخانة المناسبة:

1. الجنس: أنثى  ذكر
2. السن: 25 سنة وما أقل  35-25
3. المستوى التعليمي: متو  ثانوي  مهني   
جامعي شهادة عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنو  من 5 إلى 10   
من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20

المحور الثاني: المتغير المستقل (استراتيجية الرقمنة في اتصالات الجزائر)

يهدف هذا المحور إلى معرفة أهمية استراتيجيات الرقمنة في مؤسستكم، لهذا نرجو منكم وضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة والتي عن درجة الموافقة أو عدم الموافقة عن العبارة حسب الاختيار ووجهة نظرك.

الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتغير المستقل: استراتيجية الرقمنة							
	1	تعتبر استراتيجية تقليل التكلفة جيدة لمؤسسة اتصالات الجزائر					

## الملاحق

				تساهم استراتيجية تقليل التكلفة بشكل كبير في استقطاب عدد هائل من الزبائن لمؤسستكم	2	أولاً: استراتيجية تقليل التكلفة
				تعمل مؤسستكم على التخفيض المستمر للتكاليف من خلال تشخيص كل المجالات الممكنة لتخفيضها بالاعتماد على استراتيجيات الرقمنة	3	
				تعمل استراتيجية تقليل التكلفة على تقليل تكاليف الاتصالات وتكاليف ترويج الخدمات والتي تتم عبر منصات الكترونية	4	
				تمنح مؤسستكم للزبائن حرية التعبير عن رغباتهم من خلال تطبيقات رقمية عن طريق الاتصالات التسويقية المباشرة	5	
				تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تطبيق استراتيجية رضا الزبائن على بناء صورة جيدة عن خدماتها لكسب رضا زبائنها	6	
				تتوفر مؤسستكم على أجهزة دفع الكتروني وبالاعتماد على استراتيجية الرقمنة تسهل على زبائنها طلب المنتج او الخدمة وهذا ما يجعلهم يعبرون عن رضاهم بذلك	7	
				تعتبر استراتيجية رضا الزبون من استراتيجيات الرقمنة والتي تساهم بشكل كبير في تعظيم أرباح مؤسستكم وتطويرها	8	
				تعتبر استراتيجية السرعة جد فعالة لمؤسستكم	9	ثالثاً: استراتيجية السرعة
				بالاعتماد على الاستراتيجيات والتقنيات الرقمية الحديثة تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر لزبائنها خدماتها في وقت وجيز وقياسي	10	
				تتمتع مؤسستكم بسرعة عالية في الاطلاع على القوانين والتشريعات والمراسيم التنظيمية بفضل التقنيات الرقمية الحديثة	11	
				بالاعتماد على استراتيجية الرقمنة يسهل إيصال الأوامر والعروض الكترونياً	12	

					والاطلاع عليها وتنفيذها في وقتها المناسب		
--	--	--	--	--	--	--	--

**المحور الثالث: المتغير التابع (تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر واستراتيجية الرقمنة فيها)**

الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>المتغير التابع: القدرة التنافسية</b>							
	1	أسعار مؤسسة اتصالات الجزائر جيدة مقارنة بأسعار المنافسين					
	2	تعتبر منتجات مؤسستكم أفضل المنتجات في الأسواق					
	3	تعمل المؤسسة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع					
	4	تعتبر وضعية مؤسستكم متميزة مقارنة بالمنافسين					
	5	تتميز مؤسستكم بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة					
	6	تعمل مؤسستكم على الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن لكسب رضاهم					
	7	تسعى مؤسستكم من خلال استراتيجية الرقمنة إلى زيادة أرباحها وحصصها السوقية وبالتالي تعزيز من قدرتها التنافسية					
	8	تساعد استراتيجية الرقمنة والتطبيقات الرقمية مؤسستكم من إعطائها مكانة بارزة في السوق من خلال الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن والسرعة في أنشطتها التسويقية					
	9	بفعل استراتيجية الرقمنة استطاعت مؤسستكم خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان					
	10	تسعى مؤسستكم من خلال استراتيجية تقليل التكاليف على التركيز في البحث والتطوير للبنية التحتية للتحويل الرقمي من أجل تقليل التكاليف					
	11	تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما كبيرا للترويج بهدف بناء مكانة للخدمات					
	12	تلجأ المؤسسة إلى خط إنتاجي معين لتقديم خدمات فريدة من نوعها في خدمة القطاع السوقي المحدد					

				تستخدم المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	13
				تساعد استراتيجيات السرعة على تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم الخاصة لجزء معين من السوق بالاعتماد على تقنيات رقمية	14
				تعتبر استراتيجيات السرعة من أهم استراتيجيات الرقمنة لمساهمتها بشكل كبير في تلبية رغبات زبائنكم في الوقت المناسب	15
				لدى مؤسستكم قنوات توزيع سريعة تمكنها من القيام بأنشطتها التسويقية في أسرع وقت ممكن	16
				تسعى المؤسسة إلى ابتكار تقنيات رقمية حديثة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة لكسب رضا زبائنكم	17

## - الثبات الفاكرونباخ:

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	29

### RELIABILITY

/VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6 f7 f8 f9 f10 f11 f12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	12

### RELIABILITY

/VARIABLES=f13 f14 f15 f16 f17 f18 f19 f20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29

### Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	17

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
f1	15	3,00	5,00	4,4667	,74322
f2	15	2,00	5,00	4,0000	,84515
f3	15	3,00	5,00	4,2667	,70373
f4	15	3,00	5,00	4,3333	,61721
f5	15	3,00	5,00	4,0000	,65465
f6	15	3,00	5,00	4,0000	,84515
f7	15	2,00	5,00	4,0000	,84515
f8	15	3,00	5,00	4,5333	,63994
f9	15	3,00	5,00	4,2000	,56061
f10	15	4,00	5,00	4,4000	,50709
f11	15	3,00	5,00	3,8667	,74322
f12	15	3,00	5,00	4,5333	,63994
f13	15	3,00	5,00	4,3333	,72375
f14	15	2,00	5,00	4,1333	,99043
f15	15	3,00	5,00	4,4000	,63246
f16	15	2,00	5,00	4,6000	,82808
f17	15	3,00	5,00	4,4667	,63994
f18	15	2,00	5,00	4,3333	,89974
f19	15	3,00	5,00	4,4667	,74322
f20	15	4,00	5,00	4,7333	,45774
q21	15	3,00	5,00	4,4667	,63994
q22	15	3,00	5,00	4,4667	,63994
q23	15	3,00	5,00	4,2667	,70373
q24	15	3,00	5,00	4,2667	,59362
q25	15	3,00	5,00	4,2667	,70373
q26	15	3,00	5,00	4,4000	,63246
q27	15	3,00	5,00	4,3333	,72375
q28	15	3,00	5,00	4,2667	,70373
q29	15	3,00	5,00	4,3333	,61721
تقليل_التكلفة	15	3,25	5,00	4,2667	,57061
رضا_زبون	15	3,25	5,00	4,1333	,45185
السرعة	15	3,50	5,00	4,2500	,46291
الرقمنة	15	3,33	4,83	4,2167	,41043
التنافسية	15	3,82	5,00	4,3843	,37591
N valide (liste)	15				

- الارتباط بيرسون:

## CORRELATIONS

/VARIABLES=تقليل\_التكلفة رضا\_زبون السرعة الرقمنة التنافسية=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

		تقليل_التكلفة	رضا_زبون	السرعة	الرقمنة	التنافسية
تقليل_التكلفة	Corrélation de Pearson	1	,579*	,608*	,905**	*436,
	Sig. (bilatérale)		,024	,016	,000	41,3
	N	15	15	15	15	15
رضا_زبون	Corrélation de Pearson	,579*	1	,363	,772**	5**63,
	Sig. (bilatérale)	,024		,184	,001	000,
	N	15	15	15	15	15
السرعة	Corrélation de Pearson	,608*	,363	1	,791**	*319,
	Sig. (bilatérale)	,016	,184		,000	018,
	N	15	15	15	15	15
الرقمنة	Corrélation de Pearson	,905**	,772**	,791**	1	**683,
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		000,
	N	15	15	15	15	15
التنافسية	Corrélation de Pearson	*436,	5**63,	*319,	**683,	1
	Sig. (bilatérale)	41,3	000,	018,	000,	
	N	15	15	15	15	15

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

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

- دراسة الأثر بين المتغيرات:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT التنافسية  
/METHOD=ENTER تقليل\_التكلفة.

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

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

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,242 <sup>a</sup>	,059	-,014	,37848

a. متقليل\_التكلفة. Prédictors : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,116	1	,116	,810	,384 <sup>b</sup>
de Student	1,862	13	,143		
Total	1,978	14			

a. Variable dépendante :

b. متقليل\_التكلفة. Prédictors : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,703	,763		4,856	,000
تقليل_التكلفة	,160	,177	,242	,900	,384

a. Variable dépendante :

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT التنافسية

/METHOD=ENTER رضا\_زبون.

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

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

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,118	,35310

رضا\_زبون. Prédictors : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,357	1	,357	2,867	,114 <sup>b</sup>
	de Student	1,621	13	,125		
	Total	1,978	14			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédictors : (Constante), رضا\_زبون

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,923	,868		3,367	,005
	رضا_زبون	,354	,209	,425	1,693	,114

a. Variable dépendante : التنافسية

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT التنافسية  
 /METHOD=ENTER السرعة.

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

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

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 <sup>a</sup>	,067	-,004	,37673

a. Prédicteurs : (Constante), السرعة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,133	1	,133	,939	,350 <sup>b</sup>
	de Student	1,845	13	,142		
	Total	1,978	14			

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), السرعة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3,488	,929		3,753	,002
	السرعة	,211	,218	,260	,969	,350

a. Variable dépendante : التنافسية

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT التنافسية  
 /METHOD=ENTER الرقمنة.

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

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

a. Variable dépendante : التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,067	,36306

a. Prédicteurs : (Constante), الرقمنة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression ,265	1	,265	2,009	,180 <sup>b</sup>

de Student	1,714	13	,132		
Total	1,978	14			

a. Variable dépendante :  
التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante),  
الرقمنة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,971	1,001			2,968	,011
الرقمنة	,335	,236	,366		1,417	,180

a. Variable dépendante :  
التنافسية