

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID – El Taref



كلية العلوم للاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2024/2023

الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الهاتر

تحت عنوان :

أثر التحول الرقمي على بيئة الأعمال

دراسة حالة - شركة -

تخصص إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :

د / محمد لونيبي

من إعداد الطلبة :

- بوقرن يوسف

- بونادر راضية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ إِنْفَعْنَا بِهَا عَلَيْنَا

وَعَلَيْنَا مَا يَنْفَعُنَا

وَزِدْنَا عِلْمًا

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعته تم الصالحات والصلوة والسلام على رواده الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئ الأمر يشرفني أن أشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيل

طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم و زيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر و وفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم ، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

و عرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان للأستاذ:

محمد لونيسي الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات و إرشادات وعلى كل ما خصني به من جهد و وقت طوال إشرافه على هذه الدراسة حيث توجيهاته الكريمة ونصائحه القيمة ظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه الرسالة.

كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه الرسالة ليسهموا في إنجازها وخروجها الى النور.

و لا يفوتني توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، **جامعة الهزارف الشاذلي بن جديد** و كل الإداريين و العاملين في الجامعة على حسن المعاملة وطيبها . و تحية خاصة لكل الذين درست على يديهم طوال مسيرتنا الدراسية :

قَمِ لِلْمَعْلَمِ وَقِهِ التَّجِيلَا كَاةَ الْمَعْلَمِ أَنْ يَكُونَ رَوَا
أَعْلَمِكَ أَشْرَفَ أَوْ أَجَلَّ مِنَ الَّذِي يَبْنِي وَيُنْشِئُ أَنْفُسًا وَعُقُولًا
سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ خَيْرَ مَعْلَمٍ عَلَّمْتَ بِالْقَلَمِ الْقُرُونَ الْأُولَى
أَخْرَجْتَ هَذَا الْعَقْلَ مِنْ ظُلُمَاتِهِ وَ هَدَيْتَهُ النُّورَ الْهَبِيئَ سَبِيلًا
وَ كَتَبْتَهُ بِيَدِ الْمَعْلَمِ تَارَةً صَدِئَ الْحَدِيدِ وَ تَارَةً مَصْقُولًا

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ، أخص بالذكر مدير مركز البريد بولاية الطارف و كل الموظفين كل بإيسمه و الى كل من أمدني بيد العون و لو بكلمة طيبة مشجعة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيل

إهداء

**الاهداء الى أمي و إخواتي و أبناءتي و عائلتي
و زميلاتي و زملائي في العمل**

راضية بوناخر

إهداء

إلى أبي وأمي وقل ربي أرهما كما ربياني صغيرا

إلى أساتذتي من الكتاب إلى الجامعة كل باسمه

إلى عائلتي وكل من عرفني

... إلى شعب غزة العزة ...

"نصر من الله وفتح قريب"

الخلاصة:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية هائلة تُعرف باسم "التحول الرقمي"، و التي تُلقي بظلالها على مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك بيئة الأعمال. و يُشير التحول الرقمي إلى تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل في جميع عمليات وأنشطة منظمات الأعمال.

و تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على بيئة الأعمال و ذلك سعيا نحو التعرف على رحلة التحول الرقمي كأحد ابتكارات التكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و الكشف عن أهم التغيرات التي يحدثها هذا التحول في بيئة الأعمال الرقمية.

و قد تضمنت الدراسة استعراض مفاهيم التحول الرقمي، و دوافع التحول الرقمي ، و متطلبات نجاح التحول الرقمي و أهم التقنيات التي تدعم التحول الرقمي و كذلك الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذا التحول. كما تضمنت الدراسة الاطار العام لبيئة الأعمال و أهم العوامل التي تتفاعل في بيئة الأعمال ، و طرق تحليل بيئة الأعمال ، و التعرف على أثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال في ثلاث متغيرات هي نماذج الأعمال، و تجربة الزبائن، وبيئة المنافسة.

و تبين هذه الدراسة أثر التحول الرقمي في بيئة الأعمال الجزائرية أي يشكل التحول تحديا أكثر منه فرصة من خلال دراسة حالة -وحدة بريد الجزائر- ولاية الطارف- و توصلت الدراسة ان بريد الجزائر -وحدة الطارف- تعمل على التحول الرقمي من خلال رقمنة العمليات و تحسين تجربة العملاء في حين حافظت المؤسسة على نموذج الأعمال.

الكلمات الافتاحية: التحول الرقمي، بيئة الأعمال، نموذج الأعمال، التقنيات الرقمية.

Abstract :

The world is witnessing a massive technological revolution known as "digital transformation", which is impacting various aspects of life, including the business environment. Digital transformation refers to the comprehensive adoption of digital technology in all processes and activities of business organizations.

The study aims to study the impact of digital transformation on the business environment in an effort to identify the journey of digital transformation as one of the innovations of information and communication technology, and to reveal the most important changes that this transformation brings about in the digital business environment.

The study included a review of the concepts of digital transformation, the motives of digital transformation, the requirements for the success of digital transformation, the most important technologies that support digital transformation, and the strategies used to achieve this transformation. The study also included the general framework of the business environment and the most important factors that interact in the business environment, methods of analyzing the business environment, and identifying the impact of digital transformation on the business environment in three variables: business models, customer experience, and competition environment.

This study shows the impact of digital transformation in the Algerian business environment, i.e. transformation is more of a challenge than an opportunity through a case study -**Algeria Post Unit – El-Taref** - is working on digital transformation by digitizing processes and improving customer experience while maintaining the institution's business model.

Keywords :digital transformation, business environment, business model, digital technologies.

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتوى
	ملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الإختصارات
أ	مقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة
03	تمهيد
05	البحث الأول : الاطار النظري التحول الرقمي
05	المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي الدوافع و المتطلبات
11	المطلب الثاني : تكنولوجيايات التحول الرقمي
21	المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي
25	البحث الثاني : التأصيل المفاهيمي لبيئة الأعمال
26	المطلب الأول : ماهية بيئة الأعمال
30	المطلب الثاني : عوامل بيئة الأعمال
38	المطلب الثالث : تحليل بيئة الأعمال
50	البحث الثالث : تأثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال
51	المطلب الأول : نماذج الأعمال المبتكرة في العصر الرقمي
56	المطلب الثاني : تجربة الزبائن في العصر الرقمي
59	المطلب الثالث : التغيرات في بيئة الأعمال
62	خلاصة الفصل الأول

61	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي دراسة حالة مركز بريد الجزائر - الطارف -
65	تمهيد
66	البحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائري- ولاية الطارف
67	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر
71	المطلب الثاني : الخدمات البريدية و المالية لمؤسسة بريد الجزائر
74	البحث الثاني: منهجية الدراسة و إجراءاتها
75	المطلب الأول : الإطار المكاني و الزمني للدراسة
76	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
81	البحث الثالث : الدراسة الميدانية :
82	المطلب الأول: تفسير و تحليل نتائج الدراسة وفق متغيرات الدراسة
83	المطلب الثاني : أهم التوصيات
84	خلاصة الفصل الثاني
85	الخاتمة
87	المراجع

فهرس الجداول

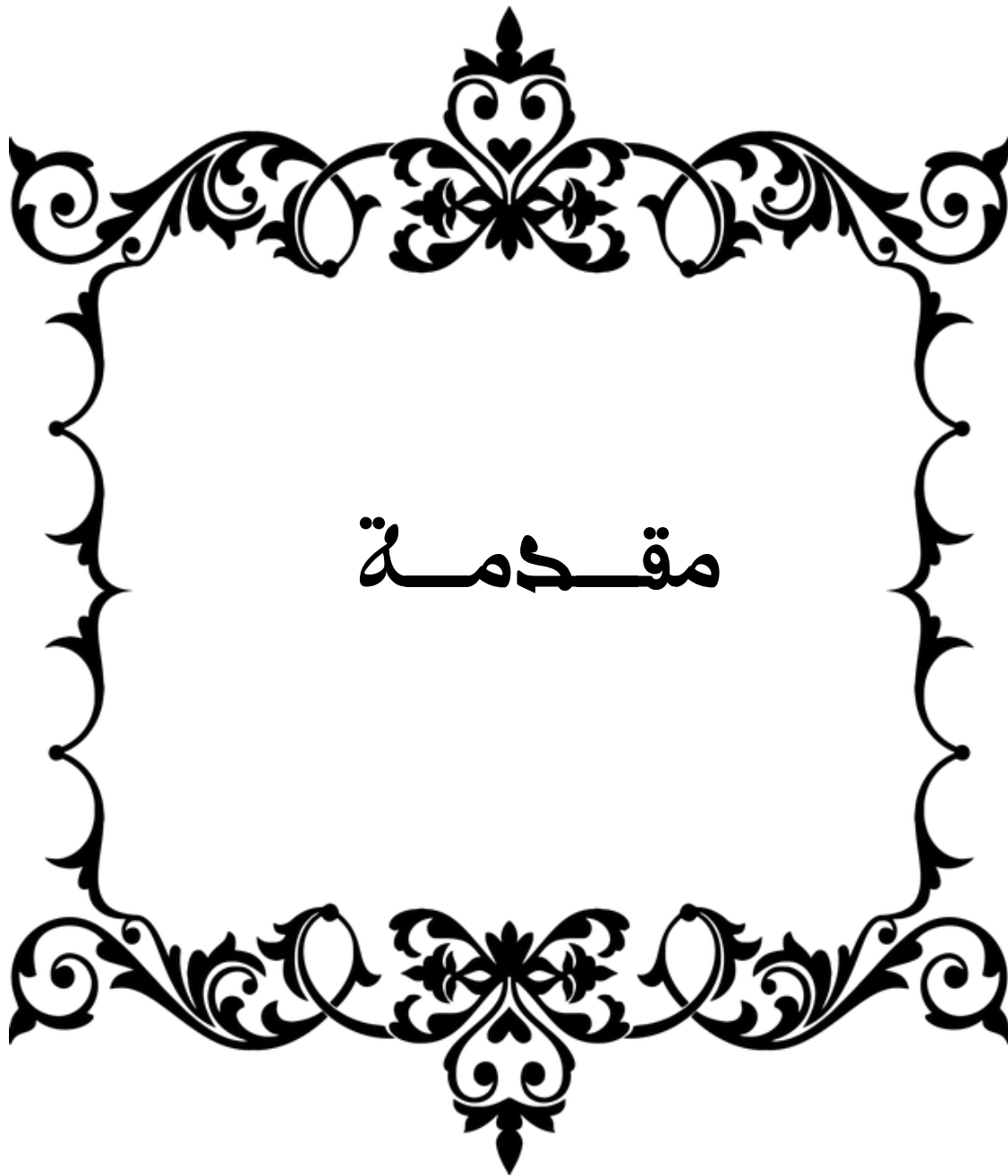
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	خطوات التحليل البيئي .	01
44	الاطار تحليل PESTEL	02
77	يوضح عدد البطاقات الذهبية و عدد الشبايبك الآلية للدفع	03
78	العمليات المالية خلال سنوات : 2021 ، 2022 ، 2022 ، 2023 و السداسي الأول من سنة 2024	04
79	حساب نسبة العمليات الرقمية من إجمالي العمليات المالية	05
		06

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مثلث يمثل علاقة الرقمنة (النمذجة) مع الرقمنة (التمثيل المرئي) مع التحول الرقمي	01
10	الإطار العالم لأنترنت الأشياء	02
15	ارتباط الذكاء الاصطناعي AI مع التعلم الآلي ML مع التعلم العميق DL	03
16	استراتيجيات التحول الرقمي	04
25	منظمات الأعمال كنظام تحويل في بيئة الأعمال	05
37	لمحة عن بيئة الأعمال	06
42	المكونات الرئيسية لتحليل SWOT	07
46	القوى التنافسية الخمسة	08
55	نماذج الأعمال المبتكرة	09
56	تطور القيمة الاقتصادية	10
69	الهيكل التنظيمي بريد الجزائر	11

قائمة الاختصارات :

- **Accenture** : هي شركة خدمات عالمية تقدّم مجموعة متكاملة من الخدمات والحلول في المجالات الاستراتيجية والاستشارات والتقنية الرقمية.
- **IDC** (International Data Corporation).
- **DX** : التحول الرقمي Digital transformation
- **Deloitte** : وتعتبر ديلويت من الشركات المهنية الرائدة الاستشارات المالية ، الإدارية و التكنولوجيا و الاستشارة الرقمية.
- **Altimetergroup** : شركة استثمار أمريكية مقرها في بوسطن ، ماساتشوستس ومينلو بارك ، كاليفورنيا.
- **Capgemini** : كاجيميني هي شركة فرنسية مقرها في باريس ، تأسست الشركة في عام 1967. متخصصة في خدمات تكنولوجيا المعلومات ، والاستشارات الإدارية.
- **PTC** : شركة البرمجيات و التصميم الرائدة.
- **C-suite** : تشير إلى مديري المستوى التنفيذي داخل الشركة. المديرون التنفيذيون المشتركون في مجموعة C الرئيس التنفيذي (CEO) ، والمدير المالي (CFO) ، والرئيس التنفيذي للعمليات (COO) ، والرئيس التنفيذي للمعلومات (CIO) .
- **Cto** (The chief technology officer): رئيس مكتب التكنولوجيا (CTO) هو الفرد داخل المنظمة الذي يشرف على التكنولوجيا الحالية ويضع السياسة ذات الصلة. يجب أن يتمتع CTO بالمعرفة التجارية اللازمة لمواءمة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا مع أهداف المنظمة.
- **CIO** (The chief information officer) : رئيس مكتب المعلومات (CIO) على الأشخاص والعمليات والتقنيات داخل مؤسسة تكنولوجيا المعلومات بالشركة للتأكد من أنهم يقدمون نتائج تدعم أهداف العمل.
- **IBM** (International Business Machines) : من الشركات الرائدة و المبتكرة في مجال التكنولوجيا على مستوى العالم.
- **KPIs** (Key Performance Indicators) : مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مقاييس قابلة للقياس الكمي تُستخدم لقياس الأداء العام للشركة على المدى الطويل. وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على وجه التحديد في تحديد الإنجازات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية للشركة، خاصةً بالمقارنة مع الشركات الأخرى في نفس القطاع.
- **AI** الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence).
- **ML** التعلم الآلي (Machine Learning).
- **DL** التعلم العميق (Deep Learning).
- **ANI** : الذكاء الاصطناعي الضيق Narrow AI .
- **AGI** : الذكاء الاصطناعي العام General AI .
- **ASI** : الذكاء الاصطناعي الفائق Super AI .
- **Cisco** : هي شركة تكنولوجية أمريكية متعددة الجنسيات تقوم سيسكو بتطوير و تصنيع و بيع أجهزة الشبكات و البرامج و معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- **CC** الحوسبة السحابية Cloud Computing .
- **RA** : الواقع المعزز (AR) Augmented reality .
- **VA** : الواقع المعزز (AV) Augmented virtuality .
- **RM** : الواقع المختلط (MR) Mixed reality .
- **NIS** : المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا الأمريكي
- **Internet** : يعني شبكة كمبيوتر متكاملة يتم من خلالها توصيل المستخدمين ببعضهم البعض عن طريق عائلة بروتوكولات TCP/IP.
- **BM** Business Model : نموذج الأعمال المبتكر.
- **BMI** Business Model Innovation : نموذج الأعمال المبتكر



القدمة :

أطلقت الثورة الصناعية الرابعة شرارة الجيل الرابع من العولمة، و فرضت معها المزيد من التغيرات الجديدة أمام الحكومات و منظمات الأعمال في العديد من الدول، حيث سعت منظمات الأعمال للتأقلم سواء تنظيميا أو أخلاقيا أو قياس مدى القدرة و الاستعداد لخوض غمار التنافسية الجديدة، أين ظهرت مؤسسات بنماذج اعمال مبتكرة أحدثت ثورة في بيئة الأعمال ، اصبح فيها العالم قرية صغيرة و لعب التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات و الإتصال الدور الرئيسي من خلال دمجها في قطاع الأعمال حيث طمست حدود أسواق العمل و تغيرت أدوار مختلف الأطراف (المنافس أصبح متعاون، المستهلك اصبح مشارك في عملية الإنتاج) كما تغيرت نماذج الاعمال و أساليب خلق القيمة . حيث هيمنت على ريادة الأعمال الشركات الرقمية مثل (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon, Facebook ,Sumsung...) الأمر الذي يعكس الأثر الذي أحدثته التكنولوجيا في طار رحلة التحول الرقمي و التي أصبحت ضرورة حتمية على منظمات الأعمال من أجل المنافسة في بيئة الأعمال الرقمية قصد ضمان بقائها في السوق و المحافظة على مكانتها التنافسية .

إشكالية الدراسة : كيف يؤثر التحول الرقمي على بيئة الأعمال و ما هي أبعاد هذا التأثير ؟

أهمية الموضوع : محاولة الإحاطة بعملية التحول الرقمي و مدى التغيير الذي ستحدثه في بيئة الأعمال.

الأسئلة الفرعية :

- ◆ هل هناك تأثير للتحول الرقمي على نماذج الأعمال ؟
- ◆ هل هناك تأثير للتحول الرقمي على العلاقات مع العملاء ؟
- ◆ هل هناك تأثير للتحول الرقمي على التغيرات في بيئة المنافسة ؟

الفرضية الرئيسية : يؤثر التحول الرقمي على كل ما يشمل من خصائص على بيئة الأعمال .

الفرضيات الفرعية :

- ◆ هناك تأثير للتحول الرقمي على نماذج الأعمال .
- ◆ يوجد تأثير على العلاقات مع العملاء .
- ◆ يساهم التحول الرقمي في تغيير بيئة المنافسة

حدود البحث : يقتصر البحث على تناول بعض أهم التغيرات التي يحدثها التحول الرقمي على بيئة الأعمال دون التعرض لباقي التغيرات . كما اعتمد في دراسة الحالة على مؤسسة واحدة هي وحدة بريد الجزائر بولاية الطارف خلال سنة 2024 .

أسباب اختيار الدراسة:

أولاً-الأسباب الذاتية : رغبتنا في البحث في مجال التحول الرقمي، بناء على إحدى الأهداف الاستراتيجية التي تبنتها الجزائر وهذا بالعمل على رقمنة الإدارة العامة و المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة . ثانياً-العوامل الموضوعية : التحول الرقمي موضوع الساعة في الخطاب الرسمي و في الاعلام و في المنتديات و الملتقيات الجامعية، و على مستوى المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة و العالم يتغير بسرعة و نحن امام حتمية مواكبة هذا التغير .

أهداف الدراسة : و تتمثل في معرفة التغيرات التي سيفرضها التحول الرقمي على بيئة الأعمال من تغير لنماذج العمل ، تجربة المستهلك و بيئة المنافسة .

منهج البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة و محاولة تحقيق الأهداف، واختبار فروض البحث، اعتمدنا على منهج الاستقرائي و الاستنباطي و التحليلي على النحو التالي :

المنهج الاستنباطي : عن طريق دراسة و تحليل ما ورد بالدراسات السابقة العربية و الأجنبية المرتبطة بمتغيرات البحث و المنهج الاستقرائي : عن طريق استخلاص أهم الأبعاد و الآثار التي أحدثها التحول الرقمي على بيئة الأعمال مع تقديم التوصيات التي تدعم التحول الرقمي في الجزائر من خلال دراسة الحالة المنهج التحليلي : عن طريق تحليل البيانات المقدمة إلينا .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : عاشوري بدر الدين، عاشوري إبراهيم، تحت عنوان : أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي (دراسة تحليلية لمؤشرات قطاع بريد المواصلات السلكي و اللاسلكية بالجزئر) - سنة 2023. تهدف هذه الدراسة إلى بناء أساس نظري و تحليلي حول موضوع التحول الرقمي و أثره على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال دراسة تحليلية لقطاع بريد المواصلات السلكية و اللاسلكية. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تمكين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال وخدماتها التي تتسم بالكفاءة و أسعارها المناسبة من المشاركة في الاقتصاد الرقمي و زيادة رفاهيتها و قدرتها على العاملين بتكنولوجيا

المعلومات و الاتصال يعرقل من التحول الرقمي. و التوسع في القواعد التنظيمية المتبعة لتشمل مجالات و خدمات نظم أسماء النطاقات. والمنصات التشاركية و غيرها.¹

الدراسة الثانية :

تقاوة رانية و شوام بوشاة ، الموضوع : التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة إستكشافية- سنة 2023. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي الذي تبنته الجزائر كخيار استراتيجي في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي ، و خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من النتائج على غرار ان الجزائر بالرغم حداثة تجربتها في مجال التحول الرقمي إلا انها بصدد بذل مجهودات بهدف تطورات البيئة العالمية فيما يخص تبني نموذج إقتصادي مبني على التكنولوجيا و المعرفة، وكانت اهم الاقتراحات :

- تطوير البنية التحتية الرقمية و نظام الاتصالات؛ التركيز على ترقية رأس المال البشري كميزة تنافسية مستدامة و كفاءات متخصصة في ميدان تكنولوجيا الاعلام و لاتصال خاصة في مجال الأمن السبراني و تأمين أنظمة المعلومات ؛ مطالبة المؤسسات بإعادة هيكلة و دمج البعد التكنولوجي في أدائها من خلال تطوير نظم معلوماتها و تحيين بياناتها و سلوكياتها الإدارية ؛ غرس ثقافة الرقمنة لدى الأفراد ؛ ترقية المواطنة الرقمية و تشجيع البحث العملي في مجال الرقمنة ؛
- مواصلة الإصلاحات في القطاع المالي خاصة الدفع الالكتروني و التصديق الإلكتروني .²

الدراسة الثالثة :

دكتوراه سناء محمد عبد الغني سنة 2022- بعنوان انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. تهدف الدراسة الى تحديد انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي على النمو الاقتصادي في مصر و توصل البحث إلى أنه يتطلب نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، تغيير نظم التعليم و التعلم لتوفير مهارات جديدة و كوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي و تحقيق الرفاهية الاجتماعية، كما أكدت المؤشرات الكمية حرص الدولة المصرية على تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية في بيئة ريادة الأعمال المصرية، و تبين في البحث أيضا أن الاستثمار في الاقتصاد الرقمي بمصر و العمل على رفع كفاءة القطاع الرقمي³ بما يمكن من قياس الفجوة الرقمية بين مصر والعالم المتقدم و وفقا لمعايير موحدة كما توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات التحول الرقمي و تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. و أوصى البحث بالتأكيد على أهمية رأس المال البشري ، من خلال الإستثمار في البنية الأساسية لتقنية المعلومات و الإتصالات، من شبكات و أجهزة و برمجيات

¹ عاشوري بدر الدين و عاشوري إبراهيم، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع التكنولوجيا المعلومات و الإتصال من اجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي (دراسة تحليلية)،مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 08، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2023، ص 217- 238.

² تقاوة رانية و شوام بوشاة، التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة إستكشافية، مجلة الاقتصاد، الجزائر، 2023، ص 418-435.

و تطبيقات و خبرات بشرية مدربة و مؤهلة للتطور و ليس لمجرد التشغيل الأمثل والصناعة و إتاحة الإنترنت للجميع بجودة عالية و بتكلفة مناسبة، و محاولة محو الأمية التكنولوجية و هو ما يتطلب نشر الوعي التقني و توفير خدمة الإنترنت للجميع من خلال دمج المعلوماتية بالمناهج التعليمية و تخفيض رسوم الإشتراك بالشبكة، و محاولة تطوير البرمجيات باللغة العربية و تشجيعها من خلال الرعاية و الحماية القانونية و التحديث المستمر للجوانب التشريعية و القانونية ذات الصلة بالمعلومات و الإتصالات و التقنيات.¹

الدراسة الرابعة:

ولاء مجدي رزق بعنوان : دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030 بتاريخ أكتوبر 2022. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي علي دعم بيئة الأعمال و جذب الاستثمارات في مصر في ظل رؤية 2030، و ذلك سعياً نحو التعرف علي طبيعة و أهمية التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات و الكشف عن أهم عوامل و محددات نجاح استراتيجيات التحول الرقمي بالإضافة إلي تحديد طبيعة التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحول الرقمي و استخلاص انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي على دعم بيئة الأعمال و جذب مزيد من الاستثمارات في مصر في ظل رؤية 2030. و قد تضمنت الدراسة استعراض مفاهيم و منافع و خطوات التحول الرقمي؛ و كذلك المعوقات التي تواجه التحول الرقمي. و تم استعراض التحول الرقمي في مصر والبرامج المقدمة لدعم التحول الرقمي و ترتيب مصر في أهم المؤشرات الخاصة بالتحول الرقمي، و كذلك رؤية مصر 2030 في دعم بيئة الأعمال وجذب مزيد من الاستثمارات. و قد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أنه يركز نجاح التحول الرقمي علي إنشاء و تطوير البنية التحتية للاتصالات الرقمية و ضمان إدارتها و إمكانية الوصول السريع إليها، و تحسين جودة الخدمة، لم تصل مصر بعد إلي مرحلة الاقتصاد الصناعي التي تسبق مرحلة الاقتصاد الرقمي، بالرغم من امتلاكها لمؤشرات، و ذلك لأنها تستخدم هذه مؤشرات في جوانب استهلاكية و ليس إنتاجية، و توجد علاقة طردية بين تطبيق آليات التحول الرقمي وتطويرها و دعم بيئة الأعمال و جذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.²

¹ سناء محمد عبد الغاني، إنعكسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلية كلية السياسة و الاقتصاد، المجلد 15، العدد 14 ، مصر، أبريل 2022، ص 44 الى 79.

² ولاء مجدي رزق، دور التحول ارقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الأربعون، العدد الرابع، أكتوبر 2022، مصر.

الدراسة الخامسة :

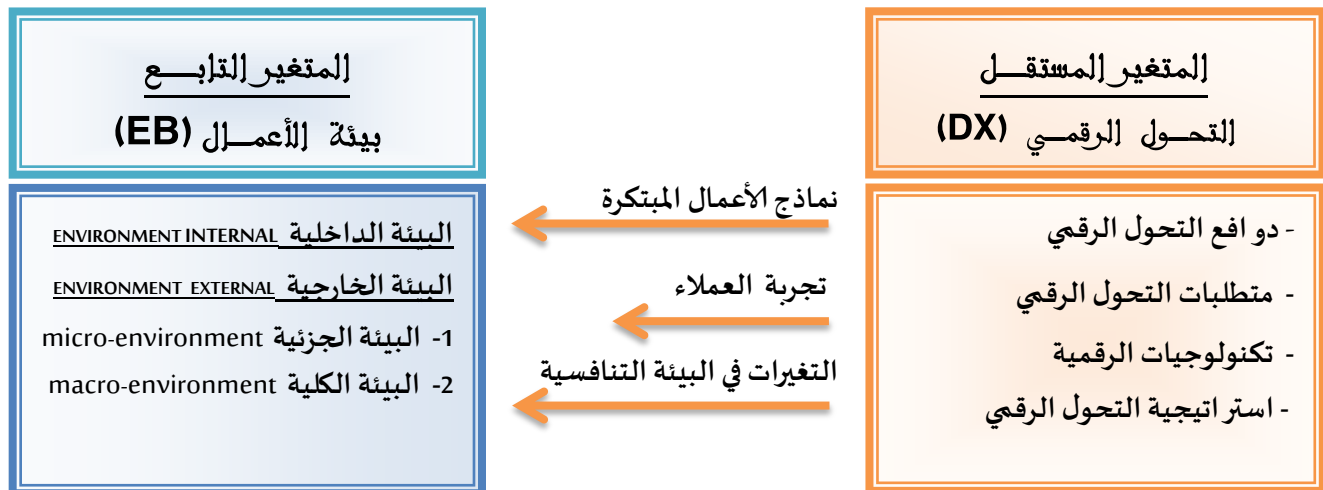
بدرالنويهي وآخرون سنة 2022 بعنوان:

Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy .

تهدف هذه الدراسة دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية و القيادة الحويلية الرقمية باظهار دور القيادة التحويلة في قيادة المؤسسة الى النجاح من خلال اتباع التقنيات الناشئة و تمكين القادة الذين يتمتعون بعقلية التحول الرقمي ، و اتبعت الدراسة المنهج الكمي، و تم استخدام الاستبيان الكمي لجمع البيانات حيث أجريت على عينة صغيرة الحجم في مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة مع تطبيق مقياس LiKert الخماسي و جاءت النتائج كما يلي :

- تشير النتائج أنه لكي تكون المؤسسات مرنة، يجب عليها تعطيل عملياتها و بنيتها و إدارتها التقليدية و هو بالضبط ما يجب القيام به لتحقيق أي تغيير تنظيمي.
- يجب أن تركز المنظمات على تحسين قدراتها المعرفية و أن تنفذ مبادرات التحول الرقمي .
- تحتاج المنظمات إلى أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و إستراتيجيات الموارد البشرية لتكون أكثر مرونة في البيئة الرقمية.

خضة و هيكل الدراسة :





الفصل الاول

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيم للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري التحول الرقمي

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي الدوافع والمتطلبات

المطلب الثاني : تكنولوجيا التحول الرقمي

المطلب الثالث: استراتيجية التحول الرقمي

المبحث الثاني : التأصيل المفاهيمي لبيئة الأعمال

المطلب الأول : مفهوم بيئة الأعمال

المطلب الثاني : عوامل بيئة الأعمال

المطلب الثالث : تحليل بيئة الأعمال

المبحث الثالث : تأثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال

المطلب الأول : تغيير نماذج الأعمال

المطلب الثاني : العلاقات مع العملاء

المطلب الثالث : التغيرات في البيئة التنافسية

خلاصة الفصل

الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيم للدراسة

تقديم:

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب أعمال المنظمة لتحسين الكفاءة و القيمة للعملاء . هذا يتضمن استبدال العمليات والمنتجات التقليدية بأخرى رقمية . ما ينتج عنه تغييرات في بيئة الأعمال . و في هذا الفصل سنطرق الى الاطار النظري للتحول الرقمي من خلال مفهومه و بحث أوجه الاختلاف بين الرقمنة النمذجة و الرقمنة التمثيل المرئي و التحول الرقمي ثم معرفة أهم الدوافع التي تدفع منظمات الأعمال الى تبني التحول الرقمي ، و المتطلبات التي تضمن نجاح عملية التحول الرقمي بإتباع الاستراتيجيات الثلاث التي تتبناها المنظمات في رحلة التحول الرقمي . و في المبحث الثاني تكلمنا عن بيئة الأعمال و أهم العوامل التي تشكل و تؤثر و تتفاعل في هذه البيئة و أهم أدوات تحليل بيئة الأعمال ، و في المبحث الثالث استعرضنا أهم ثلاث تغييرات يحدثها التحول الرقمي : في نماذج الأعمال ، تجربة الزبائن ، وبيئة المنافسة .

و قصد التعرف أكثر على الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : الإظهار النظري للتحول الرقمي.

نتناول في هذا المبحث مفهوم التحول الرقمي و دوافعه و متطلباته و الاستراتيجية المتبعة في رحلة التحول الرقمي.

المبحث الثاني : التأسيس المفاهيمي لبيئة الأعمال.

نستعرض في هذا المبحث مفهوم بيئة الأعمال و أهم عوامل بيئة الأعمال و أهم عوامل تحليل بيئة الأعمال.

المبحث الثالث : تأثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال.

في هذا المبحث نقدم أهم التغييرات التي يحدثها التحول الرقمي على بيئة الأعمال، على ثلاث مستويات على مستوى منظمة الأعمال من خلال التغييرات التي تطرأ على نماذج الأعمال، و على مستوى السوق من خلال تجربة المستهلك، و على المستوى العلاقة بين المتغيرات التي تحدث في بيئة المنافسة .

المبحث الأول : الإلهام النظري للتحول الرقمي

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي الدوافع والمتطلبات

أولا - مفهوم التحول الرقمي (DX) Digital transformation :

1. الرقمنة (النمذجة) Digitization :
2. الرقمنة (التمثيل المرئي) Digitalization
3. مفهوم التحول الرقمي Digital transformation

ثانيا - الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي:

1. التطورات التكنولوجية Technological Advancements
2. الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML)
3. تغير توقعات المستهلكين

ثالثا - متطلبات التحول الرقمي :

1. متطلبات تتعلق بالتشريعات والقوانين واللوائح
2. البنية التحتية التقنية والرقمية
3. توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق البناء الإلكتروني
4. متطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمية والعمليات الإدارية
5. متطلبات تتعلق بنظم و شبكة المعلومات والاتصالات
6. متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والإعداد والهيئة الداخلية

المطلب الثاني : تكنولوجيات التحول الرقمي:

- أولا - إنترنت الأشياء Internet of things
- ثانيا - التكنولوجيا السحابية Cloud Computing
- ثالثا - البيانات الضخمة Big Data
- رابعا - سلسلة الكتل البلوك تشين Blockchain
- خامسا - الواقع الافتراضي والمعزز والمختلط
- سادسا - التوأمة الرقمية (Digital Twin (TD
- سابعا - الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) و التعلم العميق (MD) و الشبكات العصبية .

المطلب الثالث : إستراتيجية التحول الرقمي

- أولا : المؤسسات رقمينة النشأة و المؤسسات المهاجرة رقميا
- ثانيا : المبادئ الأساسية لاستراتيجية التحول الرقمي
- ثالثا : استراتيجيات التحول الرقمي .

المبحث الأول : الإظهار النظري للتحول الرقمي

التحول الرقمي أصبح ضرورة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى تحسين خدماتها و تطويرها من أجل الوصول للزبائن بشكل أسرع و أسهل و ذلك انطلاقا من دمج التكنولوجيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال ، و مما سبق سنتطرق في المبحث الأول الى الاطار النظري للتحول الرقمي حيث ينقسم المبحث الى ثلاث مطالب :

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي الدوافع والمتطلبات

في هذا المطلب سوف نتطرق الى مفهوم التحول الرقمي، و اهم الدوافع التي فرضت حتمية و ضرورة التحول الرقمي و أهم المتطلبات و المرتكزات التي تضمن نجاح عملية التحول الرقمي كمايلي :

أولا - مفهوم التحول الرقمي (DX) Digital transformation :

قبل التعرف على مفهوم التحول الرقمي من المهم التمييز بين مفهوم التحول الرقمي و مفهومي الرقمنة (النمذجة) Digitization و الرقمنة (التمثيل المرئي) Digitalization .

1. الرقمنة (النمذجة) Digitization :¹

تُعد الرقمنة (النمذجة) عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي. و يمكن النظر إليها على أنها اللبنة الأساسية المطلوبة لاستخدام أدوات الرقمنة، و من الضروري معرفة كيفية الرقمنة . الرقمنة هي بشكل عام تحويل البيانات التناظرية إلى صيغة رقمية يمكن معالجتها بواسطة الكمبيوتر يتعلق الأمر بإنشاء متكون من الرقمين (0 و1) يمكن تخزينها على قرص و يمكن استخدامها بواسطة برنامج كمبيوتر .

- مثال:²

الحرف أو الرقم يخزن في جهاز الحاسوب على شكل ارقام متكونة من العددين هما (0 و1).

مثلا الرقم : 456 يسجل داخل الحاسب على شكل :

$$0100 = 4$$

$$0101 = 5$$

$$0110 = 6$$

¹ Gaute vagle , master's thesis «*Is your company ready for digitalization?*», University of Stavanger, Norwegian, 14 June 2018, P04.

² د عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة – جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص 18.

2. الرقمنة (التمثيل المرئي) Digitalisation :¹

الرقمنة (التمثيل المرئي) هو استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات المرقمنة (الرقمنة النمذجة) من أجل تحقيق الإيرادات وتحسين الأعمال وخلق ثقافة رقمية حيث تكون المعلومات الرقمية للمؤسسة مثل الحمض النووي. يرسم هذا التعريف السياق بين الرقمنة (النمذجة) والرقمنة (التمثيل المرئي) ، حيث أن الرقمنة (التمثيل المرئي) هي عملية استخدام البيانات المرقمنة (الرقمنة النمذجة) بالأدوات أو التكنولوجيا الرقمية. ويمكن إجراء عملية الرقمنة (التمثيل المرئي) بشكل أساسي لأي شيء. يمكن رقمنة المنتجات والخدمات وسير العمل و مرافق الإنتاج وسلسلة التوريد والأعمال التجارية و ما إلى ذلك بطريقة أو بأخرى، و يمكن أن تؤثر الرقمنة على جميع جوانب الأعمال التجارية أو المؤسسات، و يعتمد كل ذلك على درجة الرقمنة التي تريد تحقيقها.

3. مفهوم التحول الرقمي Digital transformation

هناك نوع من التباين بين الباحثين و المختصين حول تحديد مفهوم التحول الرقمي فضلا عن الاختلاف في التوصيف تفاصيله و تطبيقاته خاصة من اهم الشركات الاستشارية المتخصصة في مجال التحول الرقمي و التي نقدم منها في الآتي :

تعرف شركة البيانات الدولية (IDC) : التحول الرقمي على أنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها و أسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من اجل إبتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمنح بسلاسة بين الأعمال الرقمية و اليدوية و تجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي في نفس الوقت.²

و تعرف شركة الإستشارات و التقنية الرقمية (Accenture) التحول الرقمي هو العملية التي من خلالها تقوم الشركات بتضمين التقنيات عبر أعمالها لدفع التغيير الأساسي لزيادة الكفاءة، و زيادة خفة الحركة التجارية و في النهاية، فتح قيمة جديدة للموظفين والعملاء والمساهمين.³

و تعرف شركة Deloitte التحول الرقمي : تعتبر الرقمنة القوة الدافعة للتغيير عبر الصناعات بشكل متسارع قد كانت التحول الرقمية المتسارع بالقوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات.

¹ Gaute vagle, Op.cit. P 05.

² Archana.V. (2015), *Digital Transformation in Europe*, IDC Analyst European, P02.

³ Understand digital transformation and how our insights can help drive business value ,

<https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index> بتاريخ 2024-03-10 الساعة 03:25

وتعرف شركة **Altimetergroup** " : التحول الرقمي هو إعادة تنظيم التكنولوجيا ونماذج الأعمال أو الاستثمار الجديد فيها من أجل إشراك العملاء الرقميين بشكل أكثر فعالية في كل نقطة اتصال في دورة حياة تجربة العميل." و منه يمكن أن يتلخص التحول الرقمي في محورين رئيسيين : (1) تحويل نماذج الأعمال من أجل (2) تلبية احتياجات وتوقعات العملاء الرقميين بشكل أفضل.¹

وتعرف شركة **capgemini** التحول الرقمي هو التحدي الأكبر في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هيكل المؤسسة و الموقع الاستراتيجي، بل أيضاً على جميع مستويات المؤسسة (كل مهمة ونشاط وعملية)، بالإضافة إلى سلسلة التوريد الممتدة.²

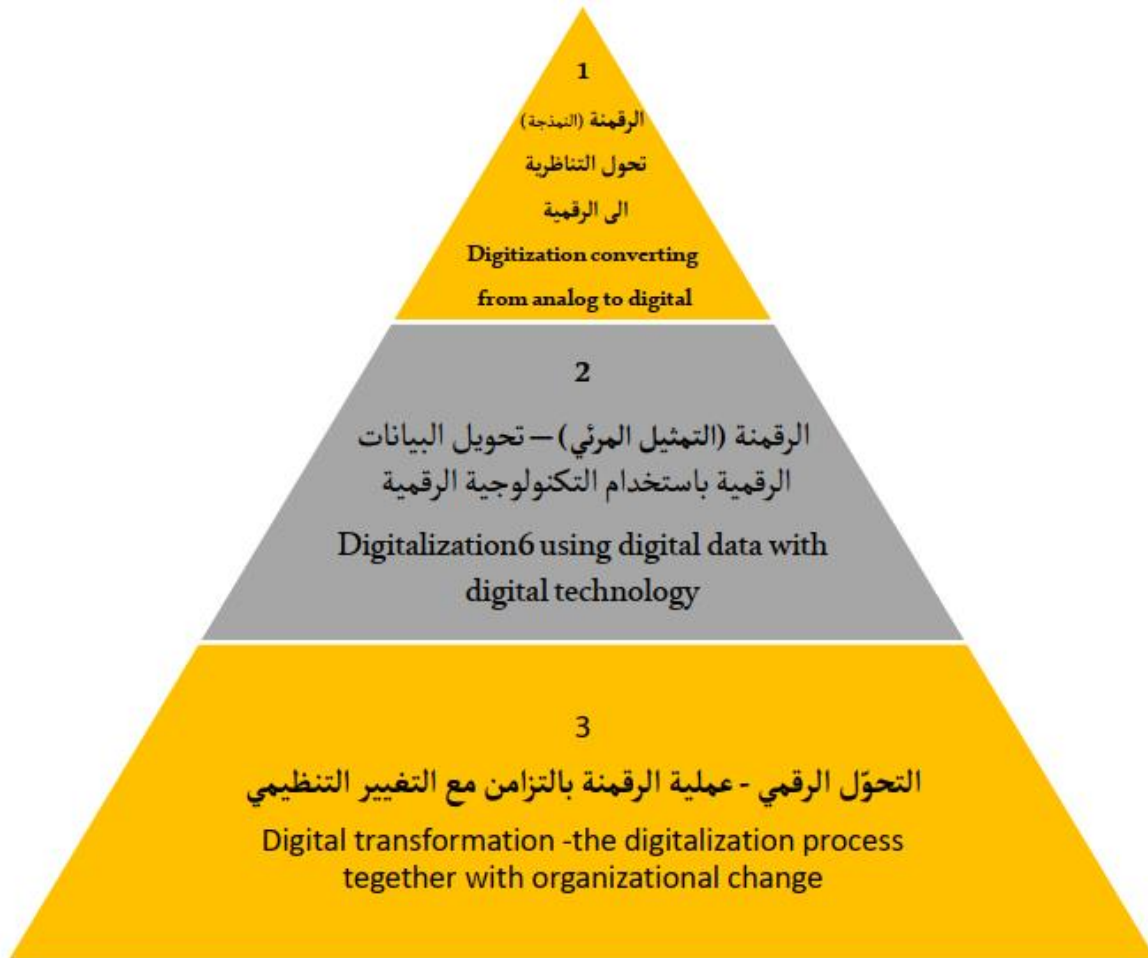
من خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن التحول الرقمي هو : عملية تغيير تمس جميع مستويات و مجالات الأعمال و تتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في أحداث التغييرات اللازمة "الاستراتيجية ، الثقافية ، التنظيمية والتشغيلية بهدف تلبية توقعات العملاء و تقديم قيمة تناسب رغباتهم و احتياجاتهم و تفي بتوقعاتهم مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في كيفية عمل الشركات و كيفية تقديم القيمة للعملاء. و هي عملية مستمرة تتوافق مع بيئة أعمال سريعة التغيير. و هذا يتطلب تحدي مستمر للوضع الحالي، و تقبل مبدأ التجربة و الخطأ، و التصالح مع حالات الفشل.

و كخلاصة لمصطلحات الرقمنة (النمذجة) **Digitalisation** و الرقمنة (التمثيل المرئي) **Digitalisation** و التحول الرقمي **Digital transformation** . و يوضح الشكل رقم 01 كيف يكون تفسير هذه المصطلحات، بأبسط ما يمكن. هناك علاقة واضحة بين المصطلحات الثلاثة، إلا أن النطاق يتسع من كل خطوة من هذه المصطلحات .

¹ بتاريخ 2024-03-10 الساعة 4:25 "The digitalization of consulting" www.9lenses.com

² Transform to the power of digital, Capgemini consulting, 2017, P10.

الشكل رقم 01: مثلث يمثل علاقة الرقمنة (النمذجة) مع الرقمنة (التمثيل المرئي) مع التحول الرقمي



المصدر :

Gaute V.(2018), «Is your company ready for digitalization? », code :4FE75E, master's thesis , universitetet I staving, USA, 14 june2018, P06.

ثانيا - الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي :

التحول الرقمي هي ثورة تحول جذري يعيد تشكيل الصناعات و الاقتصاديات و الحياة التي نعرفها. إنها موجة تجتاح جميع انحاء العالم مدفوعة بمزيج من التكنولوجيات المبتكرة و المتطورة و طلب المستهلكين و حاجة الشركات إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية و هو ما سنتاوله في الدوافع الأساسية للتحول الرقمي الآتية :¹

1. التطورات التكنولوجية Technological Advancements:

- انتشار الأجهزة المتصلة بالإنترنت: من المتوقع أن يصل عدد أجهزة إنترنت الأشياء إلى 75.44 مليار جهاز في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2025، أي بزيادة خمسة أضعاف في عشر سنوات .
- توليد البيانات: تولد أجهزة إنترنت الأشياء كميات هائلة من البيانات التي يمكن تحليلها لاكتساب رؤى و اتخاذ قرارات قائمة على البيانات .
- الأتمتة: يمكن لأجهزة إنترنت الأشياء أتمتة المهام الروتينية وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

2. الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) Machine Learning (ML) & Artificial Intelligence (AI)

- التحليلات التنبؤية: يمكن للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تحليل كميات كبيرة من البيانات للتنبؤ بالاتجاهات والسلوكيات المستقبلية.
- التخصيص: يمكن للذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تخصيص تجارب العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.
- الأتمتة: يمكن للذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة أتمتة المهام المعقدة، مما يؤدي إلى تحرير الموارد البشرية لمزيد من العمل الاستراتيجي.

3. تغير توقعات المستهلكين Changing Consumer Expectations:

- الطلب على الاشباع الفوري: في العصر الرقمي، يتوقع المستهلكون في العصر الرقمي استجابات وخدمات فورية.
- الرغبة في التجارب الشخصية: من المرجح أن يتفاعل المستهلكون مع العلامات التجارية التي تقدم تجارب شخصية.
- ظهور المستهلك "دائم الاتصال": يتوقع المستهلكون الآن أن تكون الشركات متاحة ومتجاوبة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

¹ تاريخ <https://www.linkedin.com/pulse/key-drivers-digital-transformation-todays-world-brombeeritsolutions/>

4. حاجة الشركات للحفاظ قادرة على المنافسة : The Need for Businesses to Remain Competitive

- إن ثورة التحول الرقمي ليست خياراً بل ضرورة للشركات لتظل قادرة على المنافسة.
- الشركات التي تفشل في تبني التحول الرقمي تخاطر بالتخلف عن الركب.
- يمكن أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة، وزيادة رضا العملاء، وفرص عمل جديدة.

ثالثاً - متطلبات التحول الرقمي :

تعد متطلبات التحول الرقمي شرطاً أساسياً لتحقيق رحلة التحول الرقمي، والتي تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات و مواكبة التغيرات المستحدثة في بيئة الأعمال . إن إقامة مؤسسات رقمية تعتمد على دمج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في كافة المجالات والخدمات يتطلب مجموعة من العوامل والعناصر والمقومات لضمان نجاح عملية التحول نذكر من أهم هذه المتطلبات والركائز ¹ :

1. متطلبات تتعلق بالتشريعات والقوانين واللوائح : هناك العديد من القوانين التي تتطلبها تطبيقات التحول

الرقمي، لعل أهمها تلك المرتبطة بالمعاملات المالية، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامات التجارية، والأعمال الإلكترونية، والتوقيع الإلكتروني، والقرصنة، وجرائم الحاسب الآلي، وقنوات التواصل الاجتماعي، ووسائل إدارة واستخدام المعلومات .

2. البنية التحتية التقنية والرقمية : توفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات.

3. توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق البناء الإلكتروني : يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي

و الحاسم في إنجاح المشاريع وكذا عملية التنمية ؛ لذا فإنه من الأهمية توفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية.

4. متطلبات تتعلق بالهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية : تتطلب عملية التحول الرقمي إعادة هندسة الهياكل

والعمليات والإجراءات في المؤسسات ، بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، فقد يتطلب هذا الأمر استحداث إدارات أو إلغاء أخرى، وهذا الأمر أيضا يتطلب توفير متطلبات تنظيمية محددة، فاستخدام التقنية في ظل عدم وجود تنظيم إداري متطور لن يضمن نجاح عملية التحول، ويهدف التحول الرقمي إلى تحسين الخدمات، وتبسيط إجراءات العمل .

¹ د عادل محمد محمد، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر، مجلة كلية التربية بها، العدد 133 جانفي الجزء الأول، مصر، 2023، ص562، ص 563.

5. متطلبات تتعلق بنظم وشبكة المعلومات والاتصالات:

إن حجم وكثافة بيانات ومعلومات التطبيقات الإلكترونية المختلفة للإدارة الإلكترونية، تتطلب وجود شبكة معلومات مؤسسية متطورة، ترتبط بشبكة الإنترنت لنقل البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية بسرعه ودقه وكفاءة عالية، مع ضمان أمن البيانات والمعلومات المتداولة.

6. متطلبات تتعلق بتنمية الثقافة العلمية التقنية والاعداد والتهيئة الداخلية:

إن الانتقال من الشكل التقليدي إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية يفرض على المؤسسات، القيام بحوسبة الأنشطة، التي تشملها هذه التطبيقات، وكذا تحديد جميعا التعاملات بين المستفيدين و الجهات ذات العلاقة، و تحويلها إلى تعاملات إلكترونية، كما أنه من المهم رفع أداء الأجهزة الإدارية و تحسين خدماتها المختلفة.

المطلب الثاني : تكنولوجيا التحول الرقمي:

ارتبط التحول الرقمي بالتطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، حيث كانت الرقمنة مرتبطة بالحواسيب المركزية في الخمسينيات ، و بالحواسيب الشخصية في الثمانينيات و بالويب في التسعينيات. و في العصر الحالي يعتمد التحول الرقمي على العديد من التقنيات الحديثة نذكر أهمها على النحو التالي :

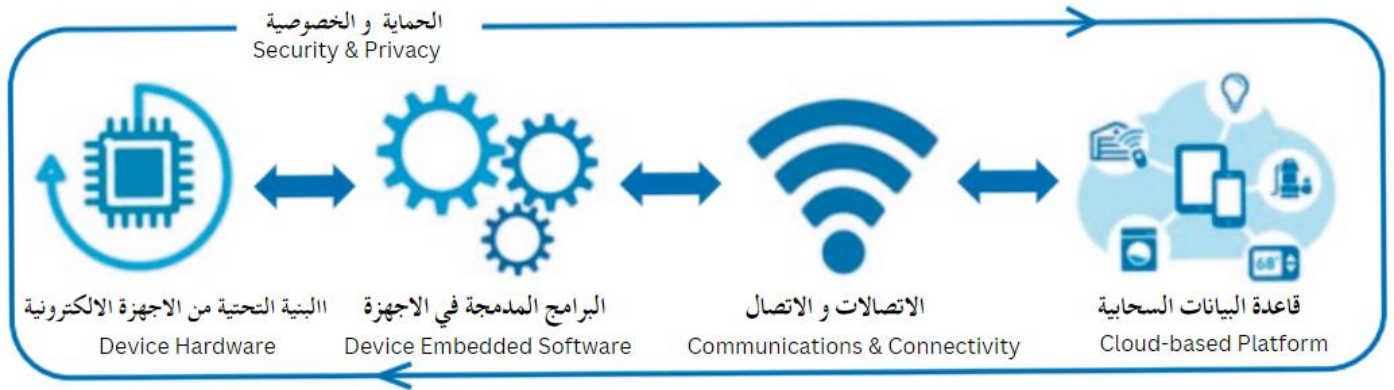
أولا - إنترنت الأشياء (Internet of things) :

إنترنت الأشياء و هو عبارة عن بنية تحتية للشبكة تستخدم البروتوكولات الأساسية للاتصال . وهي تضم مليارات الأجهزة المادية في جميع أنحاء العالم، وجميعها متصلة ببعضها البعض من خلال الإنترنت لجمع البيانات وتبادلها. ومع ظهور رقائق الكمبيوتر ذات الأسعار المعقولة و انتشار الشبكات اللاسلكية على نطاق واسع، يمكن توصيل هذه الأجهزة و تزويدها بأجهزة استشعار، مما يوفر لها مستوى من الذكاء الرقمي. و هذا يسمح لها بتوصيل البيانات في الوقت الحقيقي دون الحاجة إلى تدخل بشري، مما يؤدي إلى عالم أكثر ذكاءً و استجابةً يدمج بين العالمين الرقمي والمادي¹.

¹ Fattaneh P.H.(June 2023) , **Empowering IoT Platforms with Advanced Automation and Rule-Based Intelligence**, Master's Degree Thesis, politecnico di torino university, Italy, P06.

و يتيح إنترنت الأشياء الاتصال بالعالم الحقيقي في أي وقت وفي أي مكان . و لهذا لم يتم بعد وضع تعريف رسمي لإنترنت الأشياء. حيث تعرف شركة سيسكو Cisco مفهوم إنترنت الأشياء ليشمل مفهوم إنترنت كل شيء، بما في ذلك أي شيء يدعم الاستشعار والاتصال، و تعرف شركة IBM إنترنت الأشياء على أنها ثورة صناعية ، والتي تتيح التواصل بين الآلة والآلة والبشر . على الرغم من أن هذه التعريفات تسلط الضوء على جوانب مختلفة من نموذج إنترنت الأشياء، إلا أنها تتبع نفس الرؤية، وهي وجود عدد كبير من الأجهزة المقيدة المتصلة بالإنترنت للحصول على البيانات من العالم الحقيقي.¹ و الشكل التالي يبين الإطار العام لأنترنت الأشياء .

الشكل رقم 02 يمثل الإطار العام لأنترنت الأشياء



المصدر :

Annabeth. A, (2019), **Digital Business Models Driving Transformation and Innovation**, Palgrave Macmillan, Denmark, P 30.

ثانيا - التكنولوجيا السحابية Cloud Computing :

و وفقا لدراسة استقصائية 94% من الشركات تستخدم الخدمات السحابية بحلول عام 2025 سيكون هناك ما يقدر 175 zettabytes (الزيتابايت هو أحد مضاعفات و حدة البايت التي تقيس التخزين الرقمي. 1 زيتا بايت = 10²¹ بايت) من البيانات المخزنة على الحوسبة سحابية . و ترتبط استدامة الشركة تقنية الحوسبة السحابية بالربح لذلك احدى الأولويات القصوى هي تقليل النفقات. حيث توفر الحوسبة السحابية فرصة للشركات لاستخدام خدمات سحابية متنوعة من شركات خارجية دون الحاجة الى شراء و إدارة معداتها و إنشاء مراكز بيانات محلية. كما أن الصيانة مدعومة بالكامل من قبل مزود الخدمة السحابية لكل من

¹ MAYRA .A.S.P.(2016), **virtual resources & Internet of things**, thesis University of Saskatchewan, Canada, P06, P 07.

الأجهزة والبرمجيات . و في هذه الحالة تكون التكاليف أقل بكثير لان الشركات تدفع تكاليف الخدمات السحابية (قوة الحوسبة والتخزين وما إلى ذلك) عند الطلب.¹

و هو ما يدفعنا إلى التعرف على تقنية الحوسبة السحابية (يرمز إليها برمز CC). و يعرف المعهد الوطني للمعايير و التكنولوجيا الأمريكي (NIST) الحوسبة السحابية مثالا للتكنولوجيا الرقمية، و يمكن تعريفها على أنها حوسبة قائمة على الإنترنت توفر للمستخدمين استخدامًا عند الطلب والوصول إلى مجموعة من الموارد المشتركة، بما في ذلك البيانات والتطبيقات و البرامج و مرافق التخزين و الحوسبة.²

و تعرف أيضا الحوسبة السحابية هي أحد برامج الحاسب الآلي التي تسمح بتخزين البيانات و التطبيقات للمستخدمين حيث يقوم بمجرد ادخال البيانات يقوم بعمل نسخ احتياطية لحماية البيانات من الفقد و لذلك فإنها تستخدم على نطاق واسع و متزايد.³ و للحوسبة السحابية هي تعريف واسع للبنية التحتية السحابية المختلفة التي يمكن أن تبدو مختلفة تمامًا عن بعضها البعض. و هناك أربع نماذج للحوسبة السحابية على النحو التالي:⁴

1. السحابة الخاصة :

يتم توفير البنية التحتية من قبل مؤسسة واحدة وتضم مستهلكين متعددين في شكل وحدات أعمال على سبيل المثال. البنية التحتية هي مجموعة من الأجهزة والبرمجيات التي تتيح مزايا السحابة الخاصة. يمكن أن تكون السحابة الخاصة مملوكة و مدارة و مشغلة من قبل المؤسسة المعنية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و كذلك من قبل بائع سحابة محترف، و الذي خصص بنية تحتية مخصصة للمؤسسة.

2. السحابة العامة :

يتم توفير البنية التحتية للاستخدام المكثف مقارنة بالسحابة الخاصة؛ فهي مفتوحة لاستخدام من طرف عامة الناس. يمكن امتلاكها و إدارتها و تشغيلها من قبل مؤسسة تجارية أو أكاديمية أو حكومية، و تكون البنية التحتية في مقر مزود السحابة .

¹ Konstantinos.P.(2023) , **The advantages of cloud computing over traditional IT infrastructure and services**, thesis Haaga Helia University, Finland, 2023 , P 12.

² <https://www.nist.gov/news-events/news/2011/10/final-version-nist-cloud-computing-definition-published> تاريخ الاطلاع 10 pm ماي 2024 على الساعة 10:00 .

³ شادي احمج زكي عويس، أثرتقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد الرابع ، العدد الثاني، الجزء الثاني، جويلية 2023، مصر، ص 257 .

⁴ HARIS.S & MAGNUS.H.(2020), **Implementing Cloud Computing A Study of the Impact on the IT Department**. Master's thesis, University of Agder, Norway,, P 04, P05.

3. السحابة الحساسة :

و هو النموذج الذي يجمع بين السحابة العامة و الخاصة و حيث توفر البنية التحتية لاستخدام الخاص في جانب البيانات الحساسة و في نفس الوقت لاستخدام المكثف و العام في مجال البيانات و التطبيقات العامة . و من الأمثلة على ذلك الصناعات التي تخضع لتنظيم شديد بسبب معالجة البيانات الحساسة، مثل القطاع الصحي. ويمكنهم استخدام سحابة خاصة للبيانات الحساسة و سحابة عامة للبيانات الأكثر شيوعاً.

4. سحابة المجتمع :

يتم توفير البنية التحتية من مجتمع محدد من المستهلكين من مؤسسات مختلفة تتشارك نفس الاهتمامات. يمكن أن يكون ذلك فيما يتعلق بنفس المخاوف الأمنية و المتطلبات و السياسات و اعتبارات الامتثال و ما إلى ذلك. و يمكن تشغيلها من قبل طرف ثالث أو إحدى المؤسسات، أو مزيج منهما، في مكان العمل أو خارجه .

ثالثا -البيانات الضخمة Big Data

ظهر مصطلح البيانات الضخمة في بداية القرن الواحد و العشرين، حيث تم وصف البيانات الضخمة باستخدام ثلاثة عناصر هي: الحجم و السرعة و التنوع . يركز معهد ماكنزي العالمي McKinsey على الحجم في تعريفه للبيانات الضخمة: "تشير البيانات الضخمة إلى مجموعات البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة أدوات برمجيات قواعد البيانات النموذجية على التقاطها وتخزينها وإدارتها وتحليلها." و تزايد كمية البيانات التي يتم جمعها و تخزينها كل يوم باستمرار بسبب تزايد سعة تخزين البيانات، و خفض تكاليف تخزين البيانات، و تطوير الشبكات والرقمنة الشاملة للمجتمع.¹

و تستخدم البيانات الضخمة للتنبؤ بالاتجاهات و سلوكيات المستهلكين ، و تستخدم الحكومات البيانات الضخمة في مكاتب التحقيق، و كذلك تستخدم في المدن ، مراكز البحث ، الاتصالات، الرياضة، التصنيع، و ألعاب الفيديو... إلخ . و تستخدم الشركات البيانات الضخمة من أجل تطوير الاستراتيجية و اتخاذ القرارات و تحسين الأداء.²

رابعا - سلسلة الكتل البلوك تشين Blockchain :

ظهرت تقنية البلوك التشين في سنة 2008 عندما قد ساتوشي نكاموتو Satoshi Nakamoto و رقة علمية يشرح فيها طريقة لارسال العملات النقدية من نظير عبر الانترنت و بدون وجود وسيط، و اقترح نظام دفع رسمي لعملة

¹ Merja.H.and Anu. B.(2015), **Big Data in Finnish Companies :What has been done and the results achieved**, thesis Aalto University, Finland, P 06.

² Bernard.M, **Big Data in practice**, Wiley, USA, 2016, P04.

رقمة جديدة اطلق عليها البتكوين BITCOIN و يتم تداولها و إرسالها بدون الحاجة إلى وجود نظام مركزي ليتم إرسالها مباشرة من طرف إلى آخر دون المرور على مؤسسة مالية عن طريق استبدالها بأحد تقنيات التشفير الرقمي.¹

تضمن تقنية البلوك تشين السرية فهو غير قابل لاختراق، الشفافية و الثقة في جميع مراحل عملية التبادل و المعاملات و كذا السرعة و انخفاض التكلفة و غياب السلطة المركزية التي قد تتحكم في سلسلة البلوك تشين .

و تجدر الإشارة ان هذه التقنية ليست معنية بجودة البيانات و لكن بسلامة حيث لا يمكن تغيير البيانات بأثر رجعي ، كما يجب التفرقة بين البلوك تشين و البتكوين ، فالبلوك تشين تسمح بتخزين المعاملات في البتكوين و لها استخدامات أخرى قد تتجاوز المعاملات لتمكن المستخدمين من كتابة عقود ذكية أكثر تطوراً أما البتكوين فليست سوى الاستخدام الأول لبلوك تشين.²

خامسا - الواقع الافتراضي والمعزز والمختلط :

في الماضي كان يُنظر إلى الواقع الافتراضي بعيداً جداً عن الحياة الواقعية، وكأتهما كيانان متضادان. لكن الآن الأمر مختلف فالتطور السريع للتكنولوجيا في العديد من مجالات حياة الناس جعل هذه الأشياء متشابهة إلى حد كبير، مما يسمح للمستخدمين بالعيش وتجربة الواقع الافتراضي والواقعي في نفس الوقت. يمكن للشخص أن يمشي في الشارع، بينما يتحدث مع صديق له باستخدام جهاز افتراضي جديد.

و يعرف الواقع الافتراضي هـول نقل المستخدم الى بيئة خيالية تماماً ثم تصويرها بزاوية 360 درجة ليشعر المستخدم وكأنه انتقل فعلياً إلى هذا الواقع الافتراضي البديل. أما الواقع المعزز فيتمثل في إضافة تحسينات أو تطوير الواقع أمامك من خلال خوذات شفافة أو من خلال الأجهزة المحمولة التي تضيف المؤثرات و الرسومات على ما تشاهده.³ و تعرف شركة مايكروسوفت الواقع المختلط الواقع المثبت هو مزيج من العوالم المادية. و الرقمية، ويفتح تفاعلات طبيعية وبديهية ثلاثية الأبعاد بين الإنسان والكمبيوتر والبيئة أي أن الواقع الافتراضي عبارة عن عالم افتراضي أكثر تفاعلاً من الواقع المحيط بنا و يستطيع المستخدم التنقل فيه مشياً ذا التحكم في البيئة المحيطة بيديه أو باستخدام ذراع التحكم.⁴

و تستخدم هذه التقنية في مجالات عديدة، مثل عمليات الصيانة في موقع العمل، حيث تظهر تعليمات افتراضية على لوحة عرض تبين مراحل عملية الفحص والإصلاح، وفي نفس الوقت يتم بث صور مباشرة إلى خبراء الصيانة توضح الأجزاء التالفة

¹ طه محمد طه حسن و عزة فاروق و أحمد عبد الرحمن النجار، تقنية البلوك تشين وأوجه استثمارها في النشر العلمي، مجلة كلية الاداب العدد 68 جامعة بني سويف، مصر، سبتمبر 2023، ص 93.

² قبي عفاف، واقع وأفاق استخدام تقنية البلوك تشين في اقتصاديات المنطقة العربية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2023، ص 15.

³ وليد يوسف محمد، المؤتمر العلمي الأول لقسم تكنولوجيا التعليم، جامعة القاهرة، الفترة 10 الى 12 جويلية 2018، مصر، ص 04 و ص 06.

⁴ تاريخ الاطلاع <https://learn.microsoft.com/en-us/windows/mixed-reality/discover/mixed-reality> What is mixed reality?

أو التي تحتاج إلى إصلاح، فيقوم الخبراء بإرسال رسائل نصية معززة بالمخططات التي توضح مراحل عملية إصلاح العطل. كما تستخدم تقنية الواقع المعزز في تدريب المشغلين، أثناء وجودهم في العمل، وذلك بتنظيم دورات تدريبية عن بعد من قبل خبراء مختصين، وتظهر مواقع وأشكال المعدات بالتصوير ثلاثي الأبعاد بطريقة تحاكي الواقع الحقيقي.¹

سادسا - التوأمة الرقمية (Digital Twin (TD:

التوأمة الرقمية هي تقنية تجمع بين الأصول الافتراضية والأصول المادية معاً، ويمكنها من خلال استغلال كميات كبيرة من البيانات إجراء التحليلات وتنفيذ عملية اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي مدعومة بالبيانات. أحد أسباب تحول التوائم الرقمية إلى تقنية بارزة في الرقمنة هو أن هذه التقنية تعمل من خلال استخدام ودمج التقنيات الرئيسية مثل البيانات الضخمة و الذكاء الاصطناعي و إنترنت الأشياء و التعلم الآلي و الحوسبة السحابية لمراقبة عملياتها و التنبؤ بها و تحسينها. و هي تقنية رئيسية لتحقيق التكامل بين الأصول المادية والرقمية.² أي أن التوأمة الرقمية هي عملية محاكاة للعالم المادي الحقيقي و عمل نسخة افتراضية مطابقة للنسخة المادية في الواقع .

سابعا - الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) و التعلم العميق (MD) والشبكات العصبية :

قد يبدو الذكاء الاصطناعي للكثيرين موضوعاً مربكاً و مجرداً، و من المفهوم أنه كذلك. فالذكاء الاصطناعي معقد للغاية، و يجري إعادة تعريف حدوده باستمرار، لذلك لفهم التطورات الحالية في هذا المجال، من المهم تعريف ماهية الذكاء الاصطناعي.

في عام 1956 ابتكر مصطلح الذكاء الاصطناعي لأول مرة من طرف عالم يُدعى مارفن مينسكي في كلية دارتموث الأمريكية. في نفس العام، كان جون مكارثي أول من تبنى الذكاء الاصطناعي في مؤتمر بنفس الجامعة. جون مكارثي هو عالم كمبيوتر و عالم إدراكي أمريكي عرّف الذكاء الاصطناعي على أنه علم و هندسة صناعة الآلات الذكية. و يُعتبر جون مكارثي أحد مؤسسي الذكاء الاصطناعي، إلى جانب آلان تيرنغ و مارفن مينسكي و ألين نيويل و هيربرت أ. سايمون. و تُظهر الأجهزة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي القدرة على التفكير و المعرفة ، التخطيط، التعلم، الاتصالات، الإدراك و القدرة على تحريك الأشياء والتلاعب بها.³

¹ عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيمياويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوبك، الكويت، 2021، ص 09.

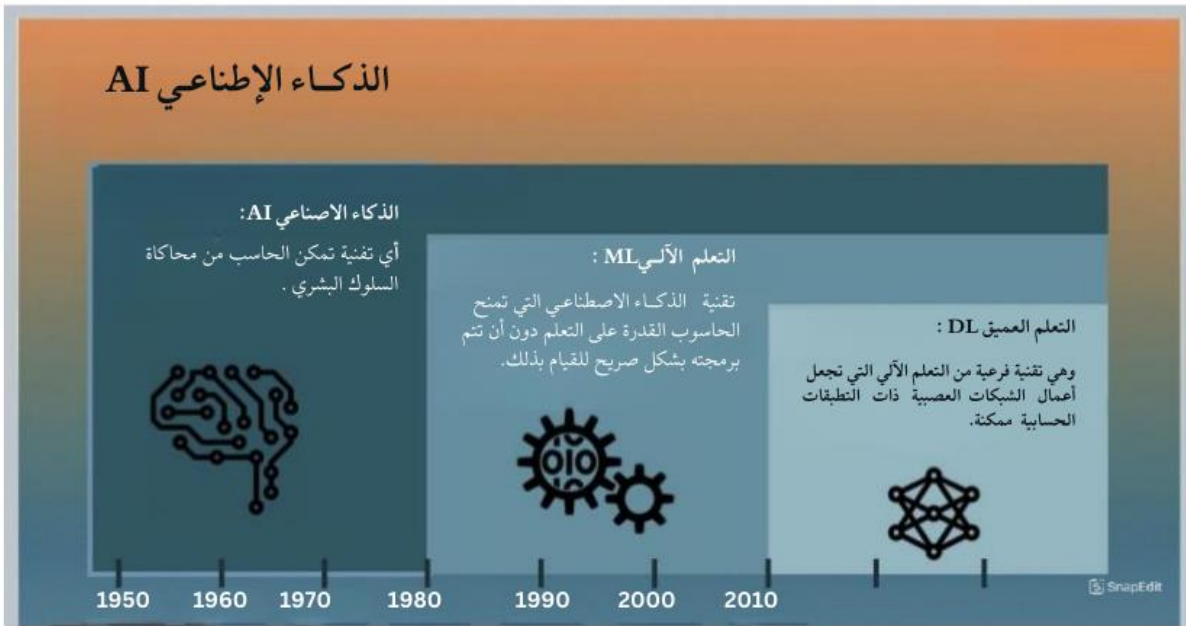
² Tobias.J, [thesis Benefits & Challenges of Process Plant Digital Twins in Process Industries](#), Halmstad University, 2022, Sweden, P14.

³ Peggy .J. A.(2020) .[Artificial Intelligence:The Impact it has on American Society](#). thesis ,OPUS university, USA, P 07.

و تُعرّف شركة IBM العملاقة في مجال التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بأنه الاستفادة من "أجهزة الكمبيوتر والآلات لمحاكاة قدرات العقل البشري على حل المشكلات واتخاذ القرارات".¹ و يستخدم الذكاء الاصطناعي عدد متزايد من الشركات، حوالي 35% من الشركات على مستوى العالم، الذكاء الاصطناعي، و تستكشف 42% أخرى هذه التكنولوجيا كما يرتبط الذكاء الاصطناعي بالتعلم الآلي و بالتعلم العميق و الشبكات العصبية. إن أسهل طريقة للتفكير في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتعلم العميق والشبكات العصبية هي التفكير فيها كسلسلة من أنظمة الذكاء الاصطناعي من الأكبر إلى الأصغر، كل منها يشمل النظام الذي يليه.

الذكاء الاصطناعي هو النظام الشامل. التعلم الآلي هو مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي. التعلم العميق هو مجال فرعي من التعلم الآلي، وتشكل الشبكات العصبية العمود الفقري لخوارزميات التعلم العميق. إن عدد طبقات العقد، أو العمق، للشبكات العصبية هو ما يميز الشبكة العصبية الواحدة عن خوارزمية التعلم العميق، والتي يجب أن تحتوي على أكثر من ثلاث طبقات.²

الشكل رقم 03 : يوضح ارتباط الذكاء الاصطناعي AI مع التعلم الآلي ML مع التعلم العميق DL



المصدر:

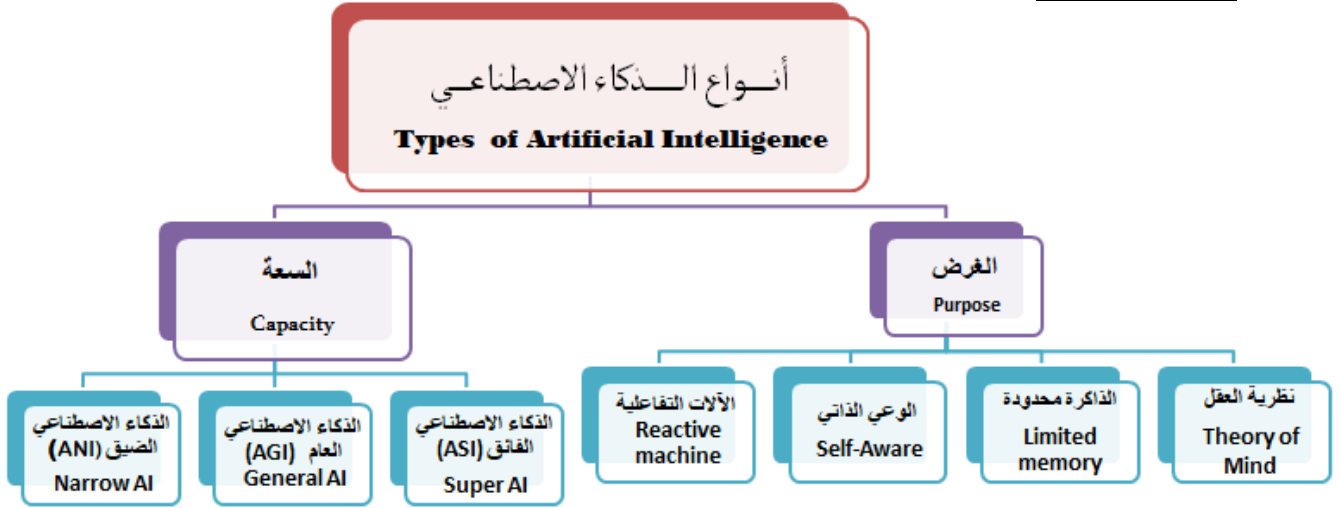
Peggy J. Anderson, thesis "Artificial Intelligence :The Impact it has on American Society", opus OPUS university USA, 2020, P03.

¹ Alon.S.(2023). THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DESIGN PRACTICE. thesis , California State University, USA, P07.

² <https://www.ibm.com/think/topics/ai-vs-machine-learning-vs-deep-learning-vs-neural-networks> تاريخ الاطلاع 29 -04-

و يعرف الذكاء الاصطناعي أيضا بالنظام الخبير (expert system) أي هو علم بناء آلات ذكية التي تعمل على كميات كبيرة من البيانات و التعلم من الخبرة لأداء مهام شبيهة بالبشر. ولفهم تأثير الذكاء الاصطناعي على الاقتصاد الحالي و التغيرات المحتملة التي قد يجلبها هو التعرف على الأنواع المتخلقة للذكاء الاصطناعي و هو ما يبينه الشكل أسفله: ¹

الشكل رقم 03 : يوضح أنواع الذكاء الاصطناعي



المصدر:

Inhong. K.(2021). The Effects of Artificial Intelligence in the Future Economy, thesis, Modul University, Austria, 2021, p09.

من خلال الشكل يمكن ان نميز أنواع الذكاء الاصطناعي من خلال السعة (القدرات) و الغرض

أ – أنواع الذكاء الاصطناعي حسب السعة:

من خلال السعة ينقسم الذكاء الاصطناعي إلى الفئات الثلاث الرئيسية التالية: ²

- 1- الذكاء الاصطناعي الضيق (ANI)
- 2- الذكاء الاصطناعي العام (AGI)
- 3- الذكاء الاصطناعي الفائق (ASI)

يُعتبر الذكاء الاصطناعي الضيق (ANI) الذكاء الاصطناعي "الضعيف"، بينما يُصنف النوعان الآخران على أنهما ذكاء اصطناعي "قوي". و نعرّف الذكاء الاصطناعي الضعيف من خلال قدرته على إكمال مهمة محددة، مثل الرؤسة الحاسوبية

¹ Inhong. K, Op.cit. P09.

² تاريخ الإطلاع 29-30 - AI versus machine learning versus deep learning versus neural networks: What's the difference? . <https://www.ibm.com/think/topics/ai-vs-machine-learning-vs-deep-learning-vs-neural-networks> . الساعة 22:00 2024

تحديد صورة شخص معين من بين مجموعة من الصور ، و التي تسمح للشركات بأتمتة المهام وتدعم روبوتات الدردشة والمساعدات الافتراضية مثل تطبيق Siri voice الذي يقوم بالرد على الأسئلة و قراءة الرسائل بالصوت وتقديم توصيات وتنفيذ إجراءات بصفة آلية تتوافق مع متطلبات مستخدمه .

أما الأشكال الأقوى من الذكاء الاصطناعي، مثل الذكاء الاصطناعي العام و الذكاء الاصطناعي ، و يتم تعريف الذكاء الاصطناعي القوي من خلال قدرته مقارنة بالبشر. فالذكاء الاصطناعي العام (AGI) من شأنه أن يؤدي أداءً يضاهي أداء إنسان آخر، في حين أن الذكاء الاصطناعي المُعدّل المُطوّر (ASI) - المعروف أيضاً باسم الذكاء الخارق - سيتفوق على ذكاء الإنسان و قدرته .

ب - أنواع الذكاء الاصطناعي حسب الغرض :¹

و ينقسم الذكاء الاصطناعي حسب الغرض الى أربع أنواع كالآتي :

1. الآلات التفاعلية Reactive machine :

و هو النوع البسيط من الذكاء الاصطناعي الذي يعمل فقط مع البيانات الموجودة و لا يمتلك مجموعات متراكمة لمعالجة المعلومات . أي ان الآلات التفاعلية لا تملك مفهوم عن العالم و لا يعمل نظامها بما يتجاوز ما تم برمجته عليها. و مثال على ذلك الحاسوب الخارق المعروف باسم the Deep Blue الذي صمم من طرف شركة IBM سنة 1980 ليلعب الشطرنج بهدف اللعب امام لاعب بشري وفق الاحتمالات و التنبؤات التي برمج عليها . و هو مبرمج للعمل على السلوكيات و التصرفات المبتكرة فقط .

2. الذاكرة محدودة Limited memory :

يتعلم الذكاء الاصطناعي و فق الذاكرة المحدودة من البيانات المكتسبة لتكوين عمل ما. و بما أنها تستطيع التعلم من البيانات السابقة، فإن الخبرات المكتسبة محدودة لأنها لا تستطيع إضافتها إلى معالجتها. تعتبر المركبات ذاتية القيادة مثلاً جيداً على نوع الذاكرة المحدودة. و لكي تتمكن السيارة ذاتية القيادة من القيادة فإنها تحتاج إلى مراقبة و فهم البيئة و الأنماط و ردود الفعل المحتملة. أي ان برامج السيارة تقوم بتجميع المعلومات و البيانات ثم البناء عليها في رد الفعل و لكن هذه البرمجيات لا تخزن البيانات ، أي استعمالها محدود .

3. نظرية العقل Theory of Mind :

نظرية العقل هي مقارنة تسمح للآلات بفهم السلوك البشري، نظرية العقل هي مقارنة تسمح للآلات بفهم السلوك البشري جوشي، و لا يزال وجود الوعي الذاتي في الآلات أمراً افتراضياً. يعمل العديد من الباحثين على بناء آلات تشبه نظرية العقل.

¹ Inhong Kim, Op.cit. P10, P11.

إن أقرب وظيفة لنظرية العقل هي الآلات التي لديها القدرة على اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تقترب من العقل البشري. و خير مثال على ذلك الروبوت صوفيا التي ظهرت في أكتوبر 2017. و هو روبوت شبيه بالإنسان صممه شركة جانسون روبوتيكس و ما يميزه عن المساعدة الصوتية هو قدرته على الاستجابة لتعبيرات الوجه فهم المشاعر و تحليل الأصوات .

4. الوعي الذاتي Self-Aware :

سيحمل هذا النوع من الذكاء الاصطناعي ذوالوعي الذاتي وعيًا على المستوى البشري، و هو أكثر أشكال الذكاء الاصطناعي تقدمًا التي عرفها الجنس البشري. و مازل هذا النوع قيد البحث و التطوير .

المطلب الثالث : إستراتيجية التحول الرقمي

سنعرض في هذا المطلب التعرف على اهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في مجال التحول الرقمي سواء للمنظمات رقمية النشأة او المنظمات المهاجرة رقميا و التعرف على اهم المبادئ الاستراتيجية التي يجب ان تتبعها أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وفق المبادئ السبع التي وضعتها شركة PTC ثم التعرف الى أهم ثلاث استراتيجيات التي تخطوها أي منظمة في رحلتها الرقمية .

أولا - المنظمات المهاجرة رقميا والمنظمات رقمية النشأة :

منظمات الأعمال في بيئة الأعمال الرقمية ثلاث أنواع، منظمات تقوم بريادة الأعمال تقود التغيير و منظمات تتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال حتى تضمن بقاءها و استمرارها و منظمات تقاوم التغيير التي تواجه خطرا وجوديا في المدى المتوسط و البعيد .و تختلف درجة التحول الرقمي المطلوبة لمواكبة التغيرات في البيئة الرقمية حسب طبيعة المنظمة من حيث المنشأ هل هي منظمة رقمية المنشأ او منظمة تقليدية مهاجرة رقميا .

و لقد بين Marc Prensky سنة 2001 في مقال بعنوان (Digital Natives, Digital Immigrants) وجود فرق بين مفهوم "المواطنين الرقميين" و "المهاجرين الرقميين". فالمواطنون الرقميون وهم جيل من الشباب الذين وُلدوا في العصر الرقمي، يُفترض أنهم بطبيعتهم على دراية بالتكنولوجيا. أما المهاجرون الرقميون على النقيض من ذلك، فهم أولئك الذين تعلموا استخدام الحواسيب في مرحلة ما من حياتهم كبالغين. ويفترض أن المهاجرين الرقميين يقاومون التكنولوجيا الجديدة أو على الأقل يواجهون بعض الصعوبة في تقبلها.¹

حين ننقل هذا الأمر على مستوى منظمات الأعمال الرقمية الأصلية مثل أمازون وجوجل في العالم التي هي في الأساس منظمات اعمال ولدت رقمية حيث التسويق الرقمي هو أسلوب حياة و خبزها و زبدتها.

في مقابل هناك منظمات الأعمال التقليدية التي تعتبر منظمات مهاجرة رقميا و التي هي في الأساس منظمات تقليدية مثل بعض شركات السيارات التي تحاول تحويل نفسها لتبقى ذات صلة في مواجهة الشركات الرقمية الأصلية / المنافسة في مجالاتها الخاصة.²

ان الحديث عن وجود افراد رقميين و أفراد مهاجرين رقميا و منظمات الأعمال التي ولدت رقمية و منظمات الاعمال تقليدية المهاجرة رقمية يقودنا الى التعرف على مصطلح الفجوة الرقمية Digital Divide.

¹ Michael D. Myers, (2013-07-08), Digital Natives and Digital Immigrants, *BISE*, p01.

² Rajesh Srinivasan, What it means to be a Digital Immigrant Enterprise? 11:00 على الساعة 5 ماي 2024

<https://www.linkedin.com/pulse/what-means-digital-immigrant-enterprise-rajesh-srinivasan/>

ركزت الأبحاث المبكرة المتعلقة بالفجوة الرقمية على الفجوة بين الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت وأولئك الذين لا يملكون إمكانية الوصول، و يشار إليها بالفجوة الرقمية من المستوى الأول بشكل ثنائي على أنها تميز بسيط بين :

"من يملكون" و"من لا يملكون".¹ و انتقل الاهتمام إلى الفجوة رقمية من المستوى الثاني: الاختلافات في المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الانترنت بفعالية. و في الآونة الأخيرة، ركز الباحثون اهتمامهم على فجوة رقمية ثالثة، وهي نتائج الاستخدام . و قد وجد الباحثون أن المهارات الرقمية لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج مفيدة لجميع المستخدمين بنفس الطريقة. و بالتالي، فقد ركزت الأبحاث اهتمامها على استخدامات و نتائج **internet** في أربعة مجالات: الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والشخصية.² و مما تقدم يمكن ان نفهم أن حجم الفجوة الرقمية هو الذي يحدد رحلة التحول الرقمي المنشودة وفق الإمكانيات المتاحة .

ثانيا - المبادئ الأساسية لبناء استراتيجية التحول الرقمي:

يعد إنشاء استراتيجية للتحول الرقمي أمراً مهماً لأنه يضمن وجود جهد مؤثر وقابل للقياس ومتضافر لتحقيق أهداف العمل الرئيسية. و يمكن لأي فريق المشاركة في مبادرات التحول الرقمي، لكنه لن يحرك عجلة الأعمال ما لم تكن هناك مبادرة منسقة و استراتيجية. غالباً ما يكون التحول الرقمي معقداً، حيث يشمل أقساماً متعددة و يؤثر على المهام اليومية للموظفين؛ يستغرق الأمر وقتاً و تواصلًا و تعاونًا لتحقيق النجاح.

أ . من يجب أن يشارك عند إنشاء استراتيجية التحول الرقمي؟

يعد تطوير استراتيجية التحول الرقمي عملية تعاونية تحتاج إلى تمثيل من جميع المجموعات المعنية بشكل مثالي. أحد مفاتيح التحول الرقمي الناجح هو تعزيز ثقافة الشركة المبتكرة والتعاونية والشاملة. و يعد الاشتراك الداخلي من مستويات و وظائف متعددة في الشركة أمراً ضرورياً . و فيما يلي نظرة عامة على القادة والفرق الأكثر مشاركة في الإستراتيجية :

- C-suite : يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى الاشتراك في التحول الرقمي وتقديم الرؤية - بمعنى آخر، السبب – للمنظمة . إنهم لا يقومون فقط بتخصيص الميزانية، بل يحتاجون إلى ضمان توافق جهود التحول الرقمي مع استراتيجية وأهداف المنظمة طويلة المدى. الأدوار التنفيذية الأكثر شيوعاً هي الرئيس التنفيذي، CTO (The chief technology officer) ، CIO (The chief information officer) ... إلخ .

¹ Michael D. Myers, (2013-07-08), **Digital Natives and Digital Immigrants**, BISE, p 02,

² Sukphan.J, (2021), **essays on the digital divide**, PhD.University Autonoma Barcelona, Span, p01.

- **قائد التحول الرقمي** : تختار المزيد من الشركات أن يكون لديها شخص و فريق متخصص لقيادة التحول الرقمي. فهو يساعد في المسألة و الرؤية والتركيز داخل الشركة. التمثيل متعدد الوظائف ومتعدد المستويات و من الشائع بشكل متزايد إنشاء هيئة حوكمة التحول الرقمي؛ إنها إحدى الطرق لضمان تمثيل مجموعات أصحاب المصلحة، وضمان الشعور بالملكية عبر الوظائف، وتوفير رؤية حول مبادرات التحول والتقدم.

- **شركاء موثوقون** : من النادر أن يكون هناك تحول رقمي داخلي كامل؛ يجب أن تعتمد الشركات على شركاء وخبراء موثوقين لدعم التقنيات المطلوبة، وتقديم الخبرة الصناعية والعملية، واستكشاف أخطاء التنفيذ وإصلاحها. يعد اختيار شركاء التحول الرقمي المناسبين، الذين يستثمرون في نجاحك مثلك تمامًا، ويتشاركون نفس القيم وأهداف الابتكار، أمرًا ضروريًا.

ب . المبادئ السبعة لبناء استراتيجية التحول الرقمي:

يمكن اجمال الخطوات الأساسية وأفضل الممارسات لتطوير إستراتيجية التحول الرقمي ناجحة وتكون بمثابة دليل أننا بناء استراتيجية التحول الرقمي في سبع خطوات كالآتي:¹

1. **التوافق على أسباب التحول الرقمي** (Align on the Why of Digital Transformation) ؛
2. **الاستعداد لتغيير الثقافة** (Prepare for Culture Change) ؛
3. **ابدأ صغيرًا ولكن استراتيجيًا** (Start Small But Strategic) ؛
4. **رسم خريطة لتنفيذ التكنولوجيا** (Map Out Technology Implementation) ؛
5. **ابحث عن الشركاء والخبرة** (Seek Out Partners and Expertise) ؛
6. **جمع التعليقات وتحسينها حسب الحاجة** (Gather Feedback and Refine as Needed) ؛
7. **القياس والتحويل** (Scale and Transform) .

¹ Nancy White, What Is Digital Transformation Strategy ? The 7 Key Principlee,

تاريخ الإطلاع 2024-05-06 الساعة 11:27 مساءً <https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/digital-transformation-strategy>

1. التوافق على أسباب التحول الرقمي (Align on the Why of Digital Transformation) :

من أجل ضمان نجاح التحول الرقمي، الضروري أن يبدأ المشرف على عملية التحول الرقمي بتحديد احتياجات عملك وأهدافه وبناء استراتيجية من هناك. أفضل مكان للبدء هو الأهداف الإستراتيجية لمؤسستك - خطتك للمستقبل لمدة 5 إلى 10 سنوات. يؤدي هذا إلى بدء المناقشة حول التحول الرقمي من موقف مختلف كثيرًا - وأكثر فعالية - من البدء بالتكنولوجيا. من أجل تنفيذ التحول الرقمي، يجب أن تكون هناك حالة عمل مقنعة وتحديد قيمة عمل واضحة. وهنا أيضًا تبدأ المحادثة على مستوى المديرين التنفيذيين؛ شيء يمثل خطوة مهمة نحو التحول الثقافي الذي يسير جنبًا إلى جنب مع التحول الرقمي الناجح.

التحول الرقمي ليس مشروعًا أو مبادرة لمرة واحدة، بل هو شيء يضع شركتك في موقع استراتيجي للمستقبل. إنشاء أساس للتحول الرقمي انطلاقًا من أولويات العمل وقيمة الأعمال المحددة.

2. الاستعداد لتغيير الثقافة (Prepare for Culture Change) :

كما ذكرنا أعلاه، يعد دعم كبار المسؤولين التنفيذيين وحماستهم للتحول الرقمي أمرًا بالغ الأهمية للتغيير الثقافي الذي يجب أن يحدث داخل المنظمة بمرور الوقت. ومن الطبيعي أن تكون هناك مقاومة للتغيير تشكك في كل "جديد"، لذا من الضروري أن تكون قيادة التحول الرقمي مستعدة لمعالجة هذا الرفض. والتفكير فيما هو أبعد من المديرين التنفيذيين، وتطوير عقلية الفريق مع الممثلين عبر سلسلة القيمة - من تكنولوجيا المعلومات، والتكنولوجيا التشغيلية، والمبيعات، والتسويق، والتصميم... إلخ .

3. ابدأ صغيرًا ولكن استراتيجيًا (Start Small But Strategic) :

إن التحول الرقمي عبارة عن رحلة، وليس حدثًا، ويعد تحديد أول مشروع "لإثبات المفهوم" أمرًا بالغ الأهمية. وهذا ما سيمهد الطريق للمبادرات المستقبلية، وسيساعد في الحصول على موافقة القادة والفرق. لا شيء يتغير بين عشية وضحاها. يستغرق الأمر وقتًا لإحراز تقدم. هناك خاصيتان أساسيتان للمشروع الصحيح: الوقت القابل للقياس الكمي والمتسارع للوصول إلى القيمة .

لماذا؟ إن إثبات عائد الاستثمار في إطار زمني قصير يعطي زخمًا للتحول الرقمي. قد يكون هناك مشروع يمكن أن يكون له عائد استثمار كبير ولكن قد يستغرق تنفيذه عامًا أو نحو ذلك. إن أفضل المبادرات هي "المكاسب السريعة" التي يمكن تنفيذها وتشغيلها - وتظهر نتائج قابلة للقياس في غضون ستة أشهر أو أقل.

أحد الأساليب الناجحة، مع الشركات المصنعة على وجه الخصوص، هو النظر إلى مشاريع التحول الرقمي باعتبارها "معيارية". على سبيل المثال، مشروع يمكن تجربته في مصنع واحد - وبعد إثبات القيمة الأولية - يمكن توسيع نطاقه بسرعة ليشمل المزيد من المصانع والعمليات. يقدم هذا النهج الفرصة لمضاعفة القيمة بسرعة. و تعتبر مبادرة التحول الرقمي الأولى أمرًا بالغ الأهمية لإثبات القيمة وضمان نجاح الاستراتيجية على المدى الطويل. باتخاذ الخطوات المناسبة في الوقت المناسب لتحديد طريقة مؤثرة لبدء جهود DX الخاصة بالمؤسسة.

4. رسم خريطة لتنفيذ التكنولوجيا (Map Out Technology Implementation):

هناك صيغة للتحولات الرقمية غير الناجحة المعتمدة على التكنولوجيا: **التكنولوجيا الجديدة + العمليات القديمة = العمليات القديمة باهظة الثمن** ما يعنيه ذلك هو أنه إذا لم تغير عمليات وثقافات شركتنا، فسيتم تمكين موظفيك من خلال أشياء جديدة باهظة الثمن. والتحول الرقمي لا ينجح بالتكنولوجيا فقط، بل يبدأ باستراتيجية العمل. و مع وضع الأساس في الخطوات الثلاث الأولى، تصبح التكنولوجيا أداة أو رافعة ضرورية لمساعدتك في الوصول إلى نتائج الأعمال المطلوبة و المحددة. و تتضمن الجانب التكنولوجي مجموعة من التقنيات الأساسية لتحقيق التحول الرقمي نذكر منها: إنترنت الأشياء، التوأمة الرقمية، علم الروبوتات، الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، الواقع المعزز..إلخ. قد تكون واحدة أو أكثر من هذه التقنيات ضرورية لتحقيق حالات استخدام التحول الرقمي الأولية. قد يكون بعضها قيد الاستخدام بالفعل، و لكن هناك أجزاء مفقودة تمنع تحقيق القيمة الحقيقية للأعمال. و يعد وضع خارطة طريق واضحة باستخدام التكنولوجيا للمبادرات الأولية و المستقبلية بمثابة لبنة أساسية لنجاح التحول الرقمي.

5. ابحث عن الشركاء والخبرة (Seek Out Partners and Expertise):

يمكن أن يكون لديك التكنولوجيا الأكثر مثالية ولكن ليس الشريك المناسب لتنفيذها. تعد الخبرة في التكنولوجيا و الصناعة عنصرًا حاسمًا؛ إذا لم يكن لدى الأشخاص الذين يساعدون المؤسسة الخبرة والمعرفة والخلفية، فستكون هناك صراعات. لقد تعلم أصحاب الخبرة من العملاء السابقين كل الأشياء التي لا ينبغي فعلها - وهذا أمر ذو قيمة كبيرة أثناء تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

هناك جانب آخر لهذه الخطوة وهو تجنب "الحلول الفورية" - وبعبارة أخرى، التكنولوجيا التي تحل نقطة الضعف لدى قسم واحد ولكنها ليست التكنولوجيا أو الحل المناسب للتوسع عبر المؤسسة. يساعد إشراك كبار المسؤولين التنفيذيين في عملية صنع القرار التقني في DX على ضمان عدم فقدان الرؤية الإستراتيجية على مستوى الشركة.

6. جمع التعليقات وتحسينها حسب الحاجة (Gather Feedback and Refine as Needed):

في هذه المرحلة، لدى قيادة التحول الرقمي رؤية وتحالف واسع النطاق يدعمها، وحالة استخدام استراتيجي، وخريطة طريق تكنولوجية، وشركاء في نجاح التحول الرقمي. وقبل المضي قدماً بأقصى سرعة، و جب تحديد بوضوح مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs Key Performance Indicators) لكل مشروع. للتأكد من أن جميع الأطراف على دراية ومسؤولة عما يجب تسليمه لنجاح المشروع. و في الوقت نفسه، قم بإنشاء حلقة تعليقات قوية مع أصحاب المصلحة لضمان تعلم الجميع من التجربة مع ظهور استراتيجية التحول الرقمي.

من خلال فهم أن التحول الرقمي عبارة عن رحلة، تحتاج الفرق إلى تعيين "نقاط الطريق" وهي وسيلة للتحقق من التقدم والتعديل والتحسين. وإحدى السمات المميزة لمنظمة تمر بتحول رقمي هي المرونة. يعد وضع خريطة طريق استراتيجية أمراً ضرورياً، ولكن الاستعداد والقدرة على التكيف وفقاً للنتائج هو الطريق النهائي للنجاح.

7. القياس والتحويل (Scale and Transform)

و بالتجربة يبدو التحول الرقمي مختلفاً في كل مؤسسة، وهذا ما يجعل استراتيجية التحول الرقمي مهمة جداً. إنها خريطة طريق مخصصة للمكان الذي يكون فيه التغيير أكثر فعالية في تلك المؤسسة. ولقد انخرطت العديد من المؤسسات في التحول الرقمي لسنوات، ولكن في ظل الأسواق العالمية التنافسية والقوى العاملة المتطورة و التقنيات الناشئة، لا يزال هناك عمل يتعين القيام به من خلال تفعيل تقنيات التحول الرقمي الحالية و استشراف التحولات الرقمية المستقبلية. و هو ما يفرض على المؤسسة التفكير في فرص التوسع أفقياً - من خلال تطبيق استراتيجيات مماثلة على مواقع متعددة - وعمودياً من خلال ربط تقنيات إضافية.

ثالثاً - إستراتيجيات التحول الرقمي :

عملية التحول الرقمي هي عملية تحول استراتيجي تدريجي للمنظمات المختلفة سواء كانت حكومية أو مؤسسات أعمال من خلال الاعتماد على البيانات الرقمية و استخدام التقنيات الرقمية، و في هذا الصدد يمكن تقديم أبرز استراتيجيات التي صاغها كل من (Cuesta,Tseata) التحول الرقمي على النحو التالي :¹

¹.مصطفى أحمد حامد رضوان، أثر التحول الرقمي على الناتج الإجمالي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية و المالية، المجلد رقم 1،

العدد 2، مصر، جويلية 2022، ص 57.

1 - إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة : Responding to the new competition

في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام مع التغييرات في العرض و الطلب على المنتجات و الخدمات عن طريق تطوير منتجات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة .

2 - إستراتيجية التكيف التكنولوجي Technology adaption dstrategy

تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي في إحداث تغيير في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، و تحويلها إلى بنية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلاً عن سرعة عملية التطوير، و تقديم منتجات جديدة .

3 - إستراتيجية التموضع : Positioning strategy

تحاول المؤسسات الأكثر تقدماً في عملية التحول الرقمي أن تجعل استثماراتها الكبيرة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها من خلال تبني استراتيجيات رقمية تنطوي على تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، و يكون لها اسم ضمن قادة السوق . و الشكل أسفله يوضح الخطوات الاستراتيجية التي تتبعها منظمات الاعمال في رحلة التحول الرقمي .

الشكل رقم : 04 إستراتيجيات التحول الرقمي :



المصدر :

Cuesta.R , Tuesta.U , (16 July 2015), *The digital transformation of the banking industry*, BBVA Research, , p10 .

المبحث الثاني : التأصيل المفاهيمي لبيئة الأعمال :

المطلب الأول : ماهية بيئة الأعمال

أولا - البيئة Environment

ثانيا - الأعمال Business

ثالثا - منظمات الأعمال Business organizations

رابعا - تعريف بيئة الأعمال Business Environment

المطلب الثاني : عوامل بيئة الأعمال

أولا - البيئة الداخلية INTERNAL ENVIRONMENT

1. منظومة القيم Value System
2. الرؤية والرسالة والأهداف Mission/Objectives
3. هيكل الإدارة وطبيعتها
4. علاقة السلطة الداخلية
5. الموارد البشرية
6. صورة الشركة وصيد العلامة التجارية
7. عوامل متنوعة (العوامل المادية ، التكنولوجية ، المالية ، شبكات التوزيع ، البحث و التطوير)

ثانيا - البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT

أ. البيئة الجزئية Micro Environment

1. الموردون Suppliers
2. الممولين Financiers
3. العملاء Customers
4. المنافسين Competitors
5. وسطاء التسويق Marketing intermediaries
6. الجمهور Publics

ب. البيئة الكلية MACRO ENVIRONMENT :

1. البيئة العالمية Global environment
2. البيئة السياسية Political/Govt. Environment
3. العوامل القانونية Legal environment
4. البيئة الاجتماعية /الثقافية/الاخلاقية Social/Cultural environmen
5. البيئة الديموغرافية Demographic environment
6. البيئة التكنولوجية Technological/Natural environmen

المطلب الثالث : تحليل بيئة الأعمال والتنبؤات :

أولا - خطوات التحليل البيئي (المسح ، الرصد ، التنبؤ و التقييم)

ثانيا - طرق تحليل بيئة الأعمال : - تحليل البيئة الكلية (SWOT)

- تحليل البيئة العامة (PEST)

- تحليل البيئة الخاصة (المنافسة) - نموذج القوى الخمسة لبورتر

المبحث الثاني : التفاصيل المفاهيمية لبيئة الأعمال :

بيئة الأعمال تُعرّف بأنها المحيط الذي تعمل فيه المنظمة و الذي يؤثر على قدرتها على العمل و النجاح. تتكون بيئة الأعمال من مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة و تشكل سياقها التشغيلي.

العوامل الداخلية تشمل الموارد البشرية و المادية و التكنولوجية للمنظمة، و كذلك هيكلها التنظيمي و ثقافتها. أما العوامل الخارجية فتشمل العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التنظيمية التي تؤثر على المنظمة من البيئة المحيطة.

و يعد فهم بيئة الأعمال أمر حيوي لنجاح المنظمات، حيث يمكّنها من تحديد الفرص و التهديدات و التكيف مع التغييرات. كما أن القدرة على مراقبة البيئة و التنبؤ بالتطورات فيها تُعد ميزة تنافسية هامة للمنظمات. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، أصبح التحول الرقمي أكثر أهمية من أي وقت مضى لتمكين المنظمات من المنافسة والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. إذ يساعد التحول الرقمي في تحسين الكفاءة و الابتكار و تعزيز تجربة العملاء.

المطلب الأول : ماهية بيئة الأعمال :

هناك العديد من التعريفات لبيئة الأعمال في الأبيات العلمية و لكننا سنكتفي بالإشارة إلى بعض منها ، و نتعرف قبل ذلك على كل من البيئة و الأعمال ، و منظمات الأعمال الوحدة الأساسية لبيئة الأعمال.

أولاً – البيئة (Environment) :

عرفها (Voich و Wern) بأنها تلك الاحداث و المنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية و السياسية، الواقعة خارج نطاق السير المباشر للإدارة¹.

ثانياً – الأعمال (Business) : هناك ثلاث منطلقات لتعريف الأعمال هي التجارة، العمل و المنشأة كمايلي²:

- الأعمال (هي التجارة) : تلك العملية التي تتم فيها إنتاج المنتجات من سلع و خدمات ذات القيمة الاقتصادية .
- الأعمال (مجال العمل) : الأعمال هنا هي التخصص، الصنعة و التميز في تقديم المنتج .
- الأعمال هي المنشأة : و هي الأعمال بهدف تحقيق الربح و انتاج المنتجات التي تطلبها السوق .

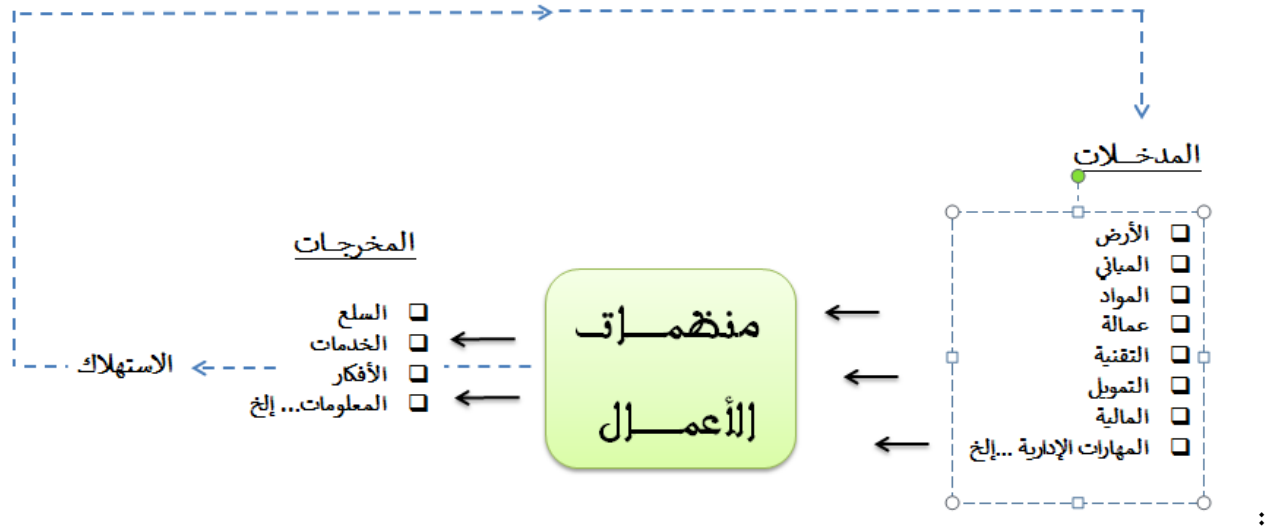
¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظوركمي، ط2، دار النشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 46.

² فهد زباد، وظائف منظمات الأعمال(مدخل معاصر)، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص19، ص19.

ثالثا : منظمات الأعمال (Business organizations) :

تختلف منظمات الأعمال في نواحي عديدة ، إلا أنها تشترك في سمة مشتركة : تحويل المدخلات إلى مخرجات. وتتم عملية التحويل هذه على خلفية من المؤثرات الخارجية التي تؤثر على الشركة وأنشطتها. هذه البيئة الخارجية معقدة ومتقلبة وتفاعلية، لكن لا يمكن تجاهلها في أي تحليل ذي مغزى لنشاط الأعمال.¹

الشكل رقم 05 : يمثل منظمات الأعمال كنظام تحويل في بيئة الأعمال



المصدر: Worthington. I and Britton. C. (2006), *The Business Environment* 5th ed, Pearsoned, uk, p05.

رابعا - تعريف بيئة الأعمال (Business Environment) :

يمكن أن تكون بيئة الأعمال عالمية أو إقليمية أو وطنية. حيث تعتبر بيئة الأعمال العالمية هي عوامل عامة خارجة عن البيئة المحلية للشركة التي تحدد عملية اتخاذ القرار بشأن القدرة على استخدام الموارد والاستفادة منها، و قد تغطي بيئة الأعمال الإقليمية المدن أو أجزاء من الدول أو دول بأكملها بينما و من الناحية الأخرى بيئة الأعمال الوطنية هي خصائص الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه الشركة. كما يمكن أن تكون بيئة الأعمال إما جزئية خارجية أو كلية خارجية.²

¹ Worthington. I & Britton. C. (2006), *The Business Environment* 5th ed, pearsoned, uk , p05.

² Eunice. N, Akoth. O, (2017), *The influence of business enviroment on strategies adopted by international adit firms in Kenya* , thesis ,the university of Nairobi, p 02, p03.

و تتكون بيئة الأعمال بشكل عام من جميع تلك العوامل التي لها تأثير على منظمات الأعمال ، مثل نقاط القوة والضعف وعلاقات القوة الداخلية والتوجهات الداخلية للمؤسسة؛ والسياسات واللوائح الحكومية؛ وطبيعة الاقتصاد والظروف الاقتصادية؛ والعوامل الاجتماعية والثقافية؛ والاتجاهات الديموغرافية؛ والعوامل الطبيعية؛ والاتجاهات العالمية والتطورات عبر الحدود.¹

وتتسم بيئة الأعمال بالديناميكية العالية وعدم اليقين المعلوماتي وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث و نتائج أنشطتها، مما يتطلب مراجعة المناهج التقليدية لتشكيل الاستراتيجيات التنافسية والإدارة في الفضاء الاقتصادي العالمي التي تشكل وتؤثر على أداء الأعمال . ومن ثم، فإن تحديد بيئة الأعمال مسألة معقدة ومهمة . و من ما تقدم تعتبر بيئة الاعمال متعددة الأبعاد و لها مقاييس و مستويات مختلفة، و أهم بعدين رئيسيين لبيئة الأعمال هما :

الديناميكية البيئية (Environmental dynamism) و العداء البيئي (Environmental hostility).²

البعد الأول - الديناميكية البيئية (Environmental dynamism) :

تشير الديناميكية البيئية إلى معدل تغير ممارسات التسويق، و معدل التقادم، وتصرفات المنافسين التي لا يمكن التنبؤ بها، وعدم القدرة على التنبؤ بالطلب وأذواق المستهلكين. كما تشير الديناميكية البيئية إلى مدى عدم القدرة على التنبؤ بالتغيير داخل بيئة المنظمة . و لا تقتصر الديناميكية على التغيير الذي يصعب التنبؤ به و الذي يزيد من عدم اليقين بالنسبة لكل الفاعلين ولكن تغطي الديناميكية البيئية كلا من الاستقرار وعدم الاستقرار بالإضافة إلى تقلبات بيئة الأعمال.³

- البعد الثاني - العداء البيئي (Environmental hostility) :

يشير العداء البيئي إلى المنافسة المستعرة ، و ارتفاع تكاليف الأعمال، و انخفاض هوامش الربح، و القيود التنظيمية المقيدة ، و نقص العمالة و المواد الخام، و الاتجاهات الديموغرافية غير المواتية، مما يوفر فرصاً قليلة للاستغلال . و بالمثل، يشير العداء البيئي إلى المنافسة إلى المخاوف المتعلقة بهوامش الربح المنخفضة، و معايير الجودة المطلوبة التي يفرضها السوق.⁴

المهذب الثاني : عوامل بيئة الأعمال

¹ Francis Cherunilam,(2008), **Business Environnement**, Himalaya Publishing house, india, p 01.

² Uttamkumar Kinange,(2020), **BUSINESS ENVIRONMENT:The Concept and A Literature Revie**, Karnatak University Dharwad (KUD), INDIA, p02.

³ Jung .C and J and Foegel .N and SNüesch.S.(2020), **How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship**, Long Range Planning 53, Germany, p03.

⁴ Uttamkumar Kinange, Op.cit, P03.

و تنقسم بيئة الأعمال إلى بيئة داخلية و بيئة خارجية و تُعتبر العوامل الداخلية بشكل عام عوامل يمكن التحكم فيها. لأن منظمة الأعمال تتحكم في هذه العوامل ، حيث يمكنها تغيير أو تعديل عوامل مثل موظفيها و مرافقها المادية و تنظيمها و وسائلها الوظيفية، مثل المزيج التسويقي، لتتناسب مع البيئة.

أما العوامل الخارجية فهي إلى حد كبير خارجة عن سيطرة منظمة الأعمال. و بالتالي فإن العوامل الخارجية أو البيئية مثل العوامل الاقتصادية، و العوامل الاجتماعية و الثقافية، و العوامل الحكومية و القانونية، و العوامل الديموغرافية و العوامل الجغرافية الفيزيائية و ما إلى ذلك، تعتبر بشكل عام عوامل لا يمكن السيطرة عليها.

و مع ذلك تجدر الإشارة إلى أن الشركة قد لا يكون لديها في بعض الأحيان سيطرة كاملة على جميع العوامل الداخلية. كما أنه من الممكن أحياناً تغيير بعض العوامل الخارجية أو التأثير عليها.¹

أولاً – البيئة الداخلية INTERNAL ENVIRONMENT:

فيما يلي العوامل المهمة التي المتعلقة بالبيئة الداخلية :

1. منظومة القيم Value System : هي منظومة القيم التي يتبناها المؤسسون و القائمون على إدارة المنظمة و لها تأثير مهم على اختيار الأعمال و رسالة و أهداف المنظمة وسياسات و ممارسات العمل. ومن الحقائق المعترف بها على نطاق واسع أن مدى مشاركة نظام القيم من قبل الجميع في المؤسسة هو عامل مهم يساهم في النجاح. كما أن نظام القيم و المعايير الأخلاقية هي أيضاً من بين العوامل التي تقيّمها العديد من الشركات عند اختيار الموردين و الموزعين و المتعاونين .

2. الرؤية والرسالة والأهداف Mission/Objectives : يتبع و يسترشد مجال عمل منظمة الأعمال بأولويات، اتجاه التطوير، فلسفة وسياسة الأعمال وما إلى ذلك برؤية الشركة ورسالتها وأهدافها. إن توجه Ranbaxy إلى الأسواق والتنمية كان مدفوعاً بمهمتها "أن تصبح شركة أدوية دولية قائمة على الأبحاث". أما مهمة Arvind Mills - "تحقيق الهيمنة العالمية في أعمال مختارة مبنية حول كفاءتنا الأساسية من خلال الابتكار المستمر للمنتجات و الابتكار التقني و التوجه نحو العملاء و التركيز على فعالية التكلفة".

3. هيكل الإدارة وطبيعتها Management structure : يعتبر الهيكل التنظيمي و أعضاء مجلس الإدارة و مدى احترافية الإدارة وما إلى ذلك من العوامل المهمة التي تؤثر على قرارات الأعمال. و بعض الهياكل والأساليب الإدارية تؤخر عملية صنع القرار في حين أن بعضها الآخر يسهل عملية صنع القرار بسرعة. ونظراً لأن مجلس الإدارة

¹ Francis Cherunilam, Op.cit, P 04.

هو أعلى هيئة لصنع القرار وهو الذي يحدد اتجاهات تطوير المؤسسة ويشرف على أداء المؤسسة، فإن جودة مجلس الإدارة عامل حاسم للغاية في تطوير الشركة وأدائها.¹

4. **علاقة السلطة الداخلية Internal power relationship :** إن عوامل مثل مقدار الدعم الذي تحظى به الإدارة العليا من مختلف مستويات الموظفين و المساهمين و مجلس الإدارة لها تأثير مهم على القرارات وتنفيذها. كما تُعد العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة و بين الرئيس التنفيذي و مجلس الإدارة من العوامل المهمة أيضاً.

5. **الموارد البشرية Human Resources Management :** يمكن لخصائص الموارد البشرية مثل المهارة و الجودة و لروح المعنوية و الالتزام والسلوك و ما إلى ذلك، أن تساهم في قوة و ضعف المنظمة. و تجد بعض المنظمات صعوبة في إجراء عملية إعادة الهيكلة أو التحديث بسبب مقاومة الموظفين لها في حين أنها تتم بسلاسة في بعض المنظمات الأخرى. قد تختلف المشاركة و المبادرة و ما إلى ذلك من الأشخاص على مختلف المستويات من منظمة إلى أخرى. كما أن الثقافة التنظيمية و البيئة العامة لها تأثير عليها.

6. **صورة الشركة و رصيد العلامة التجارية :** إن صورة الشركة مهمة أثناء جمع التمويل، و تكوين المشاريع المشترك أو التحالفات الأخرى، و التماس و سطاء التسويق، وإبرام عقود الشراء أو البيع، و إطلاق منتجات جديدة و ما إلى ذلك. كما أن قيمة العلامة التجارية مهمة في العديد من هذه الحالات.

7. **عوامل متنوعة :** هناك عدد من العوامل الداخلية الأخرى التي تساهم في نجاح/فشل الأعمال التجارية أو تؤثر على عملية صنع القرار. وهي تشمل ما يلي.

- تعتبر الأصول المادية و المرافق مثل القدرة الإنتاجية و التكنولوجيا وكفاءة الأجهزة الإنتاجية ولوجستيات التوزيع و ما إلى ذلك، من بين العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية للشركة. على سبيل المثال: نظراً لأن الجودة مهمة جداً في صناعة الأدوية، لا سيما بالنسبة للاعبين العالميين، في حالة شركة Core (شركة هندية) للرعاية الصحية، لا يقتصر الأمر على عدم وجود أي تنازلات بشأن الجودة فحسب، بل إن الشركة جعلت معايير الجودة أكثر صرامة من المعايير الدولية أو غيرها من المعايير ذات الصلة، كما أن شعار الجودة قد تم تشربه جيداً في جميع أنحاء المؤسسة.

- تعتبر العوامل المالية Financial capabil مثل السياسات المالية و المركز المالي و هيكل رأس المال من العوامل الداخلية المهمة التي تؤثر على أداء الأعمال و الاستراتيجيات و القرارات.

¹ Idem, P04.

- الموارد التسويقية Marketing capabilities مثل تنظيم التسويق، وجودة رجال التسويق، و رصيد العلامة التجارية، و شبكة التوزيع، لها تأثير مباشر على كفاءة التسويق. و هي مهمة أيضاً لتوسيع العلامة التجارية وإدخال منتجات جديدة و ما إلى ذلك.
- تحدد قدرات البحث و التطوير و القدرات التكنولوجية، من بين أمور أخرى، قدرة الشركة على الابتكار و المنافسة.¹

ثانيا - البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT

كما ذكرنا سابقاً (تمهيد المطلب الثاني عوامل بيئة الأعمال)، تتكون بيئة الأعمال الخارجية من بيئة جزئية وبيئة كلية.

أ. البيئة الجزئية Micro Environment:

تتكون البيئة الجزئية من الجهات الفاعلة في البيئة المباشرة للشركة والتي تؤثر على أداء الشركة. ويشمل ذلك الموردين والوسطاء التسويقيين والمنافسين والعملاء والجمهور.

1. **الموردون Suppliers** : من القوى المهمة في البيئة الجزئية للشركة هم الموردون، أي أولئك الذين يوردون المدخلات مثل المواد الخام والمكونات لمنظمة الأعمال. من الواضح أهمية وجود مصدر/مصادر توريد موثوقة لسير العمل بسلاسة في الشركة. وغالباً ما يجبر عدم اليقين فيما يتعلق بالتوريد أو قيود التوريد الأخرى الشركات على الاحتفاظ بمخزونات عالية مما يؤدي إلى زيادة التكلفة.
- و نظراً لحساسية العرض، تولي العديد من المنظمات أهمية كبيرة لتطوير البائعين. فمن الخطورة جداً الاعتماد على مورد واحد لأن الإضراب أو الإغلاق أو أي مشكلة إنتاج أخرى مع هذا المورد قد تؤثر بشكل خطير على الشركة. وبالمثل فإن التغيير في موقف أو سلوك المورد قد يؤثر أيضاً على الشركة. و بالتالي، غالباً ما تساعد مصادر العرض المتعددة في تقليل هذه المخاطر.
- و إدراكاً للأهمية الحاسمة لعامل التوريد، تلجأ المنظمة في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد إلى التسويق بالشاركة/العلاقات.² يصبح الحفاظ على التوازن و التفاعل المناسب مع الموردين المختلفين جانباً مهماً في أي مؤسسة تجارية. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على بيئة الموردين و هي المصادر الموثوقة للموردين و الطاقة و التمويل المستخدم في إنتاج السلع النهائية من المواد الخام ومرافق النقل. في كثير من الأحيان تساعد بيئة الموردين في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المختلفة للشركة.¹

¹ Francis Cherunilam, Op.cit., P 07, P08.

² Idem., P08.

2. العملاء Customers : كما يُحضّر في كثير من الأحيان، فإن المهمة الرئيسية للأعمال التجارية هي خلق العملاء والحفاظ عليهم. فالشركة موجودة فقط بسبب عملائها. وبالتالي، فإن مراقبة حساسية العملاء شرط أساسي لنجاح الأعمال التجارية. قد يكون لدى الشركة فئات مختلفة من المستهلكين مثل الأفراد والأسر والصناعات والمؤسسات التجارية الأخرى والمؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات. على سبيل المثال قد يشمل عملاء شركة الإطارات مالكي السيارات الأفراد، و مصنعي السيارات، و متعهدي النقل في القطاع العام و مشغلي النقل الآخرين. و غالبًا ما يكون الاعتماد على عميل واحد محفوفًا بالمخاطر لأنه قد يضع الشركة في موقف تفاوضي ضعيف، بالإضافة إلى مخاطر فقدان الأعمال نتيجة لتوقف العميل عن العمل أو بسبب تحول العملاء إلى منافسي الشركة. و مع تزايد العولة، أصبحت بيئة العملاء عالمية بشكل متزايد. و لا يقتصر الأمر على أن أسواق البلدان الأخرى أصبحت أكثر انفتاحًا فحسب، بل أصبحت السوق أكثر عرضة للمنافسة العالمية وأصبح العميل أكثر "عالمية" في تسوقه.²

3. المنافسين Competitors :

لا يشمل منافسو شركة الشركات الأخرى التي تقوم بتسويق نفس المنتجات أو منتجات مماثلة ولكن أيضًا جميع أولئك الذين يتنافسون على الدخل التقديري للمستهلكين. على سبيل المثال، قد لا تأتي المنافسة على أجهزة تلفزيون الشركة من شركات تصنيع أجهزة التلفاز الأخرى فحسب، بل قد تأتي أيضًا من السيارات ذات العجلتين، و الثلاثيات، و أفران الطهي و ما إلى ذلك، و من الشركات التي تقدم خطط الادخار والاستثمار مثل البنوك و الشركات التي تقبل الودائع العامة أو تصدر الأسهم أو السندات و ما إلى ذلك. و يمكن وصف هذه المنافسة بين هذه المنتجات بأنها منافسة الرغبة لأن المهمة الأساسية هنا هي التأثير على الرغبة الأساسية للمستهلك. وعادة ما تكون هذه المنافسة في الرغبة مرتفعة للغاية في البلدان التي تتميز بمحدودية الدخل المتاح و العديد من الرغبات غير الملباة (وبالطبع، مع وجود العديد من البدائل لإنفاق/استثمار الدخل المتاح). و أحد الآثار المترتبة على هذه المطالب المختلفة هو : على المسوق يجب أن يسعى جاهدًا لخلق الطلب الأساسي والانتقائي لمنتجاته. ونتيجة لتحرير التجارة، تشهد البيئة التنافسية تغيراً هائلاً. حيث قامت العديد من الشركات بإعادة هيكلة محفظة أعمالها واستراتيجياتها.³

¹ Chandrani Chattopadhyay, BUSINESS ENVIRONMENT: A NOTE, IRJET, University of Hyderabad, India, 2015, p263.

² Francis Cherunilam, Ibid, p 09.

³ Idem., P 09.

4. وسطاء التسويق Marketing Intermediaries :

قد تتكون البيئة المباشرة لمنظمات الأعمال من عدد من وسطاء التسويق وهم "الشركات التي تساعد الشركة في ترويج بضائعها وبيعها وتوزيعها على المشتري النهائي". يشمل وسطاء التسويق وسطاء مثل الوكلاء والتجار الذين "يساعدون المنظمة في العثور على العملاء أو إتمام المبيعات مع هم"، و شركات التوزيع المادي التي "تساعد الشركة في تخزين البضائع ونقلها من مصدرها إلى وجهتها". مثل المستودعات وشركات النقل وكالات خدمات التسويق التي "تساعد الشركة في استهداف وترويج منتجاتها في الأسواق المناسبة" مثل وكالات الإعلان وشركات أبحاث التسويق وشركات الإعلام والشركات الاستشارية؛ والوسطاء الماليون الذين يقومون بتمويل أنشطة التسويق وتأمين مخاطر الأعمال.¹

5. الممولين Financiers :

يصبح سلوك ودور وموقف الممولين مهمًا عندما نحلل البيئة الجزئية لمنظمات الأعمال. وتؤثر استراتيجيات الممولين وعقلية المخاطرة والمساعدة المالية على أداء أي منظمة.²

6. الجمهور Public :

قد تواجه الشركة جماهير معينة في بيئتها "الجمهور هو أي مجموعة لها مصلحة فعلية أو محتملة أو تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق مصالحها." ومن الأمثلة على ذلك جمهور وسائل الإعلام، وجمهور عمل المواطنين، والجمهور المحلي. وتتأثر بعض الشركات بشكل خطير بمثل هذه الجماهير. على سبيل المثال، يعد التلوث البيئي قضية غالبًا ما يتناولها عدد من المجتمعات المحلية. الإجراءات التي اتخذتها الجماهير المحلية بشأن تسببت هذه المشكلة في قيام بعض الشركات بتعليق عملياتها و/أو اتخاذ إجراءات للحد من التلوث. ومن الخطأ الاعتقاد بأن جميع الجماهير تشكل دائمًا تهديدًا لمنظمات الأعمال. فبعض تصرفات الجمهور قد تسبب مشاكل للشركات، ومع ذلك، فإن بعض الجماهير تمثل فرصة للأعمال التجارية. على سبيل المثال بعض رجال الأعمال يعتبرون النزعة الاستهلاكية بمثابة فرصة للأعمال التجارية عن طريق استخدام وسائل الإعلام لنشر المعلومات المفيدة وإنشاء علاقة تعاون مثمر بين الشركة والجمهور المحلي لتحقيق المنفعة المتبادلة للشركة والمجتمع المحلي.³

¹ Francis Cherunilam, Ibid., P 10.

² Chandrani Chattopadhyay, BUSINESS ENVIRONMENT: A NOTE, IRJET, University of Hyderabad, India, 2015, p263.

³ Francis Cherunilam Op.cit., P10.

ب. البيئة الكلية MACRO ENVIRONMENT :

تتكون البيئة الكلية فتكون من قوى مجتمعية أكبر تؤثر على جميع الجهات الفاعلة في البيئة الجزئية للشركة – وهي القوى الديموغرافية والاقتصادية والطبيعية والتقنية والسياسية والثقافية. تعمل الشركة والقوى الموجودة في بيئتها الجزئية في بيئة كلية أكبر من القوى التي تشكل الفرص وتشكل تهديدات للشركة. و عموماً، فإن القوى الكلية لا يمكن السيطرة عليها أكثر من القوى الجزئية. عندما تكون البيئة الكلية لا يمكن السيطرة عليها، فإن نجاح الشركة يعتمد على قدرتها على التكيف مع البيئة. على سبيل المثال، إذا ارتفعت تكلفة المكونات المستوردة بشكل كبير بسبب انخفاض قيمة العملة المحلية، فقد يكون الحل هو تصنيعها محلياً. تشمل عوامل البيئة الكلية المهمة البيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية والتنظيمية، والبيئة الاجتماعية / الثقافية، والبيئة الديموغرافية، و البيئة التكنولوجية، و البيئة الطبيعية، و البيئة العالمية. يتم تناول العديد من هذه العوامل أهم العوامل :

1. البيئة العالمية Global Environment

تشير البيئة العالمية إلى تلك العوامل العالمية ذات الصلة بالأعمال ، مثل مبادئ و اتفاقيات منظمة التجارة العالمية الاتفاقيات، المعاهدات، الاتفاقيات ، الإعلانات ، البروتوكولات الدولية ... إلخ ؛ الظروف الاقتصادية و التجارية المشاعر في البلدان الأخرى و ما إلى ذلك. و بالمثل هناك تطورات معينة مثل ارتفاع أسعار النفط الخام ، و التي لها تأثير عالمي .

قد تؤثر الظروف الاقتصادية في البلدان الأخرى على الأعمال. على سبيل المثال، إذا كانت الظروف الاقتصادية في أسواق تصدير الشركة جيدة جداً، فإن آفاق التصدير تكون جيدة جداً بشكل عام والعكس صحيح. ومن الممكن أن يؤدي الركود في بلدان أخرى إلى زيادة التهديدات المتعلقة بالاستيراد، بما في ذلك الإغراق. ويمكن أن تؤثر العوامل السياسية الدولية أيضاً على الأعمال، مثل الحرب أو التوترات السياسية أو عدم اليقين، والعلاقات السياسية المتوترة بين الأمة والدول الأخرى (والتي تبلغ ذروتها في بعض الأحيان بالعقوبات). و مثال على تأثير البيئة العالمية جائحة كورونا التي شهدها العالم في سنة 2019 و التي أثرت على الاقتصاد العالمي تأثير كبير.

2. العوامل القانونية :

تتأثر الشركات بالإطار القانوني الذي تعمل فيه. وتشمل الأمثلة على ذلك تشريعات العلاقات الصناعية، و معايير سلامة المنتجات، و اللوائح التي تحكم التسعير في الصناعات المخصصة، و القوانين التي تمنع التواطؤ بين الشركات للحفاظ على ارتفاع الأسعار. نتناول بعض هذه القوانين في الأقسام .

3. **العوامل الأخلاقية:** تتعرض الشركات لضغوط متزايدة لتبني موقف أكثر مسؤولية اجتماعية تجاه الأعمال التجارية. وتشكل مسؤولية الشركات أمر رئيسياً يشغل العديد من الشركات، سواء من حيث ظروف العمل، وسلامة و جودة منتجاتها، و الإعلانات الصادقة، و مواقفها تجاه البيئة، والاهتمام بالسكان المحليين، وتجنب ما يمكن اعتباره ممارسات تجارية "مشبوهة" بشكل عام.¹

4. البيئة الاجتماعية والثقافية والديموغرافية : Social/Cultural /Demographic environment

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية في مختلف بلدان العالم على الأعمال منظمات الأعمال. وتشمل هذه العوامل موقف الناس من العمل، والموقف من الثروة، والأسرة، والزواج، والدين، والتعليم، والأخلاق، والعلاقات الإنسانية، والمسؤوليات الاجتماعية وما إلى ذلك. و أما الثقافة فهي، " أنماط الفكر و السلوك التي يتعلمها أفراد المجتمع من خلال اللغة و غيرها من أشكال التفاعل الرمزي الأخرى و عاداتهم و معتقداتهم و قيمهم، وجهات النظر المشتركة التي تربطهم معاً ككيان اجتماعي.... الخ . و يتأثر كل من الطلب والعرض بالعوامل الاجتماعية والثقافية والديموغرافية. فالعوامل الثقافية².

و تساعد العوامل الديموغرافية مثل الجنس و العمر و الأسرة و العلاقة بين الأقران و التنشئة الاجتماعية و ما إلى ذلك في إعداد قرارات الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة أعمال . و استناداً إلى هذه العوامل الاجتماعية والثقافية و الديمغرافية تستهدف منظمات الأعمال المستهلكين و كل هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك العملاء .³

5. البيئة التكنولوجية/الطبيعية :Technological/Natural environment

إن التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهل الانتشار السريع للثقافات عبر الحدود، مما يؤثر بشكل كبير على المواقف والتطلعات والأذواق والتفضيلات وحتى العادات والتقاليد والقيم. وهذا له آثار كبيرة على الأعمال.⁴ و يمكن إجمال كل ما تقدم في هذا المطلب في الرسم البياني الآتي :

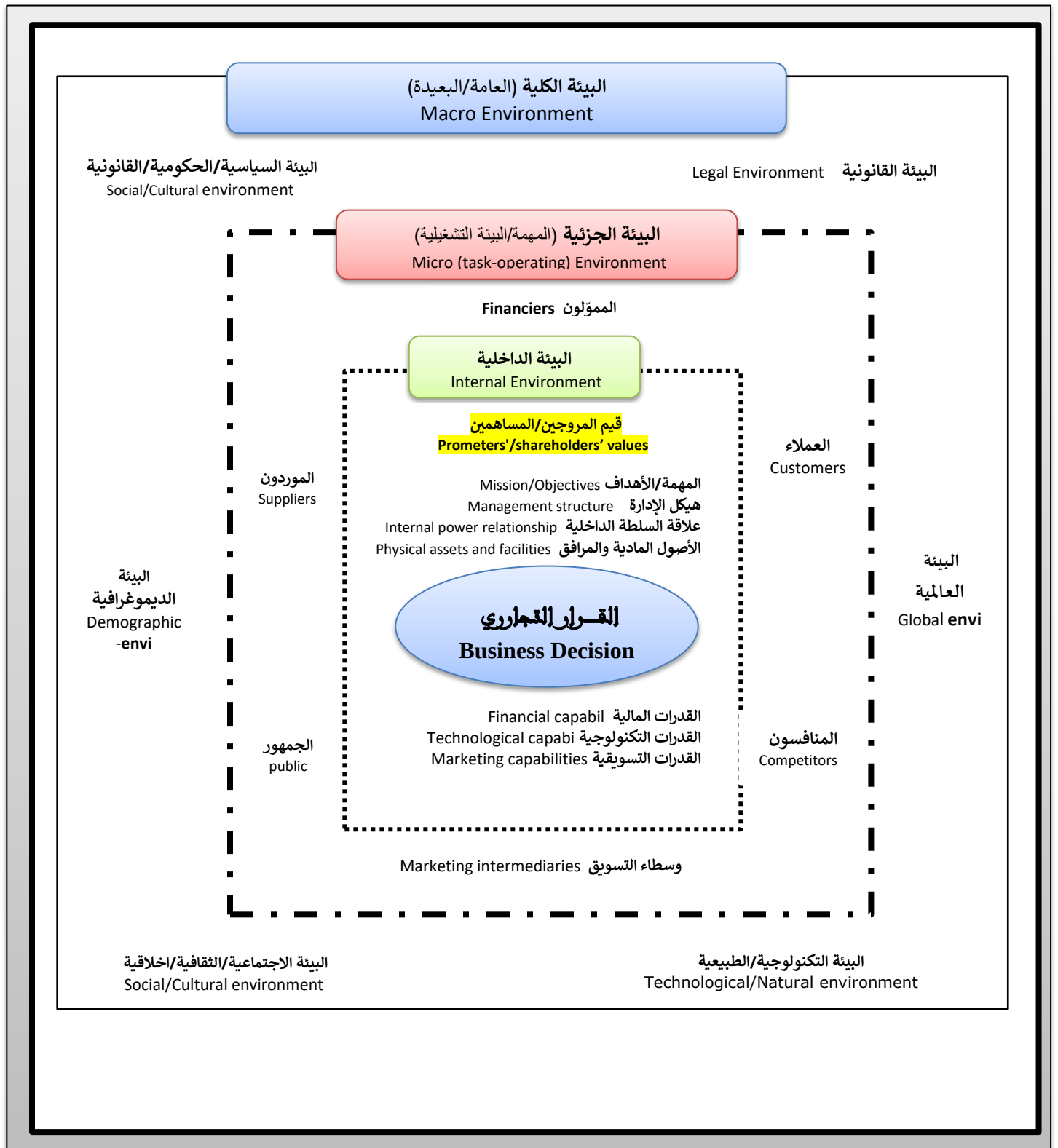
الشكل رقم 07 : يمثل لمحة عن بيئة الأعمال

¹ John sloman.(2008), *Economics and The Business Environment*, 2nd ed, Prentice Hall, USA, p12, p13.

² John sloman, Op.cit. P 07.

³ Chattopadhyay.C.(2015) *BUSINESS ENVIRONMENT: A NOTE*, *IRJET*, University of Hyderabad, India,,p 263.

⁴ Francis Cherunilam, Ibid, P12.



المهلب الثالث : تحليل بيئة الأعمال

يُعد مسح بيئة الأعمال أمرًا بالغ الأهمية في تقييم أداء الأعمال لبعض الأسباب، من بينها تعظيم قوة المؤسسة و تقليل نقاط الضعف و استغلال الفرص و نزع فتيل التهديدات. كما أنه يساعد الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها بالإضافة إلى فهم بيئة الأعمال و تحسين القدرة على اتخاذ القرارات.¹

أولا – خطوات التحليل البيئي :

يمكن تقسيم مراحل التحليل البيئي إلى المراحل الأربع التالية :

1. المسح البيئي (مسح البيئة لاكتشاف الإشارات التحذيرية) Scanning ؛
2. رصد بيئة الأعمال (رصد الإتجاهات البيئية المحددة) Monitoring ؛
3. التنبؤ (باتجاه التغيرات البيئية المستقبلية) Forecasting ؛
4. تقييم بيئة الأعمال (التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية من حيث أثارها التنظيمية) Assessment.²

1. المسح البيئي Scanning :

المسح البيئي هو عملية جمع البيانات من خلال فحص التغيرات في البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال. تسمى هذه العملية المتمثلة في إجراء البحوث وجمع المعلومات الخارجية، و أحيانًا من خلال المسح البيئي تحدد منظمة الاعمال المظهر الحالي للبيئة الخارجية و تحدد التغيرات المحتملة مسبقًا و غالبًا ما يكشف المسح البيئي عن بيانات ومعلومات غامضة أو غير مكتملة أو غير مترابطة أو البيانات التي يصعب الحصول عليها . ولن يفيد جمع البيانات والمسح البيئي للأعمال ما لم يتم إجراؤهما بانتظام. لذلك يجب على منظمات الأعمال القيام بأنشطة المسح بشكل مستمر لأن بيئة الأعمال تتغير بشكل دائم . وهذا أمر مهم خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة شديدة التنافسية. و من المهم أن تكون متيقظة لأي تغييرات تحدث في البيئة و تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الداخلية والخارجية. على الرغم من أن المسح يرتبط في الغالب بالبيئة الخارجية للأعمال، إلا أنه يتعلق أيضًا بالبيئة الداخلية. و بعبارة أخرى، يجب أن يسبق مسح سياق العمل الخارجي فحص الجوانب الداخلية. و تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من عدة عوامل (نظام القيم، و الرسالة /الرؤية، و الهيكل التنظيمي و الثقافة و العلاقات مع الموظف و القدرات التكنولوجية، و المهارات ... الخ) . و أي تغيير فيها قد يؤثر على النجاح الكلي للمنظمة .

¹ Eunice norma Akoth ouko, thesis The influence of business enviroment on strategies adopted by international adit firms in Kenya , the university of Nairobi, 2017, P 02, P03.

² Francis Cherunilam, Ibid, P62.

لذلك من المستحيل على منظمات الأعمال التي لا تقوم بمسح بيئتها الداخلية أن تواكب بيئتها الخارجية.
و على سبيل المثال: تقوم شركة سامسونج باستمرار بمسح منافسيها الرئيسيين مثل Apple و Huawei -
المسح البيئي كما تقوم أيضاً بفحص مواردها الخاصة (المسح الداخلي).¹

2. رصد بيئة الأعمال (رصد الاتجاهات البيئية المحددة) Monitoring :

الرصد يتضمن تتبع اتجاهات و أحداث البيئة. و هو تدقيق للبيئة. و يتم تحديد التأثير المحتمل للتأثيرات البيئية على أداء الأعمال ، و يستلزم الرصد متابعة منظورية وتحليل أكثر تعمقاً للاتجاهات البيئية ذات الصلة التي تم تحديدها في مرحلة المسح. و يكون الجهد هنا أكثر تركيزاً و منهجية من المسح. فالمسح هو في الأساس استكشافي بطبيعته، و بالتالي فإن الرصد غالباً ما ينطوي على فحص واسع جداً للبيئة. و بما أن العوامل ذات الصلة قد تم تحديدها بالفعل، فإن الرصد يفسح المجال لنهج مركز و منهجي. " إن الغرض من الرصد هو تجميع بيانات كافية لتمييزها إذا كانت هناك أنماط معينة أخذة في الظهور." ومع ذلك، "من المرجح أن تكون مجموعة من الاتجاهات المنفصلة على سبيل المثال قد يشمل نمط الحياة الجديد تغيرات في الترفيه و التعليم و الاستهلاك و عادات العمل و تفضيلات السكن و الموقع. و تكون مخرجات الرصد ذات ثلاث أبعاد :

- وصف محدد للأنماط البيئية التي يجب التنبؤ بها ؛
- تحديد الاتجاهات التي تتطلب المزيد من الرصد ؛
- تحديد الأنماط التي تتطلب المزيد من المسح.²

3. التنبؤ باتجاه التغيرات البيئية المستقبلية Forecasting :

يُعنى التنبؤ بتطوير الاتجاهات المعقولة للتغيرات البيئية و نطاقها و سرعتها و شدتها، لوضع المسار التطوري للتغير الاستباقي.³ يُعنى المسح والرصد بالأحداث والاتجاهات في البيئة العامة في وقت واحد. عند التنبؤ يقوم المحللون بوضع توقعات ممكنة لما قد يحدث، و بأي سرعة نتيجة للتغيرات و الاتجاهات التي يتم اكتشافها من خلال المسح و الرصد ، و بالتالي الغرض من مسح و رصد البيئة العامة هو مساعدة المنظمة في وضع تنبؤات قابلة للتطبيق للاتجاهات المستقبلية قبل أن تصبح تهديداً غير قابل للتخفيف . و تتسم قرارات الأعمال اليوم بالتعقيد و تعيقها قيود الوقت و المعلومات، إلا أنها تزداد أهمية لنجاح منظمة الأعمال. ينعكس

¹ Hakan Cengiz, *Strategic Managemen External Environment Analysis*, Karabuk University, Türkiye, Dec 2020, p64, p65.

² Francis Cherunilam, *Op.cit.*, P 62.

³ MANDEEP KAUR, *BUSINESS ENVIRONMENT: Environment Analysis*,

تاريخ الإطلاع : 2024/4/5 على الساعة 20:29 <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt12/chapter/environment-analysis/>

تعقيد هذه القرارات بشكل مباشر على متطلبات التخطيط، و التي بدورها كثفت الحاجة إلى التنبؤ لدعم خطة العمل. و بالتالي فإن بيئة الأعمال اليوم تشهد تغيرات بوتيرة سريعة للغاية ما يفرض المنظمات مواجهة التغيرات و التكيف معها و للاستعداد لمثل هذه الاحتمالات المستمرة، سيتعين على المديرين إعداد أنفسهم لفهم البيئة البعيدة و المباشرة للأعمال و آليات التغيرات التي تؤثر على صناعتهم أو شركتهم. و يخلق ذلك وعيًا بالتنبؤ البيئي؛ فهو يهتم بتطوير الاتجاهات المعقولة لاتجاهات التغير البيئي ونطاقه وسرعته وشدته لتخطيط المسار التطوري لتوقع التغير.¹

4. تقييم التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية من حيث آثارها التنظيمية Assessment :

الغرض من التحليل البيئي هو تقييم تأثير العوامل البيئية على أعمال المنظمة أو آثارها على المنظمة. و بالتالي، يتضمن التقييم استخلاص الآثار/التأثيرات المحتملة . "في التقييم، ينتقل الإطار المرجعي من فهم البيئة - من محور المسح والرصد و التنبؤ - إلى تحديد ما يعنيه هذا الفهم للبيئة بالنسبة للمنظمة .² و الغرض من التقييم بأنه تحديد توقيت و أهمية آثار التغيرات و الاتجاهات البيئية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة . ولذلك فإن كيفية تقييم المعلومات التي تجمعها منظمات الأعمال من العمليات السابقة أصبحت مهمة، و تنفق الأموال بشكل متزايد من أجل جمع و تنظيم المعلومات حول البيئة التي تعمل فيها كما تساعد دقة المعلومات المنظمة على التكيف بسرعة و فعالية أكبر مع السوق المتغيرة. و يصبح التقييم مهما عندما يتبقى لدى المنظمة معلومات/بيانات قد تكون مثيرة للاهتمام، ولكنها ذات أهمية تنافسية غير معروفة. فمن المهم جمع المعلومات وتنظيمها، و بنفس الأهمية استثمار الموارد في التفسير المناسب لهذه المعلومات و استغلالها الأمثل.

و خلاصة القول أن بيئة الاعمال مثلها مثل منظمة الأعمال نفسها تتغير باستمرار، فالنجاح و التحليل الفعال للبيئة الداخلية و الخارجية نشاط حيوي لمنظمة الاعمال، فالمدراء التنفيذيون الأكثر فعالية هم الذين يتنبأون بالحاجة إلى التغير الكبير و يتعرفون على التهديدات و الفرص الخارجية و يتخذون خطوات جريئة للتعامل معها. و يمكن استخدام الأنشطة الأربعة: المسح، والرصد، والتنبؤ، والتقييم كعملية يمكن استخدامها لتحليل بيئة الاعمال، و توفير معلومات مفيدة ومهمة و مساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التنافسية الاستراتيجية في بيئة متغيرة.³

و يمكن إجمال مراحل تحليل بيئة الأعمال في الجدول التالي :

¹ Chieh-Jung Liu,(march 2015), **Strategic Environmental Analysis**, Master's Thesis.JKU University, Austria, P33, P34, P35.

² Francis Cherunilam **Op.cit.**, P63.

³ Chieh-Jung Liu **Op.cit.**, P35, P36.

الجدول رقم 01 يمثل خطوات التحليل البيئي .

المسح Scanning	تحديد العلامات المبكرة (الإنذارية) للتغيرات البيئية والاتجاهات التي سوف تؤثر على المنظمة .
الرصد Monitoring	الرصد الكشف عن المعنى من خلال الملاحظات البيئية المستمرة التغيرات والاتجاهات.
التنبؤ Forecasting	التنبؤ تطوير توقعات النتائج المتوقعة بناءً على رصد التغيرات والاتجاهات.
التقييم Assessing	التقييم تحديد توقيت وأهمية التغيرات البيئية واتجاهات استراتيجيات منظمات الأعمال و إدارتها.

المصدر:

Chieh-Jung Liu, (March 2015) **Strategic Environmental Analysis**. Master's thesis, JKU University. Austria, , P 22.

ثانيا - أدوات تحليل بيئة الأعمال :

أخذت أدوات تحليل بيئة الأعمال أشكالاً متعددة تختلف باختلاف أنواع ومجالات وأغراض استخدام تلك الأدوات، فمنها ما يقيس متغيرات البيئة الخارجية العامة كتحليل PEST ومنها ما يقيس المتغيرات أو المؤثرات البيئية الخاصة كنموذج PORTER ، وهناك ما يقيس كل من المتغيرات الداخلية التي تعكس جوانب القوة والضعف، و المتغيرات الخارجية التي تحدد الفرص ولتهديدات كنموذج SWOT، وان تعدد هذه الادوات يعكس اهتمام الباحثين بأدوات التحليل والسعي نحو تطويرها من أجل تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة حاضرا ومستقبلا.

1. تحليل البيئة الكلية (SWOT):

مر تحليل SWOT بالعديد من التطورات منذ استخدامه. في البداية، نشأت SWOT في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي في كلية هارفارد للأعمال لتحليل دراسات الحالة من قبل أساتذة هارفارد جورج ألبرت سميث جونيور و جورج رولاند كريستنسن. وقد درسوا الاستراتيجيات التنظيمية في علاقتها ببيئتها. و أشار باحثون آخرون إلى أن SWOT نشأت لأول مرة في الستينيات من قبل ألبرت همفري في معهد ستانفورد للأبحاث، الذي قام بتحليل شركات فورتشن 500، بهدف تطوير نظام جديد لإدارة التغيير والتحكم.¹

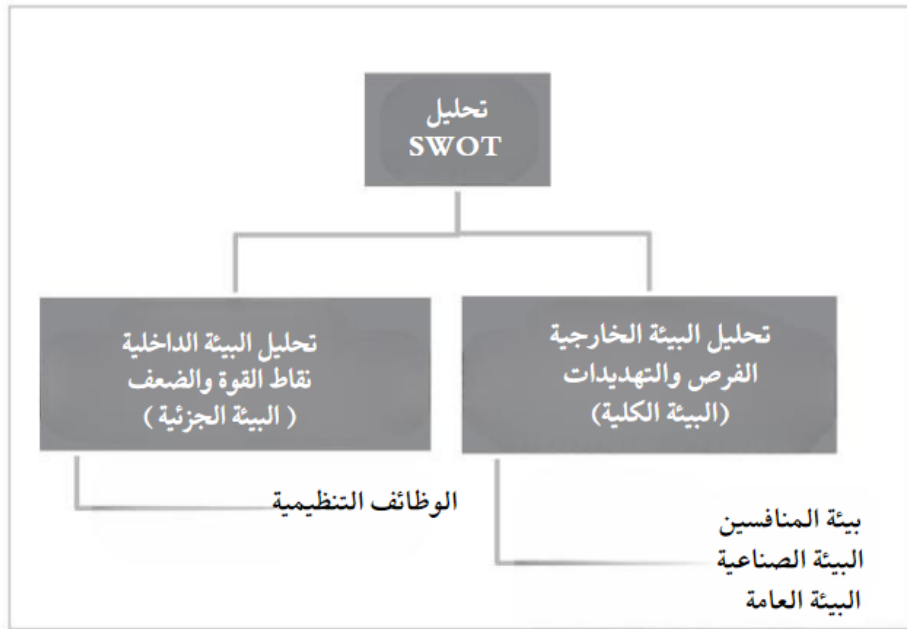
¹ Ali.M.B, B, Elwalda.A, Mohamed.M, Mousa,(March2021), **SWOT analysis applications: An integrative literature review**, *journal of global business insights*, USA, P57.

و تعتبر أداة SWOT الأسلوب الأكثر استخدامًا لتقييم مطابقة منظمة الاعمال مع بيئتها لتجنب الانحراف و هو تحليل تتم فيه مطابقة نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة بشكل واضح مع الفرص والتهديدات الخارجية.¹

يقوم تحليل SWOT بتقييم نقاط القوة و الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية في بيئة المنظمة. و يستخدم التحليل الداخلي لتحديد الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية و المزايا التنافسية الكامنة في منظمة الأعمال. و يحدد التحليل الخارجي فرص السوق و التهديدات من خلال النظر في موارد المنافسين وبيئة الصناعة والبيئة العامة (انظر الشكل رقم ...).

الهدف من تحليل SWOT هو استخدام المعرفة التي تمتلكها المنظمة حول بيئتها الداخلية والخارجية و صياغة استراتيجيتها وفقًا لذلك.²

الشكل رقم 08 المكونات الرئيسية لتحليل SWOT



المصدر:

Sammut-Bonnici.T, Galea.D, (january2015) , **SWOT analysis**, thesis .University of Malta, P02.

¹ Chieh-Jung Liu, Op.cit., P35. P97 .

² Sammut-Bonnici.T, Galea.D, (january2025) , **SWOT analysis**, thesis .University of Malta , P 01.

2. تحليل البيئة العامة (PEST):

يعد تحليل PEST أداة لمنظمات الأعمال لإدراك المخاطر الاستراتيجية بشكل أفضل في السوق. وهذا يسهل على المنظمة تحديد التغيرات في البيئة الكلية التي يمكن أن تؤثر على عملياتها. والذي يشمل العوامل السياسية الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية.¹

PESTEL=Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal.

و يرمز تحليل PESTEL إلى إطار عمل يُطبّق على نطاق واسع في الإدارة الاستراتيجية من خلال إجراء مسح بيئي للعوامل المؤثرة على مناخ الأعمال في موقع معين. وهي أداة استراتيجية مفيدة توفر نتائج ذات صلة بالمنظمة الأعمال من خلال الكشف عن الفرص والتحديات المحتملة للاستفادة منها. ويتكون تحليل PESTEL من ستة عوامل رئيسية (انظر جدول رقم 02)

¹ Turunen.J, (April2021), MARKET STUDY ON MARBELLA, thesis.Karelia University, Finland, P16.

جدول رقم 02 يبين إظهار تحليل PESTEL :¹

العوامل السياسية Political	العوامل السياسية هي كيفية ودرجة تدخل الحكومة في الاقتصاد. وتشمل هذه العوامل استقرار الحكومة والتغيرات المحتملة، والبيروقراطية، ومستوى الفساد، والسياسة الضريبية (المعدلات والحوافز)، وحرية الصحافة، والتنظيم/الغاء التنظيم، والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركات، ومراقبة التجارة، والقيود المفروضة على الواردات (النوعية والكمية)، والتعريفات الجمركية، وتنظيم المنافسة، ومشاركة الحكومة في الاتحادات والاتفاقات التجارية، وقانون البيئة، وقانون التعليم، وقانون مكافحة الاحتكار، وقانون مكافحة التمييز، وقانون حقوق النشر، وبراءات الاختراع/قانون الملكية الفكرية، وقانون حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية، وقانون العمل، وقانون الصحة والسلامة، وقانون حماية البيانات، والقوانين المنظمة لتلوث البيئة.
المستوى الاقتصادي Economic	وتشمل العوامل معدلات النمو، ومعدل التضخم، وأسعار الفائدة، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، واتجاهات البطالة، وتكاليف العمالة، ومرحلة دورة الأعمال، وتوافر سوق رأس المال، وتوافر الائتمان، وتدفقات التجارة وأنماطها، ومستوى الدخل المتاح للمستهلكين، والسياسات النقدية، والسياسات المالية، وتقلبات الأسعار، واتجاهات سوق الأسهم، والطقس، وتغير المناخ.
العوامل الاجتماعية الثقافية Social	وتشمل العوامل: الوعي الصحي، ومستوى التعليم، والموقف من السلع والخدمات المستوردة، والموقف من العمل والترفيه والوظيفة والتقاعد، والموقف من جودة المنتج وخدمة العملاء، والموقف من الادخار والاستثمار، والتركيز على السلامة، وأنماط الحياة، وعادات الشراء، والدين والمعتقدات، والموقف من المنتجات "الخضراء" أو المنتجات البيئية، المواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها، معدل النمو السكاني، حجم السكان واتجاهاتهم، معدلات الهجرة والهجرة، توزيع الأعمار ومعدلات العمر المتوقع، توزيع الجنس، الترفيه، متوسط مستوى الدخل المتاح، الطبقات الاجتماعية، حجم الأسرة وهيكلها، الأقليات.
العوامل التكنولوجية Technological	تشمل العوامل مستوى البنية التحتية الأساسية، ومعدل التغير التكنولوجي، والإنفاق على البحث والتطوير، وحوافز التكنولوجيا، والتشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا، ومستوى التكنولوجيا في مجال عملك، والبنية التحتية للاتصالات، والوصول إلى أحدث التقنيات، والبنية التحتية للإنترنت وانتشارها.
العوامل البيئية Environmental	وتسمى أيضًا العوامل البيئية، وتشمل العوامل البيئية، وتشمل الطقس، وتغير المناخ، والقوانين المنظمة لتلوث البيئة، وتلوث الهواء والماء، وإعادة التدوير، وإدارة النفايات، والتقنيات المستدامة، وإدارة المخاطر البيئية، والمواقف تجاه المنتجات البيئية "الخضراء"، والأنواع المهددة بالانقراض، والمواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها، وزيادة التدقيق في الوصول إلى الموارد الطبيعية، وزيادة الضغط من أجل اتباع نهج مستدام.
العوامل القانونية Legal	وتشمل العوامل قانون مكافحة الاحتكار، وقانون التمييز، وحقوق الطبع والنشر، وبراءات الاختراع/قانون الملكية الفكرية، وحماية المستهلك والتجارة الإلكترونية، وقانون العمل، وقانون الحماية، وقانون الصحة والسلامة، وحماية البيانات. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على كيفية عمل الشركة وتكاليفها والطلب على منتجاتها.

¹ Chieh-Jung Liu, Ibid, p59, p60.

3. تحليل بيئة المنافسة (نموذج 5 قوى لبورتر):

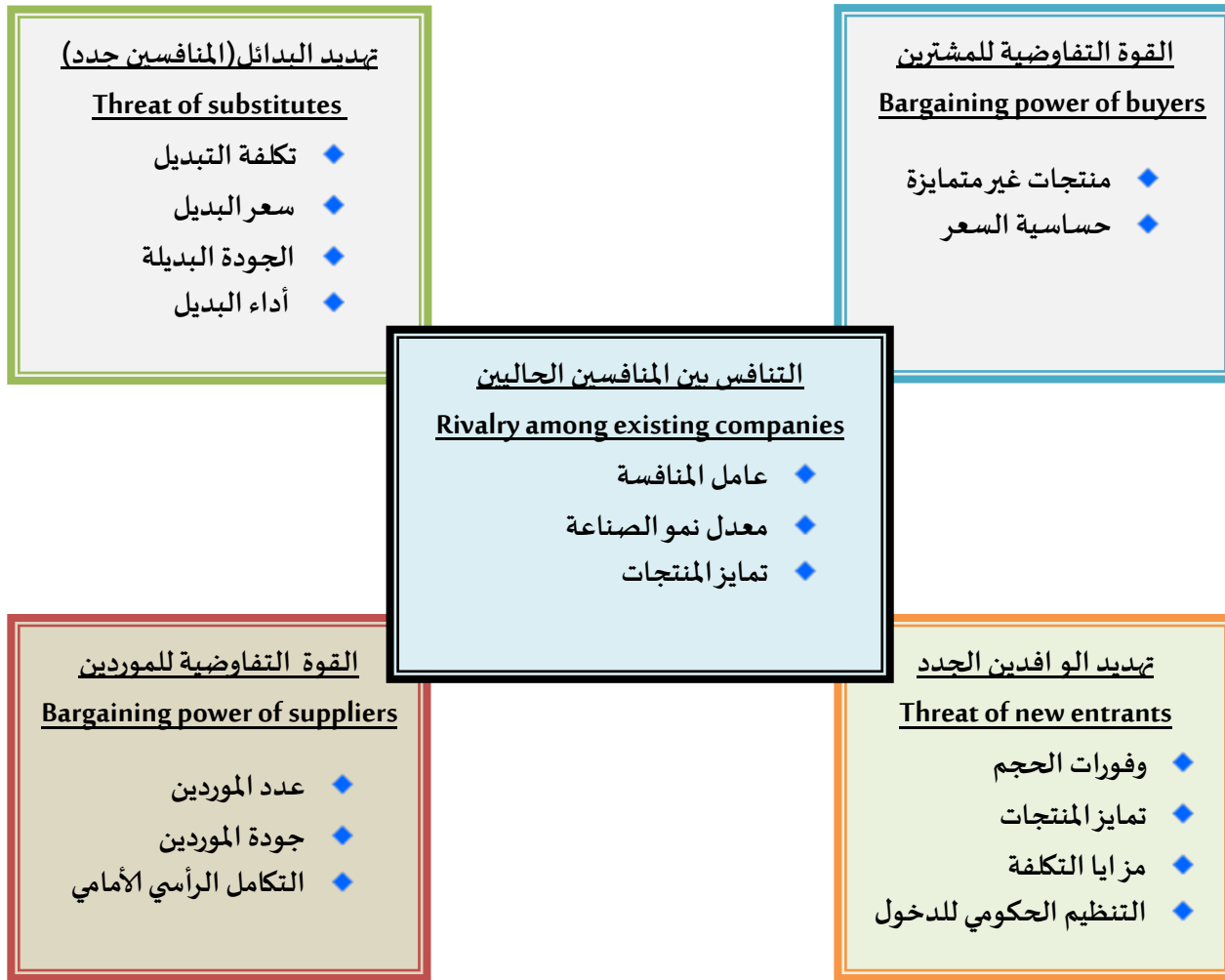
لتحليل بيئة المنافسة يستخدم نموذج "القوى الخمس" الذي وضعه Michael Eugene Porter بروفيسور جامعة الأمريكية هارفرد للإعمال في سنة 1980. و يقترح بورتر أن المنافسة في السوق هي عبارة عن تفاعل لخمس مجموعات رئيسية من المتغيرات أو "القوى". وهذه المتغيرات هي:

- المتغير الأول- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين ؛
- المتغير الثاني - القدرة التفاوضية للمشتريين ؛
- المتغير الثالث - القدرة التفاوضية للموردين ؛
- المتغير الرابع- وتهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل¹.

و هو ما يوضحه الشكل التوضيحي أسفله .

¹ Motden.T,(2007), **Principles of Strategic Management 3 th Edition**, Ashgate Publishing Limited, UK , P 78.

الشكل رقم 09: القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر:

Huyen Anhm.B,(2015), MARKET OPPORTUNITIES IN EMERGING MARKETS, Lahti University, Vietnam, P 24.

1. التنافس بين المنافسين الحاليين Competitive Rivalry

أحد مفاتيح نجاح منظمات الأعمال هو قدرتها على فهم تصرفات منافسيها و استراتيجياتهم . وبغض النظر عن عدد المنافسين الرئيسيين الذين تواجههم المنظمة ، فمن الضروري لضمان بقائها أن تفهم الاختلافات بين المنافسين لها . و تعتبر هذه المعرفة ضرورية عند تطوير استراتيجية المنظمة ، ولا يمكن تحقيقها بمجرد استخدام مؤشرين، على سبيل المثال. حجم المنظمة والحصة السوقية، أو إيرادات المبيعات والقيمة السوقية.¹

2. تهديد البدائل (المنافسين الجدد) Threat of substitutes

وتضع البدائل سقفاً للسعر الذي تستطيع منظمة الاعمال أن تفرضه دون خسارة مبيعاتها. يكون خطر البدائل مرتفعاً إذا كانت تكلفة التحويل منخفضة أو المنتج البديل أرخص من منتج الصناعة، أو جودة المنتج البديل مساوية أو متفوقة على منتج الصناعة أو الأداء البديل مساوٍ أو متفوق على منتج الصناعة .² لذلك وجب على رائد الأعمال تحليل موقف المنظمة الحالي و تحليل نقاط قوتها و نقاط ضعفها و هنا تقوم بتحليل محددات الصراع التنافسي وأشكاله.³ ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية :⁴

- ◆ استخدام السعر؛
- ◆ تصميم المنتج ؛
- ◆ الانفاق على الترويج والإعلان؛
- ◆ جهود البيع المباشر؛
- ◆ خدمة ما بعد البيع.

¹ Huyen Anhm.B,(2015), MARKET OPPORTUNITIES IN EMERGING MARKETS, Lahti University, Vietnam, P 24.

² Idem., P 24.

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2002، ص 201.

⁴ بن عمر محمد و بن عمر ضيف، دور المقارنة المرجعية في تقييم التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبوتركاداة تحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 06 العدد 01 ، الجزائر، ص 163.

3. القوة التفاوضية للموردين Bargaining power of suppliers:¹

إن الموردين يبحثون دائماً على رفع تركيزهم في السوق و تمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية و تزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية :

- ◆ في هذه الحالة أي زياد العرض أكثر تركيزاً من الطلب ؛
- ◆ عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جند أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويًا ولا جذاباً؛
- ◆ انخفاض العرض؛
- ◆ عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يموئها ؛
- ◆ عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة أي تشكل نسبة كبيرة في انتاج المنتج عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديداً لأيّة محاولة للتكامل العمودي (سيطرة الشركة على كل مراحل الإنتاج) في أعمال الصناعة .

4. القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining power of buyers:

و يشير إلى القوى التي يمارسها المشترون على منظمات الأعمال حين يُظهر المشترون قوة تفاوضية عالية. في حالة وجود عدد قليل من المشتريين الذين يشترون كميات كبيرة من المنتجات ذات التكاليف الثابتة و العالية و يعتبر هؤلاء المشترون أقوياء بشكل خاص .

كما يكون المشترون أقوياء أيضاً في الحالات التي تكون فيها المنتجات متجانسة و لا يواجه المشترون تكاليف تبديل عالية. ويمكن إبطال قوة المشتريين من خلال رفع تكاليف التبديل بالنسبة للمشتري، أو من خلال غرس الولاء تجاه العلامة التجارية أو من خلال تمييز المنتجات. وبالتالي زيادة القيمة المضافة وتحويل قرار الشراء إلى منتج بدلاً من قوائم على السعر.²

و تقدم صناعة الإلكترونيات مثلاً مقنعاً على قوة المشتريين في إطار القوى الخمسة لبورتر . يمكن للمستهلكين الوصول إلى مختلف المنتجات الإلكترونية، من الهواتف الذكية و أجهزة الكمبيوتر المحمولة إلى الساعات الذكية و أنظمة الترفيه المنزلي و يمكن الوصول بسهولة إلى مقارنات الأسعار عبر الإنترنت لذلك من السهل العثور على أفضل العروض و الخصومات.³

¹ حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، 2015، الجزائر، ص 66.

² Goyal.A, (july 2020), A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage, *JETIR*, P149.

³ Monique Danao and Rob Watts , Porter's Five Forces: Definition & How To Use The Model, تاريخ الاطلاع 2024/5/1 على

<https://www.forbes.com/advisor/business/porters-five-forces/>. الساعة 10:00

5. تهديد الوافدين الجدد Threat of new entrants :

و يجادل بعض المفكرين الإداريين بأن هذا الأمر قد يكون الأكثر صعوبة من بين القوى الخمس، خاصة عندما تُطرح هذه الحجة في العالم المعولم الحديث، حيث الحواجز أمام الدخول تكاد لا تُذكر. و يضغط الداخلون الجدد على منظمات الأعمال القائمة لخفض الأسعار، و بالتالي الربحية، و من المحتمل أن يؤدي هؤلاء الداخلون الجدد إلى إخراج شركات بأكملها من السوق .

و يمكن أن تتمثل بعض الحواجز أمام الدخول في رفع تكاليف تبديل العملاء من خلال بناء الولاء للعلامة التجارية، أو من خلال الوصول غير المتكافئ إلى قنوات التوزيع بطريقة تمنع الداخلين الجدد من تحقيق كفاءة سلسلة التوريد. أو التسويق العدواني عن طريق خفض الأسعار و هو نهج آخر يمكن أن تتبعه منظمة الأعمال لإبطال تهديد الداخلين الجدد. وفي بعض الأحيان، يكون مجرد الخوف من اتخاذ شركة كبيرة قائمة لهذا النهج كافيًا لردع الداخلين الجدد عن المشاركة في السوق.¹ و في آخر هذا المطلب يمكن أن نقول أن المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية سيساعد في الحصول على رؤية كاملة لوضع الشركة و تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

¹ Goyal.A, Ibid. P50.

المبحث الثالث : أثر التحول الرقمي على بيئة الأعمال :

المطلب الأول : ماهية بيئة الأعمال

- أولا – مفهوم نماذج الأعمال Business Model
- ثانيا – عناصر نموذج الأعمال
- ثالثا - نموذج الأعمال المبتكر في عصر التحول الرقمي

المطلب الثاني : تجربة العملاء الرقمي

- أولا – تطور القيمة الاقتصادية
- ثانيا – مفهوم تجربة العملاء
- ثالثا – تجربة العملاء الرقمية

المطلب الثالث : التغيرات في بيئة المنافسة :

- أولا - دخول لاعبين جدد إلى السوق
- ثانيا - تغير في استراتيجيات المنافسة
- ثالثا - تغير في هيكل السوق
- رابعا - التركيز على الابتكار والتميز
- خامسا - تغير في قوى المساومة (العملاء، الموردين)

المبحث الثالث : تأثير التحول الرقمي على بيئة الأعمال

غزت الأدوات و التقنيات الرقمية بيئة الأعمال، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في طريقة عملنا و تواصلنا و بيعنا. و تشهد الصناعات و الحكومات على حد سواء تحولاً رقمياً إما بسبب الأزمات ، أو كجزء من الاستراتيجيات الأساسية ، أو كجزء من تحول أكثر تحكماً في الأعمال. و في جميع الظروف، يجب على قادة المنظمات أن يكونوا مستعدين جيداً لتوقع التأثير الحالي و المستقبلي لهذا الاتجاه الدائم و توجيه منظمات الأعمال وفقاً لذلك بالسرعة المناسبة.

و تستلزم الرحلة نحو التحول الرقمي الاستفادة من فوائده – مثل تحسين الإنتاجية و خفض التكاليف و الابتكار مع الإبحار في الوقت نفسه في خضم التعقيد و الغموض الناجمين عن التغيرات في الاقتصاد الرقمي. حيث يشكل التحول الرقمي تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال من العديد من النواحي، و يشكل تحديات و فرص في نفس الوقت لمنظمات الاعمال ، و في هذا المبحث سنتعرف على أهم التأثيرات التي يفرضها التحول الرقمي على بيئة الاعمال في ثلاث عناصر رئيسية تغيير نماذج الأعمال ، و تجربة العملاء ، و تغيير بيئة المنافسة و سيتم عرض هذا المبحث على النحو الآتي :

المطلب الأول : نماذج الأعمال المبتكرة

المطلب الثاني : تجربة الزبائن في العصر الرقمي

المطلب الثالث : التغيرات في البيئة التنافسية

المهلب الأول : التغيرات في نماذج الأعمال

في البيئة سريعة التغير والتقنيات التخريبية (disruptive technologies) القادمة، تضطر منظمات الأعمال إلى وضع دوافع جديدة لضمان أفضل عملية ممكنة لإرضاء العملاء. و يعمل دمج التقنيات الرقمية في الأعمال تأثير كبير على نماذج الأعمال و عناصرها، و من خلال هذا المطلب سنتعرف على التغيرات التي أحدثها التحول الرقمي في نماذج الأعمال.

أولاً – مفهوم نماذج الأعمال Business Model :

بدأ استخدام مصطلح نموذج الأعمال بشكل عام في التسعينات مع تزايد الأعمال التجارية عبر الأنترنت و التجارة الإلكترونية تحديداً، لذلك غالباً ما يتم التعبير عنه بنموذج الأعمال الإلكتروني¹ . و لا يعتمد نجاح منظمات الأعمال في المقام الأول على منتج أو خدمة أو تقنية جديدة، بل على نموذج عمل رائد. ولكن ما هو في الواقع نموذج الأعمال؟ تم التعبير عن الفكرة الكامنة وراء هذا المصطلح لأول مرة في كتابات بيتر دراكر (1954). يعرف دراكر بأنه أحد مؤسسي الإدارة الحديثة، نموذج العمل الجيد بأنه النموذج الذي يجيب على الأسئلة التالية :

- من هو الزبون ؟
- ما هي قيمة الزبون ؟
- كيف نجني المال
- ما هو المنطق الاقتصادي الأساسي الذي يفسر كيف يمكننا تقديم القيمة للعملاء بتكلفة مناسبة؟

إن محاولة وضع تعريف لنموذج العمل في البداية أمراً صعباً ، حيث يختلف مجتمع البحث إلى حد ما فيما يتعلق بالعناصر التي تنطوي عليها نماذج الأعمال.

توجد العديد من التعريفات، و بعضها ناتج عن المجال المحدد الذي يستند إليه المؤلفون في أبحاثهم. و مع ذلك، يشير معظم الباحثين في مجال نماذج الأعمال إلى ثلاثة عناصر رئيسية يتضمنها كل نموذج عمل، كما أشار بيتر دراكر أعلاه و هي :

- عرض القيمة value proposition ؛
- خلق القيمة value creation ؛
- استقطاب القيمة value capture².

¹لميا عامي و وفاء حمدوش، نموذج الأعمال وخلق القيمة في شركات التكنولوجيا المالية، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2017، ص401.

² Kai-Ing Voigt, Buliga.O, Michl.K, (2017), Business **Model** **Pioneers**, Springer, Switzerland, P 02.

ويعرف أيضا نموذج الأعمال بأنه المنطق الأساسي للمنظمة لخلق القيمة. وبالمثل، و ينظر إلى نموذج الأعمال على أنه وصف للأعمال المعقدة التي تمكن من دراسة هيكل منظمة الاعمال ، والعلاقة بين العناصر الهيكلية، و كيفية استجابتها للواقع الحقيقي، و يمثل تبسيط لهذا الواقع المعقد و يتسم أيضا بالقابليته للاستدامة، وبعبارة أخرى، فإن نموذج الأعمال هو طريقة ممارسة الأعمال التي يمكن للشركة من خلالها أن تحافظ على نفسها.¹

و يمكن الدمج بين ما تقدم من تعاريف : نموذج الأعمال هو إطار الذي يصف كيفية تخطيط منظمة الأعمال لإنشاء القيمة وتقديمها والحصول على القيمة من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للعملاء أو أصحاب المصلحة. يشرح نموذج الأعمال كيفية قيام منظمة الأعمال بتوليد الإيرادات وتخصيص الموارد وإجراء عملياتها التجارية. إنها طريقة لفهم كيفية إنشاء الكيان للقيمة والحفاظ على أنشطته التجارية مع مرور الوقت.²

ثانيا - عناصر نموذج الأعمال :

يمكن أن تختلف نماذج الأعمال بشكل كبير اعتمادًا على نوع العمل و الصناعة و أهداف الشركة. و هي بمثابة أداة قوية لتخطيط و إدارة و قياس أداء الأعمال. من خلال فهم نموذج الأعمال بدقة، يمكن لمنظمات الأعمال تحديد فرص النمو، ومعالجة التحديات، وتحسين كيفية إنشاء واستخراج القيمة في بيئة أعمال دائمة التغير.

و فيما يلي بعض العناصر الرئيسية التي تشمل مفهوم نموذج العمل:³

1. قيمة العميل: يحدد نموذج الأعمال القيمة المقدمة للعملاء أو أصحاب المصلحة. ويمكن أن يشمل ذلك المنتجات المادية أو الخدمات أو مزيجًا من الاثنين معًا. يجب أن يشرح نموذج العمل كيف تلي هذه القيمة احتياجات العملاء أو تحل مشاكلهم.
2. تدفقات الإيرادات: يحدد نموذج العمل مصادر إيرادات الشركة. يمكن أن يأتي ذلك من المبيعات المباشرة للمنتجات أو الخدمات أو الاشتراكات أو الإعلانات أو الترخيص أو مصادر الإيرادات الأخرى.
3. هيكل التكلفة: يتضمن نموذج العمل أيضًا هيكل التكلفة المطلوب لتشغيل الشركة. ويشمل ذلك تكاليف الإنتاج والنفقات التشغيلية وتكاليف التسويق وتكاليف التوزيع وغيرها. يعد تحديد هيكل التكلفة أمرًا حيويًا لفهم ربحية الأعمال.

¹ Kong.X, (fall2009), *Business Model Analysis of a Case Company in Knowledge Intensive Business Sector*, Master's thesis, Aalto University, Finland, P18, P19.

² Agustian.K, Saefuddin Mubarakand, E, Zen. Wiwin.A, Januar Malik.A, (july2023), *The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage, Technology and Society Perspectives (TACIT) Vol. 1*, No. 2, Indonesia, P 82.

³ Idem., P 82.

4. الموارد والشراكات: يمكن أن يشمل نموذج الأعمال الموارد اللازمة، مثل القوى العاملة والتكنولوجيا والأصول المادية والموارد الأخرى. وقد يشمل أيضًا الشراكات أو التعاون مع المنظمات الأخرى لتوسيع نطاق الوصول أو تعزيز القيمة.

5. قنوات التوزيع: تعد كيفية توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء جزءًا أساسيًا من نموذج العمل. ويشمل ذلك التوزيع المادي والتوزيع الرقمي واستراتيجيات التسويق.

6. الميزة التنافسية: يجب أن ينظر نموذج العمل في كيفية حفاظ الشركة على ميزة تنافسية. ويمكن أن يشمل ذلك التسعير التنافسي، أو ابتكار المنتجات، أو تجارب العملاء الفريدة، أو غير ذلك من العوامل التي تميز الشركة عن المنافسين.

7. تكيف القيمة: يجب أن يصف نموذج العمل أيضًا كيف تخطط الشركة للتكيف والتطور المستمر مع مرور الوقت. قد يتضمن ذلك تغييرات في استراتيجية المنتج أو الأسواق المستهدفة أو اعتماد التكنولوجيا.

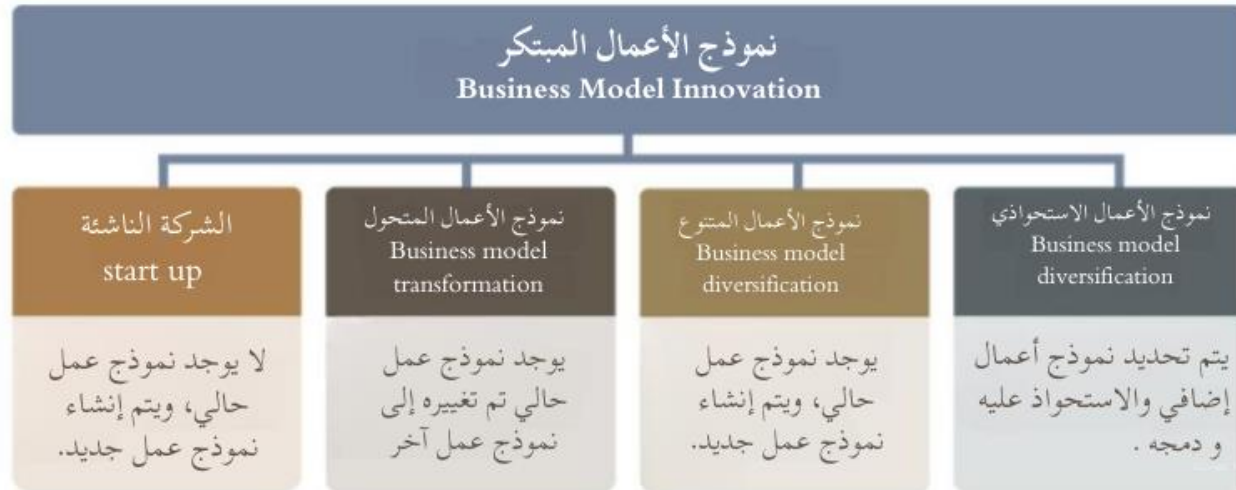
ثالثا - نموذج الأعمال المبتكر في عصر التحول الرقمي:

يزداد الإجماع بين العلماء والممارسين على أن منظمات الأعمال في ظل التحول الرقمي بحاجة إلى تغيير نماذج أعمالها وتكييفها وابتكارها للحفاظ على النجاح مع مرور الوقت. وبالتالي يمكن النظر إلى ابتكار نماذج الأعمال على أنه مصدر جديد للابتكار، مكملًا للموضوعات التقليدية المتمثلة في الابتكار في العمليات أو المنتجات أو الابتكار التنظيمي يوفر الانخراط في ابتكار نماذج الأعمال فرصة جديدة للتفوق على المنافسين، جنبًا إلى جنب مع الاستراتيجيات الأخرى المهمة.¹

وتختلف عملية ابتكار نموذج الأعمال تبعًا لمستويات التغيير التي تحدث لمنظمات الأعمال ويمكن أن تتميز هذه الأنواع من خلال التمييز بين التغيير في الشكل والتغيير في المحتوى (انظر الشكل رقم 10).

¹ Trischler, Matthias F.G, (2022), **Digital Transformation of Business Models**, Ph.D thesis, DTU Technical University, Denmark, P21.

الشكل رقم 10 : أنواع ابتكار نماذج الأعمال



المصدر:

Markus Löhnert, BSc, (august 2022), **the impact of digital transformation on business models**, Master's thesis. Johannes Kepler University Linz –JKU Linz, Austria, P25.

النوع الأول الشركات الناشئة "START UP": وهو عن نموذج أعمال جديد تمامًا لم يكن موجودًا من قبل.
 النوع الثاني نموذج الأعمال المتحول : وينطوي ذلك على تعديل نماذج الأعمال القائمة.
 النوع الثالث نموذج الأعمال التنويعي : على أنه تطوير نموذج إدارة أعمال إضافي مع الاحتفاظ بالنموذج الحالي.
 والنوع الثالث نموذج الأعمال الاستحواذي : ويعني هذا الاستحواذ ودمج نموذج الأعمال.

المهلب الثاني : تجربة العميل الرقمية :

التحول الرقمي يحدث تغييرًا جذريًا في كل الصناعات تقريبًا و يؤثر على ما يعنيه تقديم تجربة رائعة للعملاء. و منظمات الاعمل التي تتجاهل التحول الرقمي تخاطر ببقائها في السوق ؛ ولكن أولئك الذين يتبنوا تقنيات التحول الرقمي يمكنهم تحسين رضا العملاء بشكل كبير و تحقيق قيمة أكبر - دون دفع تكاليف إضافية. و قبل التعرف على تجربة العملاء في عصر الرقمنة سنتعرف على التطور التاريخي للقيمة الاقتصادية .

أولا – تطور القيمة الاقتصادية :

يمكن تلخيص تاريخ تطور القيمة الاقتصادية إلى اربع مراحل وفق الشكل رقم 11 الذي وضعه كل من B. Joseph Pine , James H, Gilmore¹:

المرحلة الأولى – السلع الأولية و المنتجات :

مرحلة حياة الزراعة اين كان الانسان يستهلك ما ينتجه .

المرحلة الثانية – السلع

و تبدأ مع الثورة الصناعية اين أصبحت المصانع تنتج المنتجات بكميات كبيرة لتلبية حاجيات السوق .

المرحلة الثالثة – الخدمات

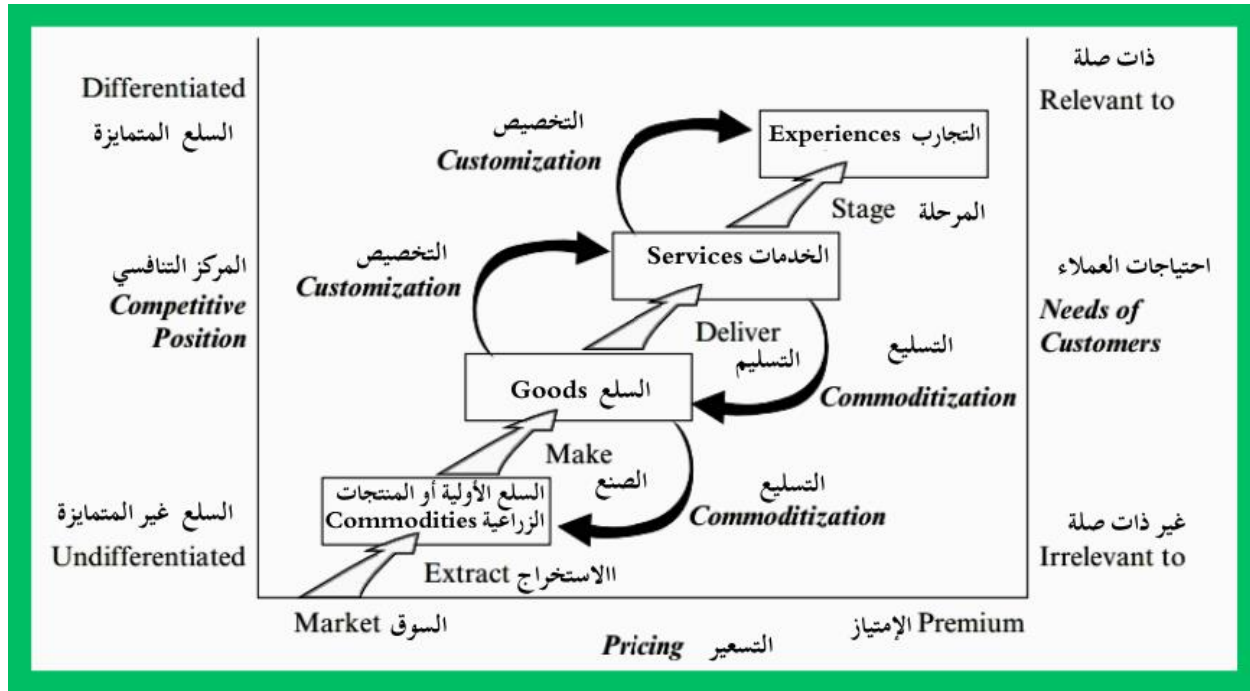
مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات هي القطاع المسيطر على السوق .

المرحلة الرابعة – مرحلة التجارب :

مع ظهور العصر الرقمي أصبحت منظمات الاعمال تبحث عن تلبية حاجيات العملاء الخاصة و البحث عن الولاء و تحسين تجربته مع المنظمة لضمان ولائه .

¹ The Progression of Economic Value, <https://www.youtube.com/watch?v=9TqHluioAAI> 2024/05/11 تم الاطلاع يوم
على الساعة : 23:30 .

الشكل رقم 11 : يمثل تطور القيمة الاقتصادية



المصدر :

B. Joseph Pine , James H, Gilmore.(2013) , **Handbook on the Experience Economy**, Edward Elgar Publishing Ltd, UK, P 27.

غالبًا ما يركز التحول الرقمي على تعزيز تجربة العميل أين تسعى منظمات الأعمال جاهدة لتوفير خدمات أكثر تخصيصًا وسرعة ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال المنصات الرقمية مثل مواقع الويب وتطبيقات الأجهزة المحمولة و وسائل التواصل الاجتماعي. و يصبح استخدام بيانات العملاء والتحليل السلوكي أمرا حاسما في تحقيق هذا الهدف.¹

ثانيا : مفهوم تجربة العملاء customer experience

قبل التعريف بمفهوم تجربة العملاء سنتعرف على رحلة العميل للحصول على الخدمات و السلع وتتضمن رحلة العميل العديد من الأمور التي تحدث قبل و أثناء و بعد تجربة المنتج أو الخدمة. يمكن أن تمتد رحلة العميل عبر قنوات و نقاط اتصال متعددة ، و تغطي عملية طويلة. يمكن لأولئك الذين يقدمون تجربة جيدة للعملاء طوال عملية رحلة العميل أن يحققوا رضا أكبر للعملاء، و مبيعات أفضل ، و الاحتفاظ بالعملاء ، و انخفاض تكاليف الخدمة، و زيادة رضا الموظفين. فيما يتعلق بمنظمة الأعمال و يمكن أن تؤدي رحلة العميل المنظمة بشكل جيد إلى استراتيجية مستدامة

¹ Agustian.K, Op.cit, P 82.

للتسويق الرقمي و تجربة العملاء، حيث يمكن أن تؤدي إلى استدامة رحلة العميل و نمو السوق، و انخفاض التكاليف ، و زيادة ولاء الموظفين للشركة، و يؤكد على أن عملية رحلة العميل تتأثر بكل نقطة اتصال للعميل.¹

تعرف مؤسسة Gartner تجربة العملاء بأنها تصورات العميل و مشاعره ذات الصلة الناجمة عن التأثير الفردي و التراكمي للتفاعلات مع موظفي المورد أو أنظمتها أو قنواته أو منتجاته.²

و أحد التعريفات الحديثة لتجربة العميل التي اقترحها جينتبلي و سبيلر و نوسي في عام 2007:³

" تنشأ تجربة العميل من مجموعة من التفاعلات بين العميل والمنتج أو الشركة أو جزء من مؤسستها، و التي تثير رد فعل. هذه التجربة شخصية بحتة وتنطوي على مشاركة العميل على مستويات مختلفة. و يعتمد تقييمها على المقارنة بين توقعات العميل والمحفزات الناتجة عن التفاعل مع الشركة وعروضها في لحظات الاتصال أو نقاط الاتصال المختلفة " .

ثالثا – تجربة العملاء الرقمية

تمتاز تجربة العملاء في عصر الرقمنة بعدة تغيرات نذكر أهمها :

- تقنيات واتجاهات رئيسية تغذي التحول الرقمي لتجربة العملاء ؛
- تغير توقعات العملاء وسلوكياتهم مع انتشار التكنولوجيا؛
- ازدياد الطلب على خدمات سريعة و متخصصة ؛
- زيادة التفاعل والمشاركة مع العملاء عبر القنوات الرقمية ؛
- التواصل مع الزبائن يصبح تفاعلي ، و العميل هو المؤثر الرئيسي على المنتج ؛⁴
- تعدد قنوات الإتصال في العالم الرقمي بين تطبيقات الهاتف و الساعات الذكية و مواقع التواصل الاجتماعي ؛
- تنوع و اتساع تطلعات العملاء ؛
- استخدام البيانات و التحليلات لفهم سلوك العملاء و تحسين تجربته الرقمية ؛

¹ Fatih Cevher.M. (2024), **Digital Marketing and Customer Experience Strategy**, IGI Global, Munzur University, Turkey, P156.

² **Customer Experience**, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience> تاريخ الإطلاع: 15

ماي 2024 الساعة : 12:30 .

³ Akter.S,(January 2011), **Implementation of Customer Experience Management in a Non-Experience-Centric Service Company**, Master Thesis.copenhagen business school,denmark, P11.

⁴ يمينة أحسن، إباهيم بوسعدت نايت، دور التحول الرقمي في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الإلكترونية الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة المجلد.17، رقم 01، الجزائر، 2023، ص 46.

المطلب الثالث : التغيرات في البيئة التنافسية

تولي العديد من منظمات الأعمال أهمية كبيرة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة. وعلى الرغم من إنفاق ملايين الدولارات في البحث و التطوير لهذه المنتجات و الخدمات الجديدة، إلا أن العوائد المستقبلية منها غير مؤكدة دائماً. و في بيئة الأعمال المضطربة اليوم، غالبًا ما تكون المنتجات و الخدمات الجديدة أقل نجاحًا مما كانت عليه في الماضي، حيث يمكن للمنافسين و خاصة من الاقتصادات ذات العمالة الفعالة من حيث التكلفة مثل الهند والصين أن يقلدوا هذه العروض بسهولة كبيرة و بتكلفة أقل بكثير.¹ و سنتعرف على أهم التغيرات التي يحدثها التحول الرقمي في بيئة المنافسة :

أولاً - دخول لاعبين جدد إلى السوق:

لم تعد المنافسة مقصورة على صناعتك الخاصة - لقد أثبتت حواجز الدخول إلى السوق في السابق فائدتها لعقود عديدة، حيث سمحت للمشاركين في السوق بالدفاع عن أنفسهم ضد المنافسة من اللاعبين الجدد أو من خارج السوق. و قد أدى ظهور منظمات الأعمال الرقمية إلى حد كبير إلى تبديل هذا التصور القديم لحماية الصناعات. وتعتمد هذه المنظمات الرقمية على مهارات إدارية فائقة و تنظم أفقي (flat organizations) و موظفين يتمتعون بالحنكة التقنية و روح المبادرة لتحدي المنظمات الرائدة في أي صناعة معينة. و في هذه العملية، لا تكتفي هذه المنظمات الرقمية بالتشكيك في الوضع الراهن لممارسة الأعمال التجارية، بل تضع النماذج القديمة موضع تساؤل. و نتيجة لذلك، لم تعد الزيادة في التكاليف هي العوامل الحاسمة للنجاح، مما يجبر المنظمات التقليدية على البحث عن حلول جديدة تتجاوز البحث عن الربح و لم تعد المنافسة مقصورة على صناعة خاصة.²

ثانياً - تغير في استراتيجيات المنافسة:

اقترح عالم الاقتصاد البريطاني تشامبرلين (Chamberlain 1869- 1940) لأول مرة مفهوم الميزة التنافسية كفكرة أساسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. الميزة التنافسية في منظمة الأعمال هي الجودة الشاملة للمؤسسة لاكتساب القدرة على التفوق على منافسيها من خلال التخصيص الرشيد للموارد و الإنتاج الفعال للسوق في ظل المنافسة الشرسة في السوق ، وبالتالي الفوز بمزيد من فرص التنمية. تتجه العديد من منظمات الأعمال إلى التحول الرقمي كاستراتيجية جديدة للحصول على مزايا تنافسية. و تشير جميع البيانات المتاحة إلى أن الفوائد المكتسبة في عصر الثورة الصناعية 4.0 ستكون عابرة و سريعة الزوال، و يمكن "التغلب عليها" بسهولة من قبل المنافسين . في إطار نظام بيئي من المنافسين الذين يتنافسون جميعًا على نفس الموارد و الذي يرافقه تتطور مهارات جديدة.

¹ Bashir.M, Verma.R.(2017), **Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage**, *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. XIV, No. 1, 2017.P 11.

² Grab.B, Olaru.M, Maria.Gavril.R, (5 Ferburay 2019), **THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT**, *Ecoforum journal University of Suceava, Romania*, P05.

و من الضروري خلق قيمة متميزة للمستهلك من خلال استخدام تقنيات و تقنيات جديدة بشكل أسرع من الآخرين في القطاع الذي يتنافسون عليه. و من خلال تحسين قدرات منظمات الأعمال في الوقت الفعلي في المواقف السريعة، و تساعد التقنية الرقمية منظمات الأعمال على اكتساب مزايا تنافسية غير مباشرة. و الارتقاء بالتحول الرقمي إلى مستوى النظم الإيكولوجية للأعمال والصناعات يستلزم الحاجة إلى ما يُعرف بالقدرة على التكيف لاكتساب مزايا تنافسية¹. وهو ما يستدعي من المنظمات إعادة النظر في استراتيجياتهم التنافسية لمواكبة تغيرات في السوق .

ثالثا - تغير في هيكل السوق:

بين عامي 2012 و 2014 ، استحوذ Facebook على Instagram و WhatsApp على التوالي. كما انه بين عام 2008 و 2009، قامت Google أيضًا بخطوة مماثلة من خلال الاستحواذ على Doubleclick و AdMob. وفي نفس الوقت تقريبًا ، اشترت شركة Amazon موقع Zappos.com. تمت الموافقة على جميع عمليات الاستحواذ هذه من قبل لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية.

كانت هذه الموافقات ذات أثر على السوق الاقتصادي الأمريكي والدولي على حد سواء. وبناء عليه، قامت لجنة مجلس النواب تحقيقا لدراسة تبعت مثل هذه الموافقات، وبعد التحقيق الذي استمر ستة عشر شهراً حول تأثير الشركات الكبرى المسيطرة على السوق الرقمي مثل Amazon و Apple و Facebook و Google ، توصلت اللجنة في أكتوبر 2020 الى نتيجة مهمة. وجدت أن هؤلاء اللاعبين الرقميين استخدموا عمليات الاستحواذ القاتلة ، لضم المنافسين الجدد تحت مظلتهم ومنعهم من أن يصبحوا تهديداً لهم في المستقبل. كما نظر التحقيق في ما إذا كانت المستويات الحالية لقوانين وسياسات وإنفاذ مكافحة الاحتكار كافية لمعالجة هذه القضايا.²

فالتحول قد يؤدي إلى تركيز السوق في يد عدد قليل من اللاعبين الأقوياء أو انفتاح السوق أمام منافسة أوسع حين تظهر شركات ناشئة بأفكار جديدة مبتكرة .

رابعا - اتركيز على الابتكار و التميز :

الابتكار هو المحرك الرئيسي لنمو الأعمال التجارية المستدام و القوي. و يعكس الابتكار المؤسسي ديناميكية المؤسسة وإبداعها على المدى الطويل، و ينبغي النظر إلى الأداء الابتكاري للمؤسسة على أنه مخرجات أو نتائج أنشطتها الابتكارية، وعادة ما يتم التعبير عنها من حيث البحوث التي تتم من خلال المنتجات أو براءات الاختراع و يقاس نجاح الابتكار من خلال نجاح ابتكار المنتجات ونجاح ابتكار العمليات. و يؤكد معظم العلماء أن جهود الشركات في التحول الرقمي تساهم بشكل فعال في أداء الابتكار لديها. كما أن أداء الابتكار في منظمات الأعمال يتحسن بشكل كبير من خلال التحول الرقمي،

¹ Lyu.Q, (27 february2024), A Study on the Impact of Digital Transformation on the Corporate Innovation Performance, the 3rd International Conference on Business and Policy Studies,Cardiff University.UK, P307.

² نجلاء عبدالرحمن الحقييل، تاريخ الإطلاع 2024/05/09 على الساعة: 23:15

<https://www.alarabiya.net/aswaq/opinions/2022/06/08-ظل-التحول-الرقمي-قوانين-المنافسة-في-ظل-التحول-الرقمي/>

وقد يؤدي التحول الرقمي تسريع الابتكار في أيضاً إلى منظمات الأعمال . و تتمثل الطرق الرئيسية التي يساعد بها التحول الرقمي في توسيع نطاق الأعمال في خفض التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتحسين الإنتاجية، و تشجيع الابتكار و تعزيز كل من درجة الابتكار في الصناعات الرقمية الإقليمية ودرجة رقمنة المنظمات الابتكار في الأعمال.¹ و بالتالي التحول الرقمي سيدفع منظمات الأعمال إلى التركيز على الابتكار والتميز كوسيلة للتفوق على المنافسين .

خامسا - تغير في قوى المساومة :

و يقصد بالتغير في قوى المساومة في ان التحول الرقمي سينقل قوة المساومة من المنافسين الحاليين إلى العملاء أو الموردين .

1. العملاء:

- قدرة المستهلكين على نشر آرائهم و تقييماتهم على الانترنت و مواقع التواصل ؛
- نمو الانترنت و انتشار الهاتف النقال مكن العملاء من التنقل بسهولة من منصة على أخرى و سهولة المقارنة بين المنتجات ؛
- غياب الوسطاء التقليديين بين منظمات الأعمال و العملاء، و اصبح العميل يتفاعل آنيا و يحصل على إجابات و على الخدمات .
- توفر البيانات و معلومات عن المنتجات و الأسعار سهل على العملاء الاختيار و المقارنة .

2. الموردين:

- انخفضت تكاليف تغيير الموردين بسبب سهولة المقارنة والبحث عبر المنصات الرقمية، ما أضعف موقف الموردين في المفاوضات.
- برزت دور منصات التجارة الإلكترونية والمقارنة بين المنتجات كوسطاء جدد بين المستهلكين والموردين.
- ظهور تأثير المؤثرين **Influencers** على التسويق الرقمي أدى إلى قوة لاعبين جدد على قوى المساومة في السوق.

و في الأخير و بشكل عام، يؤثر التحول الرقمي على بيئة المنافسة بشكل كبير و يتطلب من منظمات الاعمال مواجهة تحدي مواكبة هذه التغيرات لضمان البقاء و النمو في السوق .

¹ Lyu.Q, Op.cit. P306.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل، حيث تعرفنا على الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي، من الدوافع التي جعلت التحول الرقمي حتمية في عصر الثورة الصناعية الرابعة و العولمة ثم إن التحول الرقمي يغير بشكل جذري بيئة الأعمال، مما يتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات و ممارسات جديدة للتكيف مع هذه التغيرات و يؤدي التحول الرقمي إلى ظهور نماذج أعمال جديدة مبتكرة قائمة على التكنولوجيا الرقمية، و الذي يتطلب إعادة هيكلة العمليات والأنشطة التشغيلية. و يؤدي إلى ظهور منافسين جدد و تتغير الديناميكيات التنافسية عن طريق دمج التكنولوجيا الرقمية أين تمكّنت الشركات الصغيرة الناشئة من المنافسة مع منظمات الاعمال الكبيرة التقليدية و التفوق عليها ، و هذا ما غير من خريطة المنافسة في السوق. كما يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة الولاء فالتكنولوجيات الرقمية تمكّن منظمات الأعمال من فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل و تقديم خدمات وتجربة أكثر تخصيصًا، مما يعزز ولاء و يجعل العميل شريك في خلق القيمة .

و في الأخير التحول الرقمي له تأثير عميق على بيئة الأعمال، مازالت اغلب الدراسات ترصد أبعاد هذا التأثير حيث يغير نماذج الأعمال والديناميكيات التنافسية و يحسن تجربة العملاء، ولكن في الوقت نفسه يفرض تحديات جديدة على منظمات الاعمال و على الحكومات و الشعوب .



الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

- دراسة حالة -

بريد الجزائر وكالة ولاية الطارف

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائري- ولاية الضارف

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

1. الاطار القانوني لمؤسسة البريد و المواصلات .
2. الاطار التنظيمي لمؤسسة البريد و المواصلات .

المطلب الثاني : الخدمات البريدية و المالية لمؤسسة بريد الجزائر

1. الخدمات المالية
2. خدمة البريد و توصيل الطرود .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و إجراءاتها

المطلب الأول : الإظهار المكاني و الزماني للدراسة

المطلب الثاني: عرض النتائج و المؤشرات

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية :

المطلب الأول : تفسير و تحليل نتائج الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المطلب الثالث : أهم التوصيات

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثاني الإهار التهديقي للدراسة

- دراسة حالة - بريد الجزائر وكالة ولاية الطارف

تمهيد الفصل :

في هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات دراسة حالة إنطلاقا من الحدود الجغرافية وحدة بريد الجزائر ولاية الطارف ، الحدود البشرية و هم الأشخاص الذين ستجرى معهم الدراسة أو ما يطلق عليهم المبحوثين، لسنة 2024 سوف يتم فيها تحديد الدراسة وهذا من أجل التعرف على أثر التحول الرقمي على وحدة بريد الجزائر ولاية الطارف . و سنطرق في هذا الفصل الى التعريف بوحدة بريد الجزائر لولاية الطارف ، الاطار القانوني ، الاطار التنظيمي و اهم الخدمات المالية التي يقدمها بريد الجزائر ، و التركيز على الخدمات الرقمية . و قصد التعرف أكثر على أثر التحول الرقمي على مؤسسة البريد بولاية الطارف حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائري- ولاية الطارف

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

المطلب الثاني : الخدمات البريدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول : الإهار المكاني والزمني للدراسة

المطلب الثاني: تحليل النتائج والمؤشرات

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تفسير وتحليل نتائج الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المطلب الثالث : أهم التوصيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائري- ولاية الحارث

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

أولا- الاطار القانوني لمؤسسة البريد والمواصلات
ثانيا -الهيكل التنظيمي واستراتيجية بريد الجزائر

المطلب الثاني : الخدمات البريدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر

أولا - خدمة البريد وتوصيل الطرود
ثانيا - خدمة البريد وتوصيل الطرود
أ. توصيل الطرود
ب. توصيل البضائع

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائري- ولاية الهارف

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر:

بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي فهي خاضعة لمجموعة من القوانين و لها اطار تنظيمي خاص بها وفق الخدمات المالية والبريدية التي يقدمها .

أولا- الاطار القانوني لمؤسسة البريد و المواصلات القوانين الأساسية :

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي العمومي في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة، حيث كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات.¹ الذي جعل من قطاع البريد و المواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع تجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة 01 ، المادة 39.

و بصدد القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 06 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و الذي يهدف إلى :

- تطوير و تقديم خدمات مخدمات البريد بواصفات نوعية في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد شروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف امتعاملين؛
- تحديد اطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ؛
- تحول على التوالي نشاطات استغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري للبريد و متعاملي المواصلات السلكية و اللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به .
- و تنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت مراسيم لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل و مراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء و تنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين. و فيما يلي نعرض أهم القوانين التنظيمية لقطاع البريد و المواصلات :

¹ الأمر رقم 75 / 89. المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 ، المتضمن قانون البريد و المواصلات، الجريدة الرسمية، ع 29، 09 أفريل 1976.

- قانون رقم **18-04** مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية.
- القانون بقانون رقم **18-04** المؤرخ في 10 ماي 2013 متعلق بالبريد والاتصالات الإلكترونية. في إطار رقمنة العمليات داخل الإدارة.
- مرسوم تنفيذي رقم **20-181** مؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1441 الموافق 6 يوليو سنة 2020، يتضمن إنشاء المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية ويحدد تنظيمها.

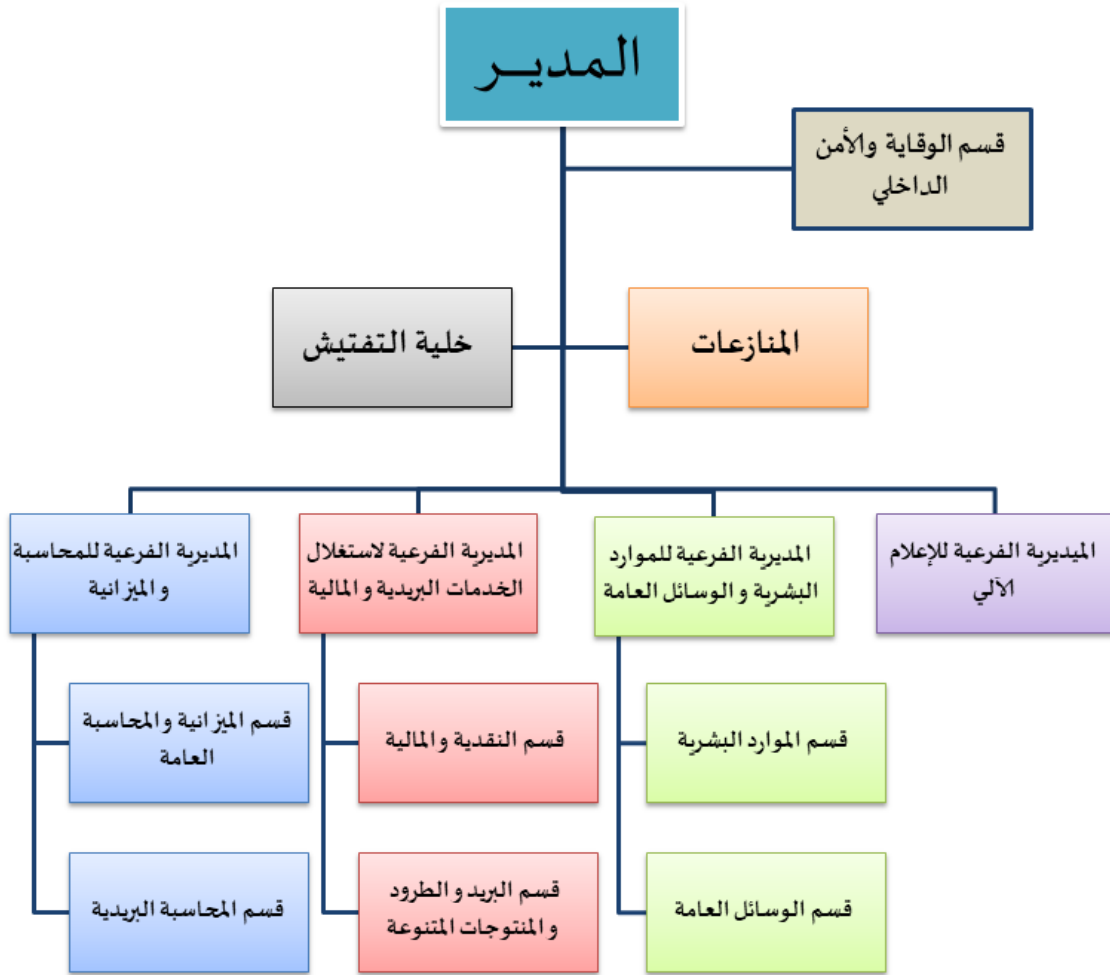
ثانيا - الهيكل التنظيمي واستراتيجية بريد الجزائر

و يبلغ عدد الموظفين في وحدة بريد الجزائر - الطارف : 346 موظف،

موزعين 35 موظف على مستوى مقر المديرية و البقية على مستوى 62 مكتب بريدي و مركز فرز .

و لها هيكل تنظيمي وفق الشكل رقم 11 :

الشكل رقم 11: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية -الطارف-



المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة وحدة بريد الجزائر – ولاية الطارف .

وتنتهج بريد الجزائر استراتيجية تركز على تحسين جودة الخدمات المالية و الشمول المالي (و يشير الشمول المالي إلى إمكانية جميع الأفراد الحصول على خدمات مالية ميسورة ومقدمة بشكل مسؤول، مثل خدمات الدفع والادخار والائتمان والتأمين، لتعزيز مستوى رفاههم) و فيما يلي أهم عناصر الاستراتيجية المعتمدة في بريد الجزائر :

1. تحسين جودة الخدمة العمومية والخدمات المالية البريدية

يهدف بريد الجزائر إلى التكفل الفعال و الناجع بتطلعات المواطنين من ناحية نوعية الخدمة، جوارية المصالح البريدية احترام مواعيد تسليم و توزيع البعثات البريدية، فضلاً عن تبسيط المعاملات المالية البريدية و تأمينها ، لاسيما من خلال :

- تبسيط وتسهيل الإجراءات عبر استخدام بيانات الوثائق البيومترية في المعاملات المالية، لاسيما عند فتح الحسابات البريدية الجارية،
- تعزيز شبكة الشبائيك الآلية للنقود من خلال عمليات اقتناء وتوزيع إضافية،
- المعالجة الآلية في عمليات الفرز المتعلقة بالرسائل البريدية، الرزم الصغيرة والطرود،
- نشر حل "الصندوق الذكي" على مستوى الشبكة البريدية،
- نشر مكاتب بريدية متنقلة جديدة لتعزيز الأسطول الحالي،
- بناء وتجهيز مكاتب بريدية جديدة واستكمال عمليات إعادة تأهيل المكاتب البريدية الحالية،
- تحسين وسائل التكفل بانشغالات المواطنين، لاسيما عبر الوضع حيز التشغيل لمركز نداء "بريد الجزائر"،
- استكمال عملية اقتناء ونشر نظام تسيير خط الانتظار في المكاتب البريدية المتبقية.

2. ضمان الإدماج المالي والمشاركة في تشجيع ازدهار التجارة الالكترونية

- يسعى بريد الجزائر إلى تحسين الإدماج المالي البريدي و نشرو تعزيز تنمية التجارة الإلكترونية، لاسيما من خلال:
- إطلاق خدمة "AMAN @ TIC" التي تسمح بجمع و تسليم مقتنيات التجارة الإلكترونية و دفع ثمنها ؛
 - تعميم خدمة ويسترن يونيون Western Union على مستوى المؤسسات البريدية؛
 - إجراء دراسة جدوى لإنشاء بنك البريد.

3. ترسيخ دور البريد كأداة لنشر الخدمات العمومية

- يعمل القطاع على توفير الخدمات البريدية للأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل إلى المكاتب البريدية بالإضافة إلى حسن استغلال الشبكة البريدية، لاسيما من خلال:
- إطلاق الدفع عند محل الإقامة لكل من الأشخاص المسنين أو ذوي الاحتياجات الخاصة،
 - تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الاستفادة من الشبكة البريدية للقيام بعمليات تحصيل الفواتير أو تحصيل الديون.

المطلب الثاني : الخدمات البريدية والمالية لمؤسسة بريد الجزائر :

يقدم بريد الجزائر لفائدة المواطنين مجموعة من الخدمات البريدية المالية، الخدمات النقدية والخدمات البريدية لصالح الأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنويين من مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة .

أولا - الخدمات البريدية :

تعتبر نشاطات الرسائل و الطرود إحدى أهم النشاطات البريدية. و في هذا الإطار يقدم بريد الجزائر حزمة من الخدمات لصالح الأشخاص الطبيعيين و المؤسسات. تتخذ إرسالات البريد شكلين يتمثلان في الوثائق أو البضائع :

أ- الوثائق : شروط الوثائق المرسلة

1. التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين اثنين 02 كغ : (الرسائل، والرزم البريدية) ؛
 2. التي يصل وزنها إلى عشرين (20) غراما : البطاقات البريدية ؛
 3. التي يصل وزنها إلى مائتي (200) غرام : المطبوعات و كذا العينات ؛
 4. التي يصل وزنها إلى ثلاث (03) كيلوغرامات : الجرائد و كذا المحررات الدورية .
- ب - البضائع :

1. التي يصل وزنها إلى كيلوغرامين (02 كغ) : الرزم و الرزم الصغيرة.
2. التي يصل وزنها إلى عشرين (20) كيلوغراما : بالنسبة للطرود البريدية.

ثانيا - الخدمات المالية :

تتمثل الخدمات المالية البريدية التي يقدمها بريد الجزائر فيما يلي¹ :

- فتح واستغلال حساب جاري بريدي ؛
- العمليات المتاحة على الحساب الجاري البريدي ؛
- الخدمات المرتبطة بالحساب الجاري البريدي ؛
- غلق حساب جاري بريدي ؛

¹ المصدر : www.post.dz تاريخ الاطلاع : 2024/06/03 على الساعة 17:40

- الحوالات و تحويل الأموال ؛
- خدمة الإيداع للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ؛
- الخدمات الجوارية ؛
- خدمة حوالتك ؛
- التحويل من حساب جاري بريدي إلى حساب جاري بريدي بواسطة صك بريدي ؛
- خدمات التطبيق الهاتفي بريدي موب ؛
- خدمات التطبيق Eccp الحساب الجاري الإلكتروني ؛
- خدمة بريد PAY ؛
- للاطلاع و معرفة الإجراءات الخاصة بالخدمات المالية البريدية المقدمة لفائدة المواطن .

رابعاً - الخدمات الرقمية التي يقدمها بريد الجزائر :

في إطار رقمنة عمليات بريد الجزائر يقدم بريد الجزائر خدمات متنوعة نتعرف على أهم هذه الخدمات :¹

1. تطبيق بريد موب :

و هو تطبيق تابع لبريد الجزائر موجود على مستوى متجر غوغل للتطبيق Play Store .و يقدم خدمات ادارة الحساب و الاطلاع على الرصيد و الدفع الإلكتروني و التحويل من حساب إلى حساب آخر .

2. التخليص عبر نهائي الدفع الإلكتروني :

يمكنكم تخليص مشترياتكم و فواتيركم عبر بطاقة الذهبية و نظام الدفع الإلكتروني باستعمال جهاز TPE .



3. الإشعار عبر الرسائل القصيرة :

و هي خدمة استقبال الرسائل القصيرة بعد كل عملية دفع أو سحب أو تحويل أو إقتطاع من الحساب البريدي .

4. تتبع البعائث :

و هي خدمة تتبع الطرود و البريد عن طريق نظام الخرائط و GPS .

5. مركز الاتصالات :

و هو خط رقم 1530 مركز الاتصالات المتوفر 24/24 ساعة و 7/7 أيام الأسبوع

6. تعبئة الإنترنت :

7. التحويل من حساب إلى حساب :

¹ الموقع : www.post.dz تاريخ الاطلاع : 2024/06/03 على الساعة 17:40

خدمة التحويل من حساب إلى حساب آخر عن طريق تطبيق بريد موباي أو عبر الصراف الآلي أو باستخدام الحساب الإلكتروني eCPP تخلص الفواتير .

8. تعبئة الهاتف النقال:

عبر رصيد حساب اتصالات الجزائر باستعمال البطاقة الذهبية يمكن للمستهلك تعبئة الهاتف النقال .

9. خدمة التأمين والتذاكر:

وهي خدمة الحجز و شراء التذاكر عن طريق البطاقة الذهبية و كذلك دفع الاشتراكات في شركات التأمين .



شركة الخطوط الجوية الجزائرية



شركة الطيران الطاسيلي

شركات التأمين التي يمكن دفع الاشتراكات عبر طريق البطاقة ذهبية :



شركة التأمين

SAA



شركة أمان

على الأشخاص



شركة التأمين الشامل

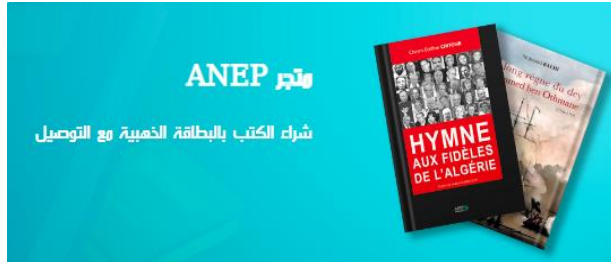


شركة كرامة للتأمين



شركة التأمين

المصدر : www.post.dz تاريخ الاطلاع : 2024/06/03 على الساعة 17:30



10. خدمة شراء الكتب :

وهي خدمة شراء الكتب من متجر ANEP باستخدام البطاقة الذهبية مع التوصيل

11. الخدمات رقمية داخلية :

- خدمة تجديد البطاقة الذهبية فيتم تجديدها بصفة آلية (الأتممة الرقمية) .

- طلب دفتر الشيكات و تتبعه

- شراء الطوابع .



- تسجيل حساب ألكتروني eCPP



- فتح حساب جاري في بريد الجزائر عن طريق الانترنت



المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول : الإطار المكاني والزمني للدراسة

- الحدود الموضوعية :
- الحدود الجغرافية :
- الحدود البشرية :
- الحدود الزمانية :

المطلب الثاني: عرض النتائج والمؤشرات

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المطلب الأول : الإظهار المكاني والزمني للدراسة

تعتمد دراسة الحالة على انها دراسة تطبيقية تعتمد على العديد من المصادر و الأدلة لدراسة ظاهرة في حالتها الطبيعية التي تتواجد فيها دون عزلها عن الواقع ، حيث لا يمكن الفصل بين الظاهرة و السياق.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث إنطلاقا من الحدود الجغرافية و التي تعنى بوصف المؤسسة ميدان الدراسة؛ الحدود البشرية و هم الأشخاص الذين ستجرى معهم الدراسة أو ما يطلق عليهم المبحوثين . بالإضافة إلى الحدود الزمنية التي يتم تحديدها انطلاقا من المدة التي استغرقتها، فضلا عن وصف مختلف الأدوات التي استخدمت لإنتاج هذه الدراسة و هذا كله من أجل التعرف على أثر التحول الرقمي في مركز البريد وحدة ولاية الطارف.

- الحدود الموضوعية :

يعد المجال الموضوعي للدراسة حول أثر التحول الرقمي على البيئة الداخلية على مستوى مركز البريد لولاية الطارف.

- الحدود الجغرافية :

هي المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية و الذي طبقت عليه أدوات جمع البيانات و بناءً على موضوع البحث فقد تمركز مكان الدراسة في وحدة بريد الجزائر-الطارف. فري تعتبر من المؤسسات الأقرب إلى تبني مثل هذه التحولات و هذا ما نرجعه كذلك إلى أخذها بعين الاعتبار لتحديد الهدف إعمادها الكبير على مختلف الوسائل و التقنيات الرقمية الحديثة و الإستفادة منها للقيام بمختلف الأعمال الإدارية و أيضا في طريقة تقديمها و عرضها للخدمات،

- الحدود البشرية :

يتجلى المجال البشري في مجموعة أفراد عينة الدراسة الذين ستطبق عليهم أدوات البحث داخل المجال المكاني. حيث أجريت الدراسة مع موظفي وحدة بريد الجزائر ولاية الطارف ، رؤساء المصالح المالية و الإدارة و الوسائل و مكتب الإعلام الآلي بالتنسيق مع مدير وحدة الطارف للحصول على المعلومات و المؤشرات .

- الحدود الزمنية :

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة من بداية شهر ماي الى غاية 10 جويلية 2024 .

المطلب الثاني: عرض النتائج والمؤشرات

الجدول رقم 05 : يمثل تسجيل العمليات المالية لثلاث سنوات ابتداء من سنة 2021 الى غاية 2023 بالإضافة الى السداسي الأول من سنة 2024.

جدول رقم 05 العمليات المالية بريد الجزائر وحدة الطرف

خلال سنوات 2021 ، 2022 ، 2022 ، 2023 ، والسداسي الأول من سنة 2024 :

السنوات		سنة 2021		سنة 2022		سنة 2023		السداسي الأول من سنة 2024
تعيين العمليات	عدد العمليات	المبلغ بدج	عدد العمليات	المبلغ بدج	عدد العمليات	المبلغ بدج	عدد العمليات	المبلغ بدج
الدفع عند الطلب	784,567.20	480,547.41	980,709.00	28,882,582,766.44	1622365	52,750,090,452.72	684241	1,622,365.00
التحول من حساب إلى حساب جاري آخر	3,386.40	2,074.17	4,233.00	289,787,288.55	6775	523,561,680.39	2747	6,775.00
عمليات السحب نقدا	75,307.20	46,125.66	94,134.00	2,875,824,332.24	243038	7,883,424,833.60	110156	243,038.00
عمليات السحب بواسطة سكوك النجدة	14,133.60	11,542.44	23,556.00	310,907,298.00	47152	635,595,262.00	11297	47,152.00
عمليات دفع المنح جزافية	72,148.00	44,190.65	90,185.00	331,935,120.00	174695	1,027,147,000.00	87664	174,695.00
العمليات النقدية GAB								
الشبابيك الآلية - مكينات-	472,733.10	330,913.17	675,333.00	13,715,760,000.00	1379957	27,865,600,000.00	738552	14,828,932,000.00
العمليات النقدية ما بين البنوك	15,907.20	9,743.16	19,884.00	337,892,000.00	38822	687,869,000.00	26319	469,387,000.00
عمليات مجرة بدون بطاقات دفع	2,261.60	1,385.23	2,827.00	24,982,000.00	7144	62,764,000.00	5781	47,097,000.00
عمليات بواسطة أجهزة الدفع الإلكترونية TPE	970.40	594.37	1,213.00	26,871,700.00	37432	850,680,435.96	4333	97,577,120.00
تحصيلات الفواتير								
فواتير سونلغاز	19,139.20	11,722.76	23,924.00	600,233,035.91	212915	896,023,361.28	84766	3,347,737,763.61
فواتير الجزائرية للمياه	22,371.20	13,702.36	27,964.00	8,399,417.61	13777	19,123,720.37	5856	7,276,963.94
العمليات ما بين البنوك BNP	42,480.80	26,019.49	53,101.00	44,424,842.00	2409	5,018,402.00	579	8,530,775.00
المجموع الكلي	1,525,405.90	978,560.87	1,997,063.00	47,449,599,800.75	3,786,481.00	93,206,898,148.32	1,762,291.00	18,808,632,647.55

المصدر: مكتب الإعلام الآلي وحدة بريد الجزائر - ولاية الطارف

مؤشرات إستراتيجية الشمول المالي :

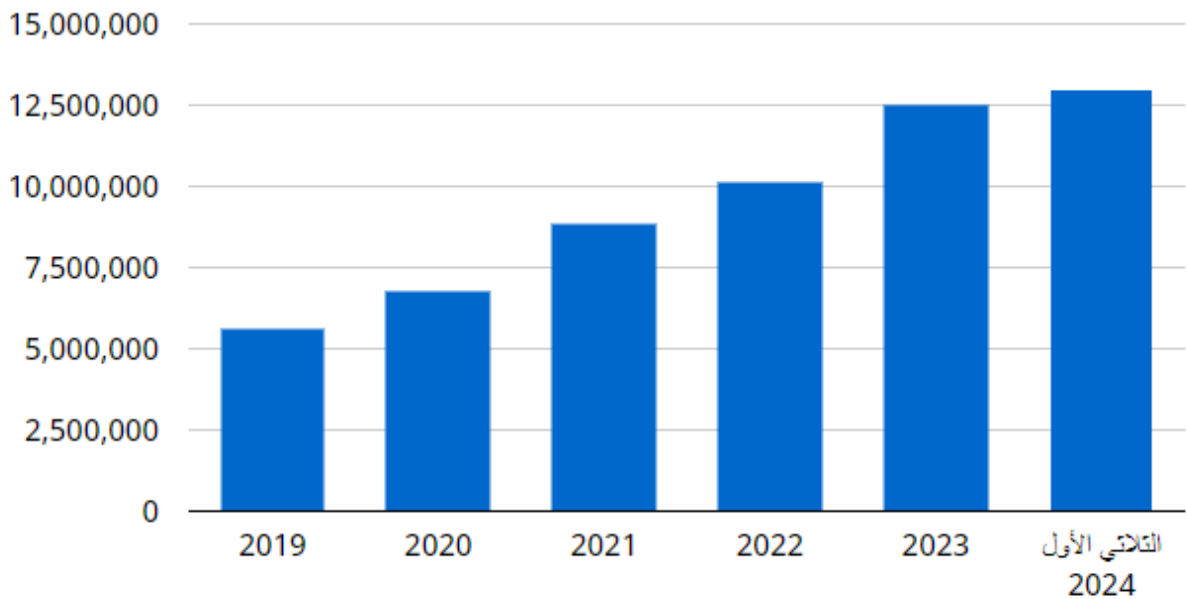
في إطار جهوده الرامية إلى تعزيز الشمول المالي وتعميم الدفع الإلكتروني، عملت مؤسسة البريد على اتخاذ التدابير والأجراءات الكفيلة بمواكبة التحول الرقمي والتطور التكنولوجي للسماح لمواطنينا بالاستفادة من مختلف الخدمات الرقمية المتاحة وتسهيل عمليات الدفع في إطار التجارة الإلكترونية.

و في هذا الصدد، سجلت مؤسسة البريد و المواصلات مؤشرات جدّ إيجابية في مجال الدفع الإلكتروني يمكن أن نلمسها من خلال الأرقام المتعلقة بعمليات الدفع الإلكتروني بمختلف الوسائل المتاحة كما هو موضح على النحو التالي :

1. تطور عدد البطاقات النقدية الذهبية المتداولة :

انتقل عدد البطاقات النقدية الذهبية المتداولة لبريد الجزائر من 6 مليون بطاقة بداية سنة 2020 ليقارب عددها 13 مليون بطاقة في الثلاثي الأول من سنة 2024 وذلك ما يشكل ارتفاعا يقدر بـ: 100. %

الشكل رقم 12 تطور عدد بطاقات الذهبية المتداولة:



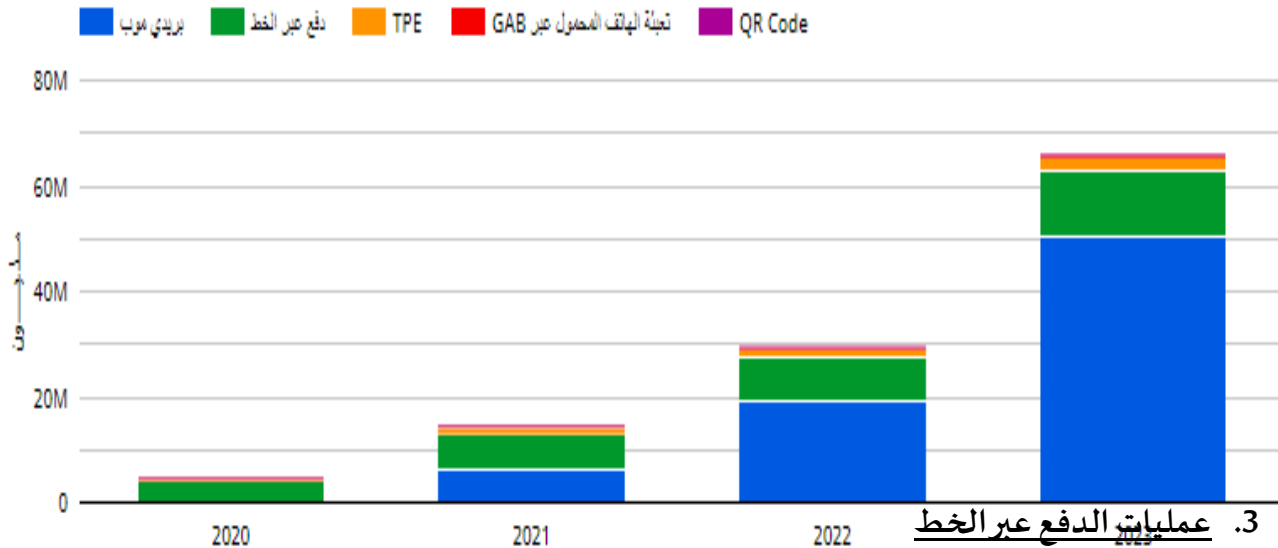


2. العمليات المنجزة بواسطة تطبيق "بريدي موب"

يعتبر "بريدي موب" التطبيق الأكثر تحميلا من بين التطبيقات النقدية في الجزائر عبر أجهزة الأندرويد بأكثر من 5 مليون تحميل الى غاية الآن. حيث سجل مبلغ و عدد العمليات المنجزة بواسطة التطبيق (تعبئة رصيد الهاتف النقال، دفع فواتير اتصالات الجزائر، دفع فواتير الجزائرية للمياه، دفع فواتير سيال... الخ) تطورا محسوسا بين سنتي 2020 و 2022 قدّر بأكثر من 6 مرات من حيث المبالغ وأكثر من 24 مرة من حيث عدد العمليات المنجزة عبر تطبيق بريدي موب.

الشكل رقم 13 عمليات الدفع الإلكتروني من سنة 2020 إلى سنة 2023 :

66 مليون عملية دفع إلكتروني



3. عمليات الدفع عبر الخط

سمح رفع عدد الحاملين للبطاقة النقدية الذهبية وكذا توسيع باقة الخدمات المتاحة على المنصة التجارية لبريد الجزائر بتسجيل زيادة معتبرة في عدد و مبلغ عمليات الدفع عبر الخط، حيث سجل عدد عمليات الدفع ارتفاعا فاق 98 % بين سنتي 2020 و 2022، بينما ارتفع مبلغ العمليات بحوالي 240 % خلال نفس الفترة : 66 مليون عملية دفع إلكتروني .

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية :

المطلب الأول : تفسير وتحليل نتائج الدراسة وفق متغيرات الدراسة
دوافع التحول الرقمي بالنسبة الى بريد الجزائر وحدة الهارف
متطلبات التحول الرقمي عند بريد الجزائر وحدة الهارف
إستراتيجية التحول الرقمي لبريد الجزائر وحدة الهارف
نماذج الأعمال في بريد الجزائر وحدة الهارف
تجربة عملاء بريد الجزائر
بيئة المنافسة بالنسبة لبريد الجزائر

المطلب الثالث : أهم التوصيات

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية :

المطلب الأول : تفسير وتحليل نتائج الدراسة وفق متغيرات الدراسة

نماذج الاعمال :

حافظ بريد الجزائر وحدة الطارف على نماذج الاعمال حيث ركزت المؤسسة اكثر على رقمنة العمليات المالية .

تجربة الزبائن :

من الجدول رقم 04 و الجدول رقم 05 نسجل تحسن تجربة الزبائن حيث كانت سنة 2021 حوالي 32 % وصلت خلال السداسي الأول من سنة 2024 الى 49 % .

بيئة المنافسة :

يعتبر بريد الجزائر بصفة عامة مؤسسة رائدة في عملية رقمنة العمليات المالية من خلال توفير خدمات متنوعة عبر تطبيقات و الحساب الإلكترونية و تحويل الأموال من الخارج و دفع الفواتير الكترونية و دفع اشتراكات التأمين و توفير أجهزة TPE للدفع في محلات التجزئة و الشركات .و يواجه بريد الجزائر وحدة الطارف تحديات و منافسة كبير في سوق توصيل الطرود و البريد مثل مكاتب بالدين و إكسپرس ..إلخ

المطلب الثاني : أهم التوصيات

العمل على تحسين تجربة العملاء من خلال الاعلام .

تمكين العاملين من التقنيات الرقمية عن طريق التكوين

تحسين خدمة التوصيل لمواجهة المنافسين الجدد في السوق

خلاصة الفصل الثنائي

يفرض التحول الرقمي على بيئة الأعمال في الدول النامية تحديات أكثر من الفرص وهذا راجع الى ضعف التطور التكنولوجي في هذه الدول و ضعف البنى التحتية ، فأغلب منظمات الأعمال في هذه البيئة تتأثر التي تحدث في العالم ، نتيجة غياب ريادة الأعمال و ضعف شبكة العلاقات بين بيئة البحث و التطوير و واقع الأعمال . و نجاح التحول الرقمي مرتبط بإمكانيات منظمة الأعمال من مواد بشرية فنية متمكنة و توفر التكنولوجيات الحديثة بأسعار مناسبة ، تتوافق مع العائد على الاستثمار عند استخدام تقنيات التحول الرقمي ، و في ظل فرص غير متكافئة بين الدول المتقدمة الرائدة في عمليات التحول الرقمي التي تملك تطوير القدرة مادي و فني لتطوير التقنيات الرقمية و استغلالها الأمثل في مقابل الدول النامية تجد نفسها مجبرة على استيرات هذه التقنيات حسب امكانياتها المتوفرة ، و هو ما يجعل التحول الرقمي تحديا أكثر منه فرصة حين نقارن العائد على استخدام التقنيات مع التكاليف المرتفعة لشراء و تمكين العاملين و صيانة التقنيات الرقمية .

الخلاصة

في ظل التحول الرقمي و ثورة تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيايات الاتصال ، تواجه بيئة الأعمال التقليدية تحديات و فرصاً جديدة على مستوى الهياكل التنظيمية و طرق العمل و العلاقات والمنتجات و نماذج الأعمال. و لذلك على منظمات الأعمال إعداد استراتيجيات فعالة للتكيف مع هذه المتغيرات لمواجهة تحديات الأنماط الجديدة من المنافسة والاستفادة من الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً- النتائج المتوصل اليها واختبار الفرضيات: كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما سمحت هاته النتائج بتحري مدى صحة الفرضيات من عدمها وذلك من خلال النقاط الآتية:

التحول الرقمي اصبح حتمية ضرورة على منظمات الأعمال التقليدية لمواكبة بيئة الاعمال ، من خلال دراسة الحالة لوحدة بريد الجزائر ولاية الطارف ، حيث لاحظنا تحسن تجربة الزبائن في استخدام التقنيات الرقمية حيث وصلت حجم العمليات المالية إلى 50 ٪. ولم نلمس تغيير في نموذج الاعمال لان المؤسسة في مرحلة رقمنة العمليات، أما تغيير بيئة المنافسة فقد شهد دخول منافسين جدد للسوق في مجال خدمة توصيل البريد و توصيل الطرود مثل شركة ياليدين و اكسبرس و غيرها على مستوى ولاية الطارف و هو ما يشكل تحدي في سوق المنافسة .

ثانياً- الاقتراحات: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي احدث ثورة في بيئة الأعمال وعليه فإنه من الضروري التركيز على الأمور التالية:

- ◆ اعتماد المبادئ الأساسية لاستراتيجية التي ذكرت في الفصل الأول خاصة تكوين و تمكين العاملين من التقنيات الرقمية الجديدة و الاستفادة من خبرات و تجارب التحول الرقمي في المؤسسات الرائدة .
- ◆ دمج التقنيات الرقمية في الإدارة .
- ◆ اجراء عمليات تحيين و تطوير للإجراءات القانونية تبعا للتطورات التكنولوجية و تغيرات السوق.
- ◆ العمل على تغيير نموذج العمل و خلق القيمة بما يتماشى مع تطورات البيئة الرقمية .
- ◆ العمل على مستوى الاعلام بشكل مكثف من اجل تحسين تجربة الزبائن و تمكينهم من الاستفادة من التقنيات الرقمية بكل سهولة .

ثالثا- آفاق الدراسة: رغم محاولتنا الإلمام بحوثيات الدراسة التي تناولت أثر التحول الرقمي على بيئة الأعمال إلا أنه تبقى بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من البحث، وهناك آفاق أخرى للموضوع :

- ❖ إدارة مخاطر التحول الرقمي ؟
- ❖ التحول الرقمي في الدول النامية و تكاليف نقل التكنولوجيا ؟
- ❖ اتجاهات تجربة العملاء الرقمية .
- ❖ منظمات الأعمال التقليدية في العصر الرقمي.
- ❖ أثر التحول الرقمي على سوق العمل .

المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب باللغة الأجنبية :

1. حسين حريم، إدارة المنظمات منظوري، ط2، دار النشر والتوزيع، عمان ، 2010.
 2. فهد زياد، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
 3. صبيح جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
- ### الكتب باللغة الأجنبية :
4. Annabeth. A. (2019), **Digital Business Models Driving Transformation and Innovation**, Palgrave Macmillan, Denmark.
 5. Francis Cherunilam, (2008), **Business Environnement**, Himalaya Publishing house, india.
 6. John sloman. (2008), **Economics and The Business Environment**, 2nd ed, Prentice Hall, USA
 7. Motden.T, (2007), **Principles of Strategic Management** 3rd Ed, Ashgate Publishing Limited, UK.
 8. Worthington .I and Britton.C, (2006), **The Business Environment** 5th ed, Pearsoned, uk.

المنشورات العلمية المقالات باللغة العربية :

- ◆ بن عمر محمد و بن عمر ضيف، دور المقارنة المرجعية في تقييم التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبوتركاداة تحليل، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06 العدد 01، الجزائر
- ◆ سناء محمد عبد الغاني، إنعكسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، مصر، أبريل 2022.
- ◆ عاشوري بدر الدين و عاشوري إبراهيم، أثر التحول الرقمي في تطوير قطاع التكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل الاندماج في الاقتصاد الرقمي (دراسة تحليلية)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2023.
- ◆ تقاوة رانية و شوام بوشاة، التحول الرقمي كخيار إستراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر دراسة إستكشافية، مجلة الاقتصاد، الجزائر، 2023.
- ◆ ولاء مجدي رزق، دور التحول ارقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية، 2030، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الأربعون، العدد الرابع، أكتوبر 2022، مصر.
- ◆ شادي احمج زكي عويس، أثر تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزء الثاني، جويلية 2023، مصر.

- ◆ عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة – جامعة القاهرة، مصر، 2022.
- ◆ مصطفى أحمد حامد رضوان، أثر التحول الرقمي على النتائج الإجمالي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية و الاقتصادية والمالية، المجلد رقم 1، العدد 2، مصر.
- ◆ عماد ناصيف مكي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير و البتروكيمياويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول أوليك، الكويت.
- ◆ طه محمد طه حسن و عزة فاروق و أحمد عبد الرحمن النجار، تقنية البلوك تشين و أوجه استثمارها في النشر العلمي، مجلة كلية الاداب العدد 68 جامعة بني سويف، مصر.
- ◆ قيمي عفاف، واقع و آفاق استخدام تقنية البلوك تشين في اقتصاديات المنطقة العربية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2023.

المنشورات العلمية المقالات باللغات الأجنبية :

1. Archana.V. (2015), *Digital Transformation in Europe*, *IDC Analyst European*.
2. Bernard.M, *Big Data in practice*, *Wiley*, USA, 2016.
3. Michael D. Myers, (2013-07-08), *Digital Natives and Digital Immigrants*, *BISE*,
4. Cuesta.R, Tuesta.U , (16 July 2015), *The digital transformation of the banking industry*, *BBVA Research*,
5. Uttamkumar Kinange,(2020), *BUSINESS ENVIRONMENT:The Concept and A Literature Revie*, Karnatak University Dharwad (KUD), INDIA.
6. Jung .C and J and Foege. N and SNüesch.S .(2020), *How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship*, *Long Range Planning* 53, Germany.
7. Chandrani Chattopadhyay, *BUSINESS ENVIRONMENT: A NOTE*, *IRJET*, University of Hyderabad, India.
8. Chattopadhyay.C.(2015) *BUSINESS ENVIRONMENT: A NOTE*, *IRJET*, University of Hyderabad, India
9. Cherunilam.F,(2008), *Business Environnement*, Himalaya Publishing house, india.
10. Huyen Anhm.B,(2015), *MARKET OPPORTUNITIES IN EMERGING MARKETS*, Lahti University, Vietnam.
11. Cengiz.H, (Dec 2020),*Strategic Managemen External Environment Analysis*, Karabuk Universityt, Türkiye, .
12. Ali.M. B. B , Elwalda.A, Mohamed.M, Mousa,(March2021), *SWOT analysis applications: An integrative literature review*, *journal of global business insights*, US.
13. Grab.B, Olaru.M, Maria.Gavril.R, (5 Ferburay 2019), *THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT*, *Ecoforum journal University of Suceava*, Romania.

الندوات العلمية والمداخلات والأيام الدراسية :

وليد يوسف محمد، المؤتمر العلمي الأول لقسم تكنولوجيا التعليم، جامعة القاهرة، الفترة 10 إلى 12 جويلية 2018 ، مصر.

الندوات العلمية والمداخلات والأيام الدراسية باللغة الأجنبية :

1. Lyu.Q, (27 february2024), **A Study on the Impact of Digital Transformation on the Corporate Innovation Performance**, the 3rd International Conference on Business and Policy Studies,Cardiff University.UK

الرسائل العلمية مذكرات الدكتوراه والماسترالأجنبية :

1. Akter.S,(January 2011), **Implementation of Customer Experience Management in a Non-Experience-Centric Service Company**, Master Thesis.copenhagen business school,Denmark.
2. Alon.S.(2023). **THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DESIGN PRACTICE**. thesis , California State University, USA.
3. Annabeth. A. (2019), **Digital Business Models Driving Transformation and Innovation**, Palgrave Macmillan, Denmark.
4. Chieh-Jung Liu,(march 2015), **Strategic Environmental Analysis**, Master's Thesis,JKU University, Austria.
5. HARIS.S & MAGNUS.H.(2020), **Implementing Cloud Computing A Study of the Impact on the IT Department**. Master's thesis, University of Agder, Norway.
6. Eunice.N, Akoth.O, (2017), **The influence of business enviroment on strategies adopted by international adit firms in Kenya** ,thesis ,the university of Nairobi.
7. Gaute vagle.G,(14 June 2018), **«Is your company ready for digitalization?»**, master's thesis .University of Stavanger, Norwegian.
8. Fattaneh P.H.(June 2023) , **Empowering IoT Platforms with Advanced Automation and Rule-Based Intelligence**, Master's Degree Thesis . Politecnico di Torino university, Italy.
9. MAYRA .A.S.P.(2016), **vitual resources & Internet of things**, thesis University of Saskatchewan, Canada.
10. Konstantinos.P.(2023) , **The advantages of cloud computing over traditional IT infrastructure and services**, thesis Haaga Helia University, Finland.

- 11.** Merja.H.and Anu. B.(2015), **Big Data in Finnish Companies :What has been done and the results achieved**, thesis Aalto University, Finland.
- 12.** Tobias.J, **thesis Benefits & Challenges of Process Plant Digital Twins in Process Industries**, Halmstad University, 2022, Sweden
- 13.** Sukphan.J, (2021) , **essays on the digital divide**, PhD.University Autonoma Barcelona, Span.
- 14.** Sammut-Bonnici.T, Galea.D, (january2015) , **SWOT analysis**, thesis .University of Malta.
- 15.** Sukphan.J, (2021) , **essays on the digital divide**, PhD.University Autonoma Barcelona, Span.
- 16.** Peggy .J. A.(2020) .**Artificial Intelligence:The Impact it has on American Society**. thesis ,OPUS university, USA.
- 17.** Turunen.J, (April2021), **MARKET STUDY ON MARBELLA**, thesis.Karelia University, Finland.
- 18.** MAYRA .A.S.P.(2016), **virtual resources & Internet of things**, thesis University of Saskatchewan, Canada.
- 19.** Konstantinos.P.(2023) , **The advantages of cloud computing over traditional IT infrastructure and services**, thesis Haaga Helia University, Finland.
- 20.** Merja.H.and Anu. B.(2015), **Big Data in Finnish Companies :What has been done and the results achieved**, thesis Aalto University, Finland.
- 21.** Tobias.J, **thesis Benefits & Challenges of Process Plant Digital Twins in Process Industries**, Halmstad University, 2022, Sweden.
- 22.** Sammut-Bonnici.T, Galea.D, (january2015) , **SWOT analysis**, thesis .University of Malta.
- 23.** Chieh-Jung Liu,(march 2015), **Strategic Environmental Analysis**, Master's Thesis.JKU University, Austria,
- 24.** Turunen.J, (April2021), **MARKET STUDY ON MARBELLA**, thesis.Karelia University, Finland

التشريعات والقوانين والمراسيم:

- 2.** مرسوم رئاسي رقم 314-23 مؤرخ في 20 صفر عام 1445 الموافق 6 سبتمبر سنة 2023 ، يتضمن إنشاء محافظة سامية للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها.
- 3.** قانون رقم 05-18 مؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية.
- 4.** قانون رقم 04-15 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1436 الموافق أول فبراير سنة 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين.

5. قانون رقم 09-04 مؤرخ في 14 شعبان عام 1430 الموافق 5 غشت سنة 2009، يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.

المواقع الإلكترونية باللغة العربية :

1. <https://www.alarabiya.net/aswaq/opinions/2022/06/08/-قوانين-المنافسة-في-ظل-التحول-الرقمي>
2. <https://www.mpt.gov.dz/>

المواقع الإلكترونية باللغة الأجنبية :

1. <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>
2. www.9lenses.com
3. <https://www.linkedin.com/pulse/key-drivers-digital-transformation-todays-world-brombeeritsolutions/>
4. <https://learn.microsoft.com/en-us/windows/mixed-reality/discover/mixed-reality>
5. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-vs-machine-learning-vs-deep-learning-vs-neural-networks>
6. <https://www.linkedin.com/pulse/what-means-digital-immigrant-enterprise-rajesh-srinivasan/>
7. <https://www.ptc.com/en/blogs/corporate/digital-transformation-strategy>
8. <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt12/chapter/environment-analysis>
9. <https://www.youtube.com/watch?v=9TqHluioAAI>