



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2026/2025

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

التحول الرقمي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

- دراسة حالة -

تخصص: إدارة أعمال

- تحت إشراف الدكتور:

➤ زوين الصادق

من إعداد الطالبة:

➤ مبروك شراز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة لمعرفة التحول الرقمي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يعد التحول الرقمي مدخلا إستراتيجيا وحتميا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق تميزها المستدام في السوق، حيث تم اتخاذ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف كدراسة حالة خلال الفترة الممتدة من عام 2019 إلى 2025. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي والميداني من خلال جمع وتحليل البيانات الرسمية المقدمة من طرف المديرية، إلى جانب تتبع المؤشرات الرقمية المتاحة عبر المواقع الإلكترونية للمؤسسة. وأظهرت النتائج المحققة طفرة نوعية في تطوير البنية التحتية وعصرنة الشبكات بالولاية، وتجلى ذلك في القفزة القياسية للتحول نحو تكنولوجيا الألياف البصرية حتى المنزل (FTTH)، وأثبتت المؤشرات نجاح الرقمنة في رفع الكفاءة التشغيلية للمورد البشري من خلال تفعيل برمجيات حديثة؛ حيث تحقق انعكاس إيجابي، مما يبرهن على إدارة قاعدة جماهيرية أوسع بجهد وعمالة أقل. وخلصت المذكرة إلى إثبات صحة الفرضيات، مؤكدة أن التحول الرقمي مكن اتصالات الجزائر بالطارف من كسب ميزة تنافسية مستدامة وحالة احتكار فعلي في سوق الهاتف الثابت والإنترنت السلبي المنزلي متفوقة على متعاملي الهاتف النقال بتقديم تدفقات مستقرة وسعات تحميل غير محدودة.

- **الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، القدرة التنافسية، مديرية اتصالات الجزائر بالطارف.

Abstract

The study aimed to examine digital transformation as a strategic and imperative approach to enhancing the competitive advantage of enterprises and achieving their sustainable distinction in the market. The Operational Directorate of Algérie Télécom in the Province of El Tarf was selected as a case study for the period from 2019 to 2025. To achieve the research objectives and test the hypotheses, the study adopted a statistical and field methodology based on collecting and analyzing official data provided by the directorate, alongside tracking digital indicators available on the enterprise's electronic websites. The results revealed a qualitative leap in infrastructure development and network modernization across the province, demonstrated by a milestone transition toward Fiber-to-the-Home (FTTH) technology. Furthermore, indicators proved the success of digitization in upgrading the operational efficiency of human resources through the deployment of modern software; a positive reflection was achieved, demonstrating the ability to manage a broader customer base with optimized effort and fewer personnel. The thesis concluded by validating the research hypotheses, confirming that digital transformation enabled Algérie Télécom in El Tarf to secure a sustainable competitive advantage and a de facto monopoly in the fixed-line and home wired internet market, outperforming mobile network operators by providing stable speeds and uncapped download capacities.

- **Keywords:** Digital Transformation, Competitive Advantage, Directorate of Algérie Télécom in El Tarf.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾

إلى روح لم تعرف الاستسلام، وإلى إرادة صممت أن تحفر اسمها على جبين النجاح.

إلى من بفضلها بلغت هذا المقام، وبرضاها استقامت لي الدروب...

"والدي العزيز"

إلى من اتكأت على صلابته حين مالت بي السبل فاستقام دربي، إلى الرجل الذي علمني كيف يصنع المجد من العدم،
وأن القمم لا يبلغها إلا أصحاب النفوس الأبية التي لا تنحني إلا لخالقها.

أهدي إليك حصاد سنيني، فما أنا إلا ثمرة من كفاحك، وقصة نجاح كنت بطلها، فأنت من صنع هذه الخريجة اليوم.

"أمي الحبيبة"

إلى من لولا رضاها ما اهتديت سبيلا، ولولا كفاحها ما بلغت مقاما، إلى دستور الحب وقبلة الحنان،

إلى التي كانت صلواتها تسبق خطاي، ودعواتها تفتح لي مغاليق الأبواب.

أهدي إليك هذا العمل المتواضع عربون وفاء لبعض جميلك، فأنت صاحبة الفضل بعد الله فيما وصلت إليه.

"إلى إخوتي"

سندي الذي لا يميل، وعصدي الذي اشتد به، ورفاق دربي منذ الطفولة، وسكينة القلب وقناديل الدار المضيفة،

الذين جعلوا من محبتهم معراجا أرتقي به نحو المعالي.

"إلى صديقاتي العزيزات"

أنيسات الروح ورفيقات الدرب وصديقات المشوار، من كن المساحة الآمنة حين ضاق الوقت، والظل الوارف حين أثقلني الركض.

شكرا لكل كلمة تشجيع، ولكل موقف صادق، ولكل ذكرى جميلة ستبقى محفورة في القلب.

إلى رفيق الدرب و صديق الأيام بجلوها ومرها وتحليل السنوات الثلاث

شكرا لأنك كنت جزءا من هذه الرحلة وشريكا لهذه الفرحة

"إلى أستاذي المشرف زوين الصادق"

إلى من كان سندنا وتوجيهنا طوال هذا العمل، ووهبني من العلم ما يكون زاداً لي ما حييت،

كل الشكر والامتنان لجهودكم ومرافقتكم القيمة، وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

وإلى كل من شجّعني وساندني ودعمني ولو بكلمة...

وحتى لمن آذاني وحاربي،

فلولا الحجارة ولولا الجراح،

لما أيقظوا عزمي وشكرا.

الطالبة: مبرك شراز

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة،
والصلاة والسلام على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم واله صحبه أجمعين
أما بعد:

أتقدم بهذا العمل البسيط بالشكر لله سبحانه وتعالى على ما يسر لنا
وسهل في إتمام هذه المذكرة، والذي لولاه لما كان يتم شيء.
كذلك أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخاص والاحترام الفائق
إلى الأستاذ المشرف "زوين الصادق"
كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة،
كما أنه لا يسعني إلا أن نشيد بالفضل لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة.
ولا ننسى دور موظفي "مديرية اتصالات الجزائر بالطارف"
الذين أتاحوا لي كل السبل التي سهلت لي إتمام المذكرة،
ثم الشكر لجميع أساتذة جامعة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
"الشاذلي بن جديد"

وكما أتقدم بأسمى الشكر والعرفان
إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة
وصرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
(41)	المهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف	الشكل رقم (01)
(47)	تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر خلال الفترة (2025 - 2019)	الشكل رقم (02)
(55)	تطورات عدد الزبائن بمديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف خلال الفترة (2025-2019)	الشكل رقم (03)
(57)	تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر ولاية الطارف (2025-2020)	الشكل رقم (04)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(12)	يبين مجالات تطبيق التحول الرقمي وانعكاساتها على عمل الشركات	الجدول رقم 01
(46)	تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر خلال الفترة (2025 - 2019)	الجدول رقم 02
(49)	مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطارف (تقديرات 2026-2025)	الجدول رقم 03
(54)	تطورات الموارد البشرية بمديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف خلال الفترة (2025-2019)	الجدول رقم 04
(56)	تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر ولاية الطارف (2025-2020)	الجدول رقم 05
(59)	مقارنة القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف مقابل المنافسون	الجدول رقم 06

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Abstract
(iii)	- إهداء
(iv)	- شكر وعرفان
(v)	- قائمة الأشكال
(vi)	- قائمة الجداول
(vii)	- فهرس المحتويات
(01)	- مقدمة
(07)	الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي والقدرة التنافسية
(08)	تمهيد
(09)	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والقدرة التنافسية
(09)	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
(09)	الفرع الأول: تعريف التحويل الرقمي
(10)	الفرع الثاني: أهداف التحويل الرقمي
(10)	الفرع الثالث: مجالات تطبيق التحويل الرقمي
(12)	المطلب الثاني: خطوات، نماذج ومتطلبات التحويل الرقمي
(13)	الفرع الأول: خطوات التحويل الرقمي
(15)	الفرع الثاني: نماذج التحويل الرقمي
(16)	الفرع الثالث: متطلبات التحويل الرقمي
(18)	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية
(18)	الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية
(19)	الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية
(20)	الفرع الثالث: إستراتيجيات القدرة التنافسية
(22)	المبحث الثاني: علاقة التحويل الرقمي بالقدرة التنافسية
(22)	المطلب الأول: تنمية القدرة التنافسية في ظل التحويل الرقمي
(22)	المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية
(23)	المطلب الثالث: علاقة التحويل الرقمي بتحسين القدرة التنافسية

(24)	المبحث الثالث: عرض وتعقيب الدراسات السابقة
(25)	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
(25)	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
(28)	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
(30)	المطلب الثاني: تعقيب الدراسات السابقة
(30)	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
(32)	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
(34)	الفرع الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية
(35)	خلاصة الفصل الأول
(36)	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(37)	تمهيد
(38)	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(38)	المطلب الأول: التعريف بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(38)	الفرع الأول: تعريف مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف
(39)	الفرع الثاني: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف
(40)	الفرع الثالث: تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف
(40)	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف
(41)	الفرع الأول: الإدارة العليا والخلية الاستشارية
(42)	الفرع الثاني: الأقسام المركزية
(42)	الفرع الثالث: المديريات الفرعية المتخصصة
(44)	المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(41)	الفرع الأول: مهام مديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(45)	الفرع الثاني: أهداف مديرية اتصالات الجزائر
(46)	المبحث الثاني: التحول الرقمي في مديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(46)	المطلب الأول: الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(46)	الفرع الأول: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر
(48)	الفرع الثاني: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطارف
(49)	المطلب الثاني: عمليات التحول الرقمي مديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(49)	الفرع الأول: خدمة الوكالة الافتراضية

(50)	الفرع الثاني: خدمة الدفع الالكتروني لاشتراك الهاتف الثابت والانترنت
(50)	الفرع الثالث: خدمة الحماية للبيانات لأجهزة الحاسوب والهواتف الذكية واللوحات الرقمية
(51)	المطلب الثالث: تجسيد التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(51)	الفرع الأول: برمجيات تسيير الموارد البشرية
(53)	الفرع الثاني: الشبكات الالكترونية
(54)	المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(54)	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف
(56)	المطلب الثاني: تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر الطارف
(59)	المطلب الثالث: مقارنة القدرة التنافسية لمكانة مديرية اتصالات الجزائر بالطارف مقابل المؤسسات المنافسة
(62)	خلاصة الفصل الثاني
(64)	- الخاتمة
(68)	- قائمة المراجع

مقدمة

تشهد الساحة العالمية تغيرات وتحولات عميقة وسريعة أبرزها ظاهرة العولمة التي مست جميع المجالات، مدعمة بالتطور التكنولوجي الهائل في تقنيات ووسائل الاتصالات والمعلومات حيث أن منظمات الأعمال اليوم أصبحت أمام تحديات عديدة، فالتنافس انتقل من المستوى المحلي وأصبح دولي النطاق، وتكنولوجيا الإنتاج والعمل أصبحت على درجة عالية من التعقيد، ولم يعد من السهل الحصول عليها والعمل بها، كما أن الواقع اليوم يثبت أن التفوق والنجاح أصبح من نصيب المنظمات التي عرفت كيف تقرأ خارطة الطريق وتحقق التفوق والريادة، هذا ما فرض على الدول والحكومات عامة ومنظمات الأعمال خاصة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة التحديات المختلفة الناجمة عن هذه التحولات، وتدعيم قدرتها التنافسية عن طريق تعديل أو تغيير نظمها، سياسات إدارتها واستراتيجياتها، كما فرضت على مديري ومسيرى المنظمات أن يكونوا أكثر مرونة وأكثر قابلية للتكيف مع كل هذه التطورات والتحديات خاصة منها التنظيمية والتكنولوجية، حيث أصبح التحول الرقمي عصب الاقتصاد الحديث والآلية الحتمية لبقاء المؤسسات وتطورها، ولم يعد تبني التكنولوجيات الرقمية مجرد خيار رفاهية أو ميزة إضافية، بل تحول إلى ضرورة إستراتيجية حتمية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستدامة في سوق تتميز بديناميكية عالية وتتعقد مستمر.

وتعتبر قطاعات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المؤشر الحقيقي والحرك الأساسي لقطار التحول الرقمي في أي دولة. وفي هذا السياق، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها المتعامل التاريخي والرائد في البلاد، إلى تبني إستراتيجيات رقمية طموحة تهدف إلى تحديث بنيتها التحتية، وتطوير جودة خدماتها، وعصرنة أساليب تسييرها الداخلي. وتتجسد هذه الجهود بشكل ملموس على المستوى المحلي من خلال المديريات العملياتية، ومن بينها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف، والتي تواجه تحديات مزدوجة تتمثل الأولى في طبيعتها الجغرافية والسيوسيو-اقتصادية الخاصة، وتتمثل الثانية في ضرورة الصمود والتميز أمام المنافسة الشرسة من متعاملي الهاتف النقال والخدمات الرقمية الأخرى.

بناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في هذه المديرية خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2025، وهي فترة مفصلية شهدت تسارعا كبيرا في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات، وتغيرات واضحة في حجم العمالة، وتناميا مستمرا في قاعدة الزبائن والمتعاملين، مما يستدعي تقييم مدى مساهمة هذا التحول في الرفع من كفاءتها وتعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة في السوق.

(1) إشكالية الدراسة:

رغم الجهود الاستثمارية الكبيرة التي بذلتها مديرية اتصالات الجزائر بالطارف لتبني الحلول الرقمية وتطوير مؤشرات تكنولوجيا المعلومات خلال الفترة (2019-2025)، إلا أن التساؤل يظل مطروحا حول الأثر الفعلي والكمي لهذه الإستراتيجية على أدائها التنافسي وموقعها في السوق المحلية مقارنة بالمنافسين.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

"كيف ساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف خلال الفترة (2019-2025)؟"

(2) التساؤلات الفرعية:

الإجابة على الإشكالية الرئيسية تتطلب تفكيكها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع وتطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف خلال الفترة (2019-2025)؟
- كيف انعكس تبني التحول الرقمي على تطور أعداد العمال (الموارد البشرية) وحجم الزبائن والمتعاملين بالمديرية خلال فترة الدراسة؟
- ما هو الموقع التنافسي لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف عند مقارنتها بالمؤسسات المنافسة لها في السوق؟

(3) فرضيات الدراسة:

ومن خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية تظهر لنا فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:** حققت مديرية اتصالات الجزائر بالطارف نموا إيجابيا ملحوظا في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة خلال الفترة (2019-2025).
- **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود أثر إيجابية للتحول الرقمي على زيادة عدد الزبائن والمتعاملين، وتحسين كفاءة وتوزيع العمال داخل المديرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم الحلول الرقمية المتبناة من طرف اتصالات الجزائر بالطارف في منحها ميزة تنافسية مستدامة (خاصة في خدمات التدفق العالي والاتصال الثابت) مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

(4) أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات موضوعية وعلمية أبرزها:

- الأهمية العلمية:

إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث يربط بين "التحول الرقمي" و"القدرة التنافسية" في قطاع حساس كقطاع الاتصالات بالجزائر.

- الأهمية العملية:

تقدم دراسة ميدانية إحصائية واقعية (2019-2025) يمكن أن يستفيد منها صناع القرار بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف لتقييم إستراتيجيتهم الرقمية ومعرفة نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين.

(5) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع تطبيق آليات التحول الرقمي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف،
- تحليل تطور المؤشرات الكمية (تكنولوجيا المعلومات، العمال، الزبائن) خلال ست سنوات (2019-2025) لمعرفة منحى نمو المؤسسة،
- إجراء مقارنة موضوعية بين أداء اتصالات الجزائر بالطارف وأداء المؤسسات المنافسة لتحديد حصتها ومكانتها السوقية.

(6) أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى:

- أسباب موضوعية:

الأهمية البالغة لقطاع الاتصالات في التنمية الاقتصادية، والرغبة في دراسة أثر التحول الرقمي بشكل كمي وإحصائي عبر فترة زمنية ممتدة (2019-2025)، بالإضافة إلى توفر المادة المعرفية والإحصائية بمديرية الطارف.

- أسباب ذاتية:

الميل الشخصي للباحث نحو دراسة المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة والإدارة الرقمية، والرغبة في إسقاط المفاهيم النظرية للميزة التنافسية على مؤسسة اقتصادية حيوية في الولاية.

(7) حدود الدراسة:

- بغرض الإجابة على الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف البحث، تم وضع محددات البحث كما يلي:
- **البعد الموضوعي:** إلقاء الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بالتحول الرقمي والقدرة التنافسية،
- **البعد المكاني:** دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر بالطارف.
- **البعد الزمني:** خلال مدة التبرص والتي تمت من شهر مارس إلى شهر أبريل 2026 من أجل الوصول إلى نتائج مقنعة وللإجابة على إشكالية الدراسو والتساؤلات المطروحة سابقا، حيث تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة (2019-2025) بشكل كمي وإحصائي للحصول على نتائج دقيقة.

(8) منهج الدراسة:

- توافقا مع طبيعة الموضوع وأهدافه، تم الاعتماد على المناهج التالية:
- **المنهج الوصفي التحليلي:** في الجانب النظري لتحديد المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي والقدرة التنافسية، وفي الجانب التطبيقي لتحليل وتفسير البيانات والإحصائيات الخاصة بالمؤشرات والعمال والزبائن.
- **منهج دراسة الحالة:** بالتطبيق على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطارف للاستفادة من بياناتها الواقعية.
- **المنهج المقارن:** وذلك لمقارنة مؤشرات أداء اتصالات الجزائر مع المؤسسات المنافسة لها في السوق لمعرفة مدى تفوقها التنافسي.

(9) صعوبات الدراسة:

- خلال إعداد هذه الدراسة، واجهتنا بعض العقبات التي حاولنا تخطيها بمرونة:
- **التحفظ أو السرية التي تفرضها بعض المؤسسات المنافسة في الكشف عن أرقامها ومؤشراتها الدقيقة لأسباب تنافسية،**
- **صعوبة الفصل التام لأثر الرقمنة عن العوامل الاقتصادية والتنظيمية الأخرى التي تؤثر على عدد الزبائن والعمال،**
- **اتساع المجالات التي يشملها التحول الرقمي، مما تطلب تركيزا دقيقا على المؤشرات الأكثر ارتباطا بالقدرة التنافسية.**

(10) تقسيمات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم إتباع منهجية متفرعة إلى فصلين هما:

- **الفصل الأول:** فصل نظري بعنوان الإطار النظري للتحويل الرقمي والقدرة التنافسية.
ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي، والمبحث الثاني تم التطرق لعلاقة التحويل الرقمي بالقدرة التنافسية، أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتقييم الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** فصل تطبيقي بعنوان دراسة ميدانية بـمديرية اتصالات الجزائر بالطارف.
وللتعرف أكثر على مديرية اتصالات الجزائر بولاية الطارف تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحث: المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف، والمبحث الثاني تم التطرق للتحويل الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف، أما المبحث الثالث تم فيه تناول دور التحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحويل الرقمي والقدرة التنافسية

تمهيد

في ظل التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، لم يعد التحويل الرقمي خياراً ثانوياً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة إستراتيجية وحتمية للبقاء، فهو لا يقتصر على مجرد رقمنة المعاملات الورقية، بل يمتد ليشمل إعادة هندسة العمليات ونماذج الأعمال باستخدام التكنولوجيات الحديثة، وتكمن أهمية هذا التحويل في كونه المحرك الأساسي لتعزيز القدرة التنافسية، فالمؤسسة الرقمية تمتلك مرونة أكبر في الاستجابة لتغيرات السوق، وقدرة أعلى على تحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء بدقة، مما يسمح لها بتقديم قيمة مضافة تميزها عن منافسيها، وتحقيق لها الاستدامة في بيئة اقتصادية عالمية لا تعترف إلا بالأكثر ابتكاراً وسرعة.

ولدراسة هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي

المبحث الثاني: علاقة التحويل الرقمي بالقدرة التنافسية

المبحث الثالث: عرض وتعقيب الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي والقدرة التنافسية

مع التطور المتقدم والسريع في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية بدأ العالم يتوجه نحو التحويل الرقمي لتصبح فيه الحياة معتمدة على المنتجات والخدمات الالكترونية إلى حد كبير قصد تحقيق كفاءة الموارد، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية التحويل الرقمي، وأبعاده ومجالاته.

المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي

من خلال هذا المطلب الأول سوف يتم تعريف وأهداف التحويل الرقمي، والتعرف على أهم مجالاته.

الفرع الأول: تعريف التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي أتت مواكبة للتطور التكنولوجي الحادث في كل المجالات وتعددت مفاهيم التحويل الرقمي في رأي الباحثين ومن بينها:

التحويل الرقمي وهو عبارة عن مفهوم مركب من شقين "التحول" و "الرقمي".

- **التحول (transformation):** فتتعلق بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلا من استخدام الطرق التقليدية في العمل،
- **الرقمي (digitale):** هي مرادف لوتيرة التغير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة.¹

يعرف التحويل الرقمي على أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها عبر بناء إستراتيجية رقمية، وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية، وتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشأة، ثم يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ومن ثم الدفع بعجلة التحويل إلى المسار المنشود، وذلك مع وجود إدارة التغير للتحويل الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.²

¹ العطرة دغنوش، مساهمة التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية - دراسة لعينة من البنوك الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023، ص33.

² علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحويل الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة النهرين، العراق، 2021، ص382.

كما عرف التحويل الرقمي على أنه: دمج التكنولوجيا المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحويل الرقمي أنه الاستبدال الشامل والمنظم للعمليات الورقية واليدوية التقليدية ببدائل تقنية ذكية، من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات) في كافة مفاصل العمل، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة الأداء وتقديم القيمة للمستفيدين.

الفرع الثاني: أهداف التحويل الرقمي

يتميز التحويل الرقمي بمجموعة من الأهداف وهي:

- ✓ التعزيز من الشفافية للأعمال المقدمة والمعلومات وإظهارها ببساطة للعملاء والموردين والمساهمين ولإدارة؛
- ✓ تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج؛
- ✓ التخلص من الحدود الجغرافية في التعاملات، مع الحد من التكاليف العالية في التحويلات بين الدول؛
- ✓ التطور التواصل وبناء المعرفة والخبرات العملاقة؛
- ✓ تطوير خدمات متنوعة ذات كفاءة وتقديمها للعملاء بأقل الأسعار.²

الفرع الثالث: مجالات تطبيق التحويل الرقمي

يؤثر التحويل الرقمي في استراتيجيات الشركات من خلال خمس مجالات رئيسية وهي:³

(1) المجال الأول (الزبائن):

ينتقل العصر الرقمي من إستراتيجية التأثير على سلوك المستهلك، وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن إلى إستراتيجية تفاعلية عبر شبكات التواصل تمكنهم من التفاعل فيما بينهم، ويؤثرون على بعضهم البعض، ويؤدي ذلك إلى تغيير كيفية اكتشاف رغبات الزبائن، وتقييم سلوكهم وطرق استخدامهم للمنتجات، وكيفية مشاركتهم للعلامات التجارية والتفاعل معها، والبقاء على اتصال بها.

¹ جمال زمورة، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص05.

² أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص213.

³ عماد ناصيف مكّي، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، الصفاء، الكويت، سبتمبر 2021، ص18.

(2) المجال الثاني (المنافسة):

في الماضي كانت المنافسة تجري بين الشركات المتماثلة في النشاط الإنتاج، بينما في العصر الرقمي أصبح من الممكن أن يكون المنافس من خارج الصناعة، أو حتى من خارج الحدود الجغرافية التي تعمل ضمنها الشركة، حيث يمكن للشركة تقديم قيمة تنافسية لعملائها عبر وسائل الاتصال الرقمية الحديثة.

(3) المجال الثالث (البيانات):

في الماضي كان الحصول على البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن، وقوائم الجرد، علاوة على البيانات الناتجة من عمليات التصنيع والمبيعات والتسويق، حيث ينحصر استخدام هذه البيانات بشكل أساس للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار. أما في العصر الرقمي فلا يتم الحصول على معظم البيانات المتاحة للشركات من خلال أي تخطيط منهجي مسبق، بل يتم إنشاؤه بشكل مستمر، وبكميات غير مسبقة من كل محادثة أو تفاعل أو نشاط تقوم به الشركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المحمولة، وأجهزة الاستشعار المرتبطة بكل عنصر من عناصر سلسلة التوريد الخاصة بالشركة، وتستخدم هذه "البيانات الضخمة" في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر جديدة لتحسين القيمة وتحقيق التميز في الأداء.

(4) المجال الرابع (الابتكار):

وهو عملية تطوير الأفكار الجديدة واختبارها وتقديمها إلى المستهلك، وكانت الشركات تركز جهودها على الابتكار في المنتج النهائي، كما تستند معظم القرارات المتعلقة بالابتكارات الجديدة إلى تحليل المديرين وحدهم، أما الشركات التي تعتمد على التقنيات الرقمية فأصبحت تمتلك نهجاً مختلفاً للابتكار يعتمد على التعلم المستمر، وسهولة اختبار الأفكار من خلال تعليقات وآراء الزبائن، ودراسة متطلبات الأسواق التي يمكن الحصول عليها من بداية عملية الابتكار، وصولاً إلى مرحلة الإطلاق، وأثناء مرحلة الاستهلاك، وبالتالي يمكن تطوير المنتجات بشكل مستمر من خلال عملية توفر الوقت والجهد¹.

(5) المجال الخامس (القيمة):

وهي القيمة التي تضيفها الشركات لعملائها، حيث كان في الماضي ينظر إلى قيمة الشركة على أنها ثابتة ولا تتغير كتقديم ميزة سعرية أو جودة معينة. أما في العصر الرقمي فإن عدم تغير القيمة يعرض الشركة لخسارة موقعها التنافسي. ولذلك تحتاج الشركات إلى التركيز على اغتنام الفرص، والاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق.

¹ عماد ناصيف مكي، المرجع نفسه، ص18.

والجدول الموالي يبين انعكاسات مجالات التحويل الرقمي على عمل الشركات¹:

الجدول رقم (01): مجالات تطبيق التحويل الرقمي وانعكاساتها على عمل الشركات

المجال	قبل	بعد
الزبائن	*التواصل مع الزبائن يكون بشكل جماعي، والشركة المؤثر الأساسي في إقناع الزبون.	*التواصل مع الزبائن تفاعلي، والزبون هو المؤثر الرئيسي في تسويق المنتج.
المنافسة	*الشركات المنافسة محددة ومعروفة.	*المنافسة مفتوحة، والمنافسون غير معروفين
البيانات	*إنتاج البيانات يتم عبر تخطيط مسبق لعمليات استطلاع رغبات الزبائن. *ينحصر استخدام البيانات بشكل أساسي للتقييم والتنبؤ واتخاذ القرار.	*يتم إنشاء البيانات بشكل مستمر من خلال كل محادثة، أو تفاعل، أو نشاط داخل، أو خارج الشركة عبر وسائل التواصل الحديثة. *نستخدم البيانات الضخمة في الحصول على أنواع جديدة من التنبؤات، وكشف الأنماط غير المتوقعة من النشاط التجاري، وفتح مصادر لتحسين القيمة.
الابتكار	*تتركز جهود الشركات نحو الابتكار في المنتج النهائي *تستند القرارات المتعلقة بالابتكار إلى تحليل المديرين وحدهم.	*يعتمد الابتكار على التعلم المستمر. *سهولة اختبار الأفكار الإبداعية من خلال آراء الزبائن ومتطلبات الأسواق.
القيمة	قيمة الشركة ثابتة ولا تتغير	القيمة متغيرة حسب متطلبات السوق

المصدر: عماد ناصيف مكي، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)،
الصفحة، الكويت، سبتمبر 2021، ص07.

المطلب الثاني: خطوات، نماذج ومتطلبات التحويل الرقمي

بعد التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي، سوف يتم تناول في هذا المطلب
خطوات، نماذج ومتطلبات التحويل الرقمي.

¹ عماد ناصيف مكي، المرجع السابق، ص19.

الفرع الأول: خطوات التحويل الرقمي

في هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحويل الرقمي الناجح التي تركز على¹:

(1) إنشاء رؤية:

الرؤية هي تصور مستقبلي لوضع الرقمنة داخل المنظمة وخارجها، بمعنى التعرف على الهدف الرئيسي والأساسي من أجل الوصول بالمنظمة من تقليدية إلى رقمية، وهذا يتطلب وضع أهداف طويلة المدى. إن تقنية التحويل الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحويل، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحويل الرقمي، تجسدت في البداية في تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصنة مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحويل كقانون التجارة الالكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات².

(2) اعتماد ثقافة التغيير:

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون مخرولة لاتخاذ القرارات، حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة. ومن ثمة يعتبر التحويل في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي.

(3) العامل البشري يحدث الفرق:

إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحويل الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة، لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحويل الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية، ومن ثمة

¹ سليم مفاتيح، أثر التحويل الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي - دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2022، ص12.

² أمينة حسيني، آفاق التحويل الرقمي في الجزائر - دراسات اقتصادية-، المجلد 16، العدد 02، جامعة عنابة، الجزائر، 2022، صص112-113.

إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحويل وتحقيق أهدافه المرجوة.

4) المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي:

من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية، وبهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحويل الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

5) الإدارة بالمعنى والقيم:

من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة التي تسمح للفرق المستقلة بالنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم، وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحويل الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء والتي أساسها العلم، والضمير، والأخلاق العالية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية... الخ.

6) تغيير نموذج التكلفة:

يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستأخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة.¹ بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تفادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.

7) هيئة البنية التحتية:

وهي خطوة مهمة تتطلب الاعتماد على علماء البيانات والمتخصصين في الرقمنة وتحليل البيانات، بالإضافة إلى قيادة مهنية مؤهلة والبحث عن شريك موثوق لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية للمنظمة بفعالية، ومساعدة فريق

¹ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، المرجع السابق، ص951.

العمل على تطوير المهارات اللازمة للتغيرات المستقبلية، وكذلك بناء ثقافة ثقافة جديدة تتماشى مع العمليات المحولة.¹

(8) تقييم الوضع الحالي: التعرف على الوضع الحالي للمنظمة تمهيدا للتعرف على الفجوة الحالية بين الواقع وما ترغب أن تصل إليه المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك عن طريق قيام المنظمة بالتعرف على البنية الأساسية الرقمية للمنظمة، وجودة البرامج والتطبيقات والأدوات الأخرى التي تستخدمها في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

(9) اعتماد ثقافة التغيير:

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق أصغر تكون محولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة ومن ثمة يعتبر التحويل في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحويل كخطوة إيجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحويل الرقمي.

الفرع الثاني: نماذج التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي للمنظمات العديد من النماذج نذكر منها²:

(1) النموذج السلوكي:

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية: (الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والبيئية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

(2) النموذج الفني الاجتماعي:

إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة البيانات والاتصالات.

¹ مصيلحي حسين، التحويل الرقمي - الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات -، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2020، ص ص13-14.

² مصطفى أحمد أمين، التحويل الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 05، العدد 19، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، 2018، ص ص58-60.

(3) نموذج التحويل الإستراتيجي:

يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.

(4) نموذج التطوير التنظيمي:

يعتمد على التحويل العضوي للمنظمات لاستقبال التحويل للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلاً من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.

(5) النموذج المثالي:

يعتمد على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، وعلى عمليات المحاكاة عمى الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء عمى الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للمبرمجيات.

(6) نموذج التكلفة والعائد:

تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحويل لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء أنظمة للمعلومات، ويتم الرفض أحياناً في حالة زيادة التكلفة.

الفرع الثالث: متطلبات التحويل الرقمي

من أجل نجاح تجربة التحويل الرقمي هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها، والتي تتمثل في:¹

(1) تصميم الاستراتيجيات وخطط التأسيس:

يجب تشكيل لجنة مختصة وذات خبرة ومعرفة في موضوع التحويل الرقمي من أجل الإشراف على الشروع وحسن تسييره وضمان نجاحه، ويتم ذلك من خلال وضع خطة عمل وإستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها،

(2) القيادة والدعم الإداري:

تعتبر الإدارة هي القلب النابض لكل مؤسسة حيث أنها المسؤول الأول على توفير البيئة المناسبة وكل الإمكانيات المطلوبة والسهر على ضمان حسن سير مشروع التحويل الرقمي وسلامته، خاصة في حالة رغبتها في تبني تكنولوجيا المعلومات، حيث أنها ستمثل دور القائد في كل ما يخص المشروع.

¹ طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، المرجع السابق، ص 657.

(3) الهيكل التنظيمي:

لم يعد النموذج الهرمي التقليدي مناسباً مع التغيرات التكنولوجية المشهودة حالياً، مما يدفع المؤسسة للقيام بهيكل تنظيمي يتماشى مع التغيرات مناسبة لنماذج الأعمال الجديدة، وأصبحت الهياكل الأكثر ملائمة في المصفوفات والشبكات وما إلى ذلك،

(4) تعليم وتدريب وتثقيف العاملين:

لابد للعاملين في المؤسسات من التأقلم مع التغيرات التي ستمس المؤسسة على أثر التحول الرقمي، وهنا يكمن دور الإدارة التي تصبح مجبرة على تنظيم دورات تعليمية وتدريبية بصفة مستمرة لصالح العاملين لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم ككل والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أن إعلام العاملين بمجالات عملهم يسهل من عملهم فيصبح أقل جهداً ووقتاً ويزيد من إنتاجيتهم ويساهم في نجاح فكرة التحول الرقمي،

(5) وضع النظم التشريعية وتعيينها تبعاً للمستجدات:

تعتبر أغلب القوانين والتشريعات التي تسير المؤسسات قديمة أي أنها قائمة على فكرة العلاقة المباشرة بين العامل والعميل، وهذا ما يعرقل تحقيق التحول الرقمي، فوجب على الهيئات والسلطات المسؤولة تجهيز بيئة تشريعية جديدة تتماشى مع الأوضاع الحالية،

(6) الاحتياجات البشرية:

إن رغبة الإنسان في تحقيق الأهداف المرجوة منه بأقل جهد وتكلفة وفي أقل وقت ورغبته في تحقيق غاياته دفعه إلى الاستمرار في الابتكار والتطوير والتحسين، كما أن وجود الانحرافات أمر لابد من معالجته من طرف مختصين، كل هذا يجعل الاستفادة من خبرات رأس المال البشري والاستثمار فيهم سواء العاملين أو الإدارة أو الخبراء من خارج المؤسسة متطلب أساسي لنجاح التحول الرقمي¹،

(7) الاحتياجات التقنية:

رغم أن التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية تحتص الكثير من الجهد والوقت والتكاليف، لكن هناك مجموعة من الوسائل التي يجب توفرها من أجل قيامها بعملها، لهذا وجب توفير بنية تحتية ملائمة ومناسبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية،

¹ طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 658.

(8) الاحتياجات الأمنية:

إن التعامل بشكل رقمي وباستخدام التكنولوجيا ينجم عنه مخاطر أمنية مثل خطر الاختراق أو القرصنة وما إلى ذلك، وبالتالي الخوف من ظهور المعلومات الشخصية، لهذا وجب تسخير كافة الإمكانيات لتحقيق الأمن أولاً قبل كل شيء آخر، لضمان سلامة العملاء وكفاءة المؤسسة والثقة بها.

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

بعد التطرق للتحويل الرقمي سوف يتم في هذا المطلب التعرف على القدرة التنافسية من خلال مفهومها وأبعادها وأهم إستراتيجياتها.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية

تعددت تعاريف ومفاهيم القدرة التنافسية، ومن أهمها:

تعرف التنافسية الأسلوب الذي تدير به الدولة مواردها وكفاءتها الإجمالية من أجل زيادة رفاهية شعبها¹. يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم ثقافية والقدرات وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة و البقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، و الميزة التنافسية بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي والبيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية أو في شبكات الاتصالات والمواصلات أو نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما. وبالتالي يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية².

القدرة التنافسية هي عبارة عن مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمنشأة بإنتاج قيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون، وهذا يؤدي إلى تميز واختلاف هؤلاء المنافسين عن غيرهم في وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم هذا الأخير المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون. وتعرف أيضا على أنها امتلاك المنشأة لكفاءات وموارد متنوعة واستغلالها من أجل الوصول إلى نتيجة

¹ Artur GOLBAN, **The Analysis Of Compettiveness And Competitive Advantage Of The Horticultural Production From The Republic Of Moldova: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**, Agricultural Economics and Rural Development, ,N 2, New Series, Agrarian State University of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova, 2015, p27.

² عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 87.

فريدة، تمكنها من تلبية حاجات ورغبات عملائها الحاليين والمحتملين، ولكن عن طريق التفوق على منافسين المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه.¹

وهناك من يرى أن القدرات التنافسية تتمثل في الجهود والإجراءات الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة وتساعدتها في الحصول على حصة تسويقية أعلى والتخفيف من آثار المنتجات البديلة وإعاقة دخول منتجين جدد في نفس الصناعة.²

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكن تعريف القدرة التنافسية أنها المكانة النسبية التي تحققها المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، وتتمثل في قدرتها على جذب المستهلكين والحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة مضافة (سعر أقل، جودة أعلى، أو ابتكار أسرع)، مما ينعكس على زيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها بشكل مستدام.

الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية

تعتبر هذه الأبعاد بمثابة أساس لرفع القدرة التنافسية للمنشآت، وقد تم اعتمادها كأبعاد للقدرة التنافسية بناءً على القطاع المطبق عليه ومتجمع الدراسة وهي:³

(1) بعد الجودة:

يعتبر هذا البعد من ركائز نجاح المؤسسة من خلال تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة لتلبية حاجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات بمواصفات تفوق متطلباتهم ورغباتهم، وهذا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، إن عدم قدرة المنشأة على تلبية حاجات ورغبات عملائها يمنعها من الاستمرار والنجاح خاصة في ظل وجود منتجات وخدمات بديلة تلي حاجات ورغبات العملاء، فالمنتجات والخدمات التي تتسم بالجودة العالية والكفاءة والفعالية تساهم في تحسين سمعة المنشأة وتحقيق الرضا للعملاء.

(2) بعد الإبداع:

يعتبر الإبداع عاملاً مهماً وحاسماً في ضمان نجاح أي شركة على المدى الطويل، فهو يشير إلى التغييرات في المظهر المادي أو في أداء المنتج، والإبداع هو العملية التي تستخدم بها الشركة مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم فهو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتجات أو عمليات أو طرق إنتاج جديدة، يمكن للمنظمات من خلال الإبداع مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل

¹ أعطيات بنعمر، تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية-دراسة حالة بنك الرياض-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، قسم إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 172.

² أحمد علي مسعود البطي، مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية القدرات التنافسية-بالطبيق على كليات الجامعة الأسمرية-زليين، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 5، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا، 2017، ص 101.

³ أعطيات بنعمر، المرجع السابق، ص 172-173.

الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات وتقليل التكلفة، كما يمكنها سرعة التكيف ومواكبة التطور، وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة مما يحول لها الرفع من قدرتها التنافسية.

(3) بعد التسليم:

يعتبر أساس القاعدة للمنافسة بين المنشآت في الأسواق وله أهمية في كسب ميزة التنافسية قبل بقية المنافسين. يعني هذا البعد مدى سرعة المنشأة في الاستجابة إلى حاجات ورغبات العملاء وتقديم المنتج أو الخدمة بشكل نهائي في فترة زمنية قليلة، فالوقت اليوم يعد من الموارد المهمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت، وهناك ثلاثة أنواع لبعد التسليم وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير¹.

الفرع الثالث: إستراتيجيات القدرة التنافسية

تحقق المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمدت المؤسسات استراتيجيات (Porter) كنقطة انطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات بصورة عامة وفي مجال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن (Porter) اقترح ثلاث استراتيجيات هي قيادة التكلفة التميز التركيز وشدد على أهمية ألا تكون المؤسسة في موقف العالق في الوسط، أي أن تتبع إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات دون الخلط بينها.

اقترح (Porter) سنة 1980 استراتيجيات للتفوق في الأداء على المنافسين وهما: إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز والتركيز ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات في المؤسسات كالتالي²:

(1) إستراتيجية قيادة الكلفة (الكلفة الأقل):

تجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة الكفاءة وجودة أعلى من المنافسين.

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز على هذه الإستراتيجية يتمثل في تقديم خدمة معينة وعرضها في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من

¹ اعطيات بنعمر، المرجع السابق، ص 172-173.

² ياسمين بحماني، دور الحكومة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر "موبيليس" وكالة عين تموشنت -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2022-2023، ص 16.

خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام معلوماتية الحاسب الآلي الرجل الآلي (...). لتخفيض القوة العاملة.

يشكل المكون الرئيسي في إستراتيجية قيادة التكلفة، يتم ذلك من خلال زيادة الخبرة والمؤهلات، والاستثمار الناجح، وتنفيذ سياسات فعّالة للإنتاج والتوزيع، بهدف تحقيق تفوق وتوفير قيمة تنافسية في الأسواق التي يظهر العملاء فيها حساسية تجاه الأسعار، بالإضافة إلى ذلك، يمكننا القول أن المنظمات تتمتع بميزة تنافسية عندما تكون التكاليف المتراكمة المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية أقل من تكاليف المنافسين¹.

(2) إستراتيجية التمييز:

وتعني قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل في خدمة أو منتج ذي جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة وعلى المؤسسة قبل أن تستخدم إحدى هذه الاستراتيجيات اختيار مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها، وأخيرا الصناعات ذات العلاقة التي ستنافس فيها تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة التنافسية من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن خلق مثل ذلك التمايز للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة انتفاع المستفيدين من الخدمات، وتنمية درجة ولاء مرتفعة لهم، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، هما:

– الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجه المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك مقابل انتفاعه من الخدمة.

– الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة، عن تلك التي توجد في خدمات المنافسين.

(3) إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات معينة المستهلكين أو لسوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالمؤسسة تقوم بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وتركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمييز أو كلاهما معا، أما

¹ Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. **Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm)**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 4(2), 2018. p17.

كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين الأولى اختيار وتحديد أي قطاع من قطاع الصناعة يتم التنافس فيه والثانية فهي تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة¹.

المبحث الثاني: علاقة التحويل الرقمي بالقدرة التنافسية

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق في المطلب الأول إلى تنمية القدرة التنافسية في ظل التحويل الرقمي، والمطلب الثاني يتناول أهمية التحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية، أما المطلب الثالث علاقة التحويل الرقمي بتحسين القدرة التنافسية.

المطلب الأول: تنمية القدرة التنافسية في ظل التحويل الرقمي

يعد بناء وتنمية القدرة التنافسية منطلقا أساسيا للدول النامية لمواجهة تحديات النظام العالمي الذي يتطلب جهودا جادة للقيام بتعديلات وتغيرات جوهرية في منظومة متكاملة من العوامل²:

- (1) البيئة الاجتماعية والثقافية والتي تفرز مؤثرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات والدوافع؛
- (2) بيئة داعمة للإبداع والابتكار والإنجاز؛
- (3) توفير المناخ لخلق الاستثمار من كفاءة إدارية واستقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية الداعمة والمساندة للاستثمار العام والخاص والربط بين السياسة والاقتصاد؛
- (4) توفير هياكل البيئة السياسية بمفهومها الشامل، بمعنى إقامة مختلف المؤسسات التي بإمكانها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية التحويل الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية

أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي 2016 تقريرا تحت عنوان المؤسسة الرقمية بالتعاون مع Accenture حيث تمحور حول موضوع التحويل الرقمي للصناعات، وأكد التقرير أن الشركات التقليدية تحتاج إلى تغييرات أكثر جوهرية للتحويل إلى مؤسسات رقمية بالكامل. وقد حدد التقرير أربعة عوامل رئيسية لضمان نجاح هذا التحويل³:

- (1) استكشاف نماذج أعمال جديدة؛
- (2) إعادة تصميم النماذج التشغيلية الرقمية؛

¹ ياسمين بحماني، المرجع السابق، ص 17.

² عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 87.

³ صادق عبد الله القصاب، دور التحويل الرقمي كوسيط بين المسؤولية الاجتماعية الرمزية والمسؤولية الاجتماعية الجوهرية في شركات الالكترونيات في أزمير - تركيا -، المجلة العربية للمسؤولية المجتمعية، المجلد 03، العدد 01، جامعة كارنوك، ماليزيا، 2025، ص 55-56.

(3) تعزيز القدرات الرقمية من خلال استقطاب المواهب وتنمية المهارات؛

(4) تطوير آليات جديدة لقياس الأداء الرقمي.

وتشير هذه العوامل إلى أن التحويل الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تعريف إستراتيجية المؤسسة وبنيتها التشغيلية بالكامل، مما يساهم في بناء شركات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والبقاء في طليعة المنافسة.

على الرغم من أن شركات التكنولوجيا الحديثة كانت السبابة في إحداث التحويل الرقمي، فإن الصناعات التي تعود إلى العصر الصناعي، مثل الصحة والإلكترونيات والآلات والطاقة والسيارات، تتبع مسار التحويل الرقمي. يمكن أن يخلق هذا التحويل فرصاً جديدة، مثل جمع البيانات واستغلالها من خلال ربط المنتجات والعملاء والشركات والأنظمة التي يمكنها اتخاذ القرارات بشكل مستقل¹.

المطلب الثالث: علاقة التحويل الرقمي بتحسين القدرة التنافسية

يمكن تحديد أهمية القدرة التنافسية من خلال اعتبارها الدفاع لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة، كما تعتبر معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة، ومؤشر إيجابي لتوجه وتوصل الشركة لاحتلال موقع تنافسي في السوق عن طريق حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وأن هناك مجموعة مصادر متعددة للقدرة التنافسية يمكن عرض بعضها من خلال ما يلي²:

(1) **الابتكار**: أدى زيادة عدد الشركات التنافسية إلى الاهتمام المتزايد والتركيز على الابتكار، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، وفي الأسبقيات التنافسية تم اعتباره الحد الأدنى إلى جانب التكلفة والجودة،

(2) **الجودة**: تعتبر من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، لتلبية احتياجات المسافرين الحاليين والمرتقبين من خدمات معينة تتوفر فيها الخصائص والمتطلبات للوفاء بتلك الاحتياجات،

(3) **الكفاءة**: تعني الاستغلال الأمثل والاستفادة للمواد المتاحة، بحيث تعتبر الشركة هي أداة لتحويل المدخلات المستعملة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما زادت كفاءة الشركة كلما أدى ذلك إلى تقليل المدخلات المطلوبة.

¹ Erik Andersson Nissar, **Digital Transformation Prerequisites for a digital business model**, Examensarbete, Grundnivå (högskoleexamen), 15 hp Industriell ekonomi, Ekonomiingenjörsprogrammet, Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik, AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ, Gävle University, Sweden, 2022, P 04.

² أسماء عبد الفتاح عبد الفتاح إبراهيم، دور التحويل الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران-دراسة حالة: شركة مصر للطيران-، مجلة السياحة والفنادق والتراث، المجلد 06، العدد 01، كينج مريوط، الإسكندرية، مصر، 2023، ص ص121-122.

(4) الوقت: يعتبر الوقت ميزة تنافسية مهمة سواء في إدارة الخدمات، حيث يعتبر الوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية،

(5) المرونة: أي استطاعة ومقدرة الشركة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في الأسواق المستهدفة، ولها مجالين هما:

— المجال الأول هو الموافقة والاستجابة للاختلاف والتغيير في حجم الإنتاج سواء بالزيادة أو النقصان وإن لدى الشركة الاستعداد الكافي على أن تعمل في بيئة متغيرة والمجال الثاني هو مساندة ومجارات التطورات والتحديثات التي تحصل في التكنولوجيا.

وللتحول الرقمي تأثير على ما للمنظمات من ميزة تنافسية كائن في مراحله الأولى، وأنه لم تجد بحوث تهدف إلى أن تحدد ما للتحويل الرقمي من تأثير على ما للمنظمات من ميزة تنافسية. ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة: يجب على المنظمات أن تغير المنطق الأصلي لخدماتهم، وأن تقوي التحول الرقمي في السياقات جميعها، ومنها الهيكلي والعمليات وصنع الإستراتيجية¹.

والمنظمات المستندة على تقنيات التحول الرقمي كاليانات الضخمة والسحابة الإلكترونية كجزء من بنيتها التحتية تريح أكثر وأكثر، ويكون لديها تقييم سوقي أكبر بالنظر إلى منافسيها، وتعد هذه التقنيات أداة ومحركاً رئيساً لإيجاد ميزة تنافسية عن طريق التحول الرقمي. فالتحول الرقمي ليس له تأثير فقط على الميزة التنافسية، ولكن له تأثير على توجه ما للأعمال من ريادة أيضاً².

المبحث الثالث: عرض وتعقيب الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق فيه على عرض الدراسات السابقة، وبعدها تناول تقييم الدراسات السابقة من خلال تقييم الدراسات السابقة تم تناول مناقشة الدراسات السابقة وأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

¹ محمد صلاح السيد شلي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية -، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2024، ص38.

² Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. **Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model.** Sustainability, 15(3), 2023. p2077.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع دور التحويل الرقمي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من أهم معايير بناء البحث السليم، حيث تساهم في دعم الفهم الجيد للموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء لكل متغير لوحده أو المتغيرين معا وقد تنوعت هذه الدراسات، حيث سيتم التركيز في هذه الدراسات على جوانب محددة، وهي الهدف من الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة، متغيرات الدراسة والأبعاد لكل متغير، بالإضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات السابقة:

1) دراسة جمال زمورة:

بعنوان دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية- دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024.

تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري متعدد التخصصات، يدمج مفاهيم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والصحة العمومية، وعلى ضوء هذه المعطيات وقع اختيارنا على القطاع الصحي العمومي لأسباب عدة، كانت دراسته الميدانية على مستوى القطاع الصحي لولاية باتنة، كان الجانب وصف وتحليل واقعه مدخل لمعرفة خبايا ما يدور في أروقة مرافقه الصحية والإستشفائية من باب الملاحظة والبحث في المرحلة الأولى ثم التحليل النوعي باستخدام الأدوات اليدوية من مقابلات مع إطارات ومسيري القطاع إلى استخدام البرمجيات المناسبة للتحليل الكمي باستخدام برنامج (SPSS) مع تدعيمها بأدوات للتحليل النوعي (NVivo) اعتمادا على منهجية مختلطة. الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو تحليل كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحويل الرقمي، فضلا عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال، تسلط نتائج هذا البحث الضوء على

إمكانات التحويل الرقمي لتحسين إمكانية الوصول إلى خدمات الصحة العمومية وجودتها وكفاءتها في الجزائر من خلال فحص الممارسات الحالية ومبادرات التحويل الرقمي عبر العديد من مؤسسات الرعاية الصحية، تحدد هذه الأطروحة عوامل النجاح الرئيسية وأفضل الممارسات لتنفيذ التحويل الرقمي بنجاح تساهم هذه الأطروحة في الأدبيات المتعلقة بالتحويل الرقمي في القطاع العمومي من خلال تسليط الضوء على خصوصيات السياق الجزائري وقطاع الصحة العمومي، وتقدم اقتراحات عملية لصناع القرار على جميع المستويات لاستغلال إمكانات التحويل الرقمي بشكل كامل في تحسين أداء المنظمات العمومية ومنها مؤسسات القطاع الصحي العمومي.

وتقترح الدراسة أن التحويل الرقمي من خلال اعتماد استراتيجية مناسبة، واستخدام التكنولوجيات المتقدمة، وتعزيز التغييرات التنظيمية والثقافية والاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني، يمكن أن يلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية في الجزائر.

2) دراسة نور الدين لعمامرة:

بعنوان دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلعة، الجزائر، 2023-2024.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الإستراتيجية من خلال أبعادها الثلاث (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في قطاع الصناعة الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من الباحثين، فقد صمم الاستبيان ليتكون من 40 فقرة موزع على محورين، مع عرضه على المحكمين المختصين، للتحقق من صحته، وتحقيقه لأهداف الدراسة، ومن ثم تحليله، ومعالجة مخرجاته إحصائيا بواسطة برمجية SPSS .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود دور موجب للرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. كما أظهرت النتائج أيضا أن للرقابة الإستراتيجية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

(3) دراسة اعطيات بنعمر:

بعنوان تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية- دراسة حالة بنك الرياض-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، قسم إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، والبحث عن طبيعة العلاقة بينهما. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها على موظفي بنك الرياض في مدينة الرياض حيث بلغت العينة 386 موظف، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إلى أن لتطبيق الحوكمة بأبعاده (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة) دورا واضحا في رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض.

هذا ما يقودنا إلى استنتاج أن الميزة التنافسية تستمد قوتها من التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة يستطيع البنك النجاح وتعظيم قيمة استثماراته في السوق، وبالتالي رفع قدرته التنافسية من خلال تنظيم العلاقات بدقة بين المتعاملين في البنك، وتحديد دور مجلس الإدارة في مختلف لجانه مع مراعاة المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل متوازن، بأسلوب يتسم بالشفافية واستخدام أنظمة تحكم فعالة.

(4) دراسة محمد صلاح السيد شلي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل:

بعنوان تأثير التحوّل الرقمي على الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2024.

هدفت هذه الورقة العلمية إلى التعرف على تأثير التحوّل الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وقام الباحثان بتصميم قائمة استقصاء كأداة للورقة العلمية وتم توجيهها إلى العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام البرنامج الإحصائية SPSS لإدخال البيانات الأولية، وقد بلغ حجم العينة 374 مفردة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية. ويجب تأسيس لفهم أعمق جديد للإطار المهني للإدارة العليا لتطبيق جوانب التحوّل الرقمي، فهي الثورة

الصناعية الرابعة، حيث يجب أن يكون مقدمو الخدمات على دراية بالعلاقات التي تمت مناقشتها في هذا البحث وأن يكونوا قادرين على استخدامها للحفاظ على مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

بعد التعرف على بعض الدراسات العربية التي تم تناولها كمراجع سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الدراسات الأجنبية باللغة الأجنبية التي تم تناول فيها موضوع التحويل الرقمي والقدرة التنافسية:

- 1) Erik Andersson Nissar, **Digital Transformation Prerequisites for a digital business model**, Examensarbete, Grundnivå (högskoleexamen), 15 hp Industriell ekonomi, Ekonomiingenjörsprogrammet, Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik, AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ, Gävle University, Sweden, 2022.

دراسة بعنوان التحويل الرقمي - المتطلبات الأساسية لنموذج أعمال رقمي - تتناول هذه الورقة البحثية احتياجات جهتين معنيتين مختلفتين بهدف صياغة شروط نموذج أعمال رقمي يتماشى مع استراتيجية التحويل الرقمي. وتستخدم الورقة أساليب بحثية نوعية وكمية لجمع البيانات. ويهدف البحث إلى ابتكار نموذج أعمال رقمي من خلال دمج مدخلات هاتين الجهتين المعنيتين وبيانات العملاء. ولتأسيس قاعدة بحثية، أجريت مراجعة للأدبيات باستخدام الكلمات المفتاحية التالية: نماذج الأعمال، ابتكار نماذج الأعمال، التحويل الرقمي، إستراتيجية التحويل الرقمي، إدارة عمليات الأعمال، إدارة أصحاب المصلحة، علاقات العملاء، وإدارة النقل. وتظهر المناقشة والاستنتاجات نموذج أعمال رقمي، ونموذج أعمال رقمي آخر يتناسب مع التحويل الرقمي من خلال التعاون بين أصحاب المصلحة.

- 2) Artur GOLBAN, **The Analysis Of Compettiveness And Competitive Advantage Of The Horticultural Production From The Republic Of Moldova: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**, Agricultural Economics and Rural Development, ,N 2, New Series, Agrarian State University of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova, 2015

دراسة بعنوان: تحليل التنافسية والقدرة التنافسية ميزة للإنتاج البستاني في جمهورية مولدوفا التحديات والفرص، قام بها Artur GOLBAN من معهد الاقتصاد الزراعي، جامعة ولاية مولدوفا الزراعية، كيشيناو، جمهورية مولدوفا، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبستانية الإنتاجية في جمهورية مولدوفا، واقتراح بعض التدابير معينة في القدرة التنافسية للإنتاج البستاني، حيث أن قطاع البستنة له أهمية كبيرة في النمو الاقتصادي في جمهورية مولدوفا، حيث يمثل ما يقارب ثلث إجمالي الزراعي، واعتمدت الدراسة في بحثها على تقارير التنافسية WEF لعام 2014-2015، وتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي.

وخلصت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للقطاع البستاني في جمهورية مولدوفا تستند في الغالب على ظروف العامل، جمهورية مولدوفا يجري في المرحلة الانتقالية من مدفوعة إلى اقتصاد مدفوعة بالاقتصاد، وفقا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي.

عدم وجود سوق مستقر وإستراتيجية ثابتة لكيفية التغلب عليها تجعل الأسواق قطاع البستنة عرضة للعديد من المخاطر الاعتماد على سوق واحدة فقط هي مخوفة بالمخاطر للغاية بالنسبة للجمهورية مولدوفا، والتي تظهر من قبل الحصار الذي فرضه الاتحاد الروسي، كان الجمهورية مولدوفا.

3) Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. **Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm).** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 4(2), 2018.

بعنوان الميزة التنافسية وتأثيرها على إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة -دراسة حالة شركة طوس نيررو التقنية-، حيث أشارت النتائج إلى أن عوامل الميزة التنافسية بما في ذلك الجودة والكفاءة والابتكار والمساءلة كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بتطوير المنتجات الجديدة، تحديد وتقييم عوامل الميزة التنافسية في تطوير المنتجات الجديدة في شركة Toos Nirro التقنية، بالإضافة إلى تحديد العوامل، وللكشف عن العامل الذي احتل المرتبة الأعلى في تطوير المنتجات الجديدة.

تناول هذه الدراسة المنشورة في عام 2018 العلاقة الحيوية بين الميزة التنافسية وإستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، مع تطبيق عملي على شركة "طوس نيررو (Toos Nirro)" الفنية. والهدف الرئيسي للدراسة تحليل كيفية تأثير الميزة التنافسية (التي تشمل التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) على نجاح وفعالية استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة في الشركات التقنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، أهمها: وجود علاقة طردية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الشركة لمزايا تنافسية وبين نجاح استراتيجيات تطوير منتجاتها، وأن الميزة التنافسية ليست مجرد أداة للبقاء، بل هي المحرك الأساسي للابتكار، فكلما كانت الشركة أكثر مرونة وأفضل جودة، زادت قدرتها على طرح منتجات مبتكرة بنجاح. وأظهرت الحالة الدراسية (شركة طوس نيررو) أن التركيز على الجودة والمرونة كان له الأثر الأكبر في تعزيز قدرتها على تطوير منتجات تقنية معقدة.

4) Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. **Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model.** Sustainability, 15(3), 2023.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التحويل الرقمي على الميزة التنافسية والدور الوسيط للتوجه الريادي، من خلال تحديد المتغيرات الوسيطة التي تنقل أثر التحويل الرقمي إلى الميزة التنافسية. كيف يؤدي التحويل الرقمي إلى تحسين الابتكار أو الكفاءة التشغيلية، والتي تؤدي بدورها إلى ميزة تنافسية، وتحديد العوامل أو الظروف التي تجعل تأثير

التحول الرقمي أقوى أو أضعف (مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة، حجم الشركة....) النتائج بينت أن التحول الرقمي ليس له تأثير على الميزة التنافسية، بل له تأثير على التوجه الريادي.

هدف الدراسة بشكل أساسي استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تقصي كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات العاملة في قطاع الخدمات.

المطلب الثاني: تعقيب الدراسات السابقة

من خلال تقييم الدراسات السابقة تم تناول مناقشة الدراسات السابقة وأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال ما سبق وجدنا أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التحول الرقمي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية وتم دراسته من عدة جوانب وزوايا وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية وأجنبية.

فيما يخص الدراسات العربية أوضحت دراسة جمال زمورة يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين أداء المنظمات العمومية للقطاع محل الدراسة في الجزائر، ويهدف على وجه الخصوص إلى تحديد الفرص التي يتيحها التحول الرقمي، فضلاً عن التحديات والعقبات المحتملة أمام تنفيذه الفعال، أما دراسة نور الدين لعمامرة تهدف إلى معرفة دور الرقابة الإستراتيجية من خلال أبعادها الثلاث (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت دراسة اعطيات بنعمر إلى عدد من النتائج أهمها إلى أن لتطبيق الحوكمة بأبعاده دوراً واضحاً في رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض، أما دراسة محمد صلاح السيد شلي وإبراهيم يوسف فرحات إسماعيل قد أوضحت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، حيث يجب أن يكون مقدمو الخدمات على دراية بالعلاقات التي تمت مناقشتها في هذا البحث وأن يكونوا قادرين على استخدامها للحفاظ على مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

أما فيما يخص الدراسات الأجنبية دراسة Erik Andersson Nissar تناولت احتياجات جهتين معينتين مختلفتين بهدف صياغة شروط نموذج أعمال رقمي يتماشى مع استراتيجية التحول الرقمي، أما دراسة Artur GOLBAN هدفت إلى معرفة القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبستانية الإنتاجية في جمهورية مولدوفا، واقترحت بعض التدابير معينة في القدرة التنافسية للإنتاج البستاني، واعتمدت الدراسة في بحوثها على تقارير التنافسية WEF

لعام 2014-2015، وتقارير المنتدى الاقتصادي العالمي، ودراسة Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. الهدف الرئيسي للدراسة تحليل كيفية تأثير الميزة التنافسية (التي تشمل التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) على نجاح وفعالية استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة في شركة "طوس نيرو (Toos Nirro)" الفنية، وأما دراسة Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. توصلت الدراسة إلى معرفة تأثير التحويل الرقمي على الميزة التنافسية والدور الوسيط للتوجه الريادي، من خلال تحديد المتغيرات الوسيطة التي تنقل أثر التحويل الرقمي إلى الميزة التنافسية، ومساهمة التحويل الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للشركات العاملة في قطاع الخدمات.

سوف يتم تحديد أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1) دراسة جمال زمورة (2023-2024): "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة"

- كلا الدراستين طبقا في البيئة الجزائرية، وبمحتا في قطاع خدمي عمومي حيوي، كما اشتركت الدراستان في استخدام أداة الاستبانة والتحليل الكمي عبر SPSS.

2) دراسة نور الدين لعمامرة (2023-2024): "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة"

- التطبيق في البيئة الجزائرية، والاشتراك في المتغير التابع (الميزة/القدرة التنافسية).

3) دراسة اعطيات بنعمر (2023): "تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية - دراسة حالة بنك الرياض"

- الاشتراك في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وفي استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي.

4) دراسة محمد صلاح السيد شلبي وإبراهيم يوسف فرحات إسماعيل (2024): "تأثير التحويل الرقمي على الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية"

- تتطابق هذه الدراسة تماما مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل (التحويل الرقمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وفي طبيعة القطاع (قطاع الاتصالات).

5) دراسة Hosseini et al. (2018) ودراسة Shehadeh et al. (2023) الدراسات الأجنبية

- دراسة Shehadeh تشبه الدراسة الحالية تماما في دراسة أثر التحويل الرقمي على الميزة التنافسية في قطاع الخدمات، ودراسة Hosseini تشترك مع الدراسة الحالية في قياس التنافسية.

- الهدف الرئيسي المشترك:

تلتقي الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في محاولة قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي (أو الآليات المرتبطة به مثل الرقابة والحوكمة وتطوير المنتجات) كمتغير مستقل، في تعزيز القدرة التنافسية أو تحسين الأداء كمتغير تابع.

- المنهجية العلمية:

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد التطرق لأهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، سوف يتم عرض أهم أوجه الاختلاف حسب كل دراسة كالتالي:

1) دراسة جمال زمورة (2023-2024): "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة"

- القطاع ومجتمع الدراسة: دراسة زمورة ركزت على قطاع الصحة (مؤسسات الرعاية الصحية بولاية باتنة)، بينما الدراسة الحالية ركزت على قطاع الاتصالات (المديرية العملية لاتصالات الجزائر).

- المتغير التابع: زمورة ركز على تحسين أداء المنظمات العمومية، بينما ركزت الدراسة الحالية بالتحديد على القدرة التنافسية.

- المنهجية: دراسة زمورة استخدمت منهجية مختلطة دجت التحليل النوعي (أداة NVivo ومقابلات مع الإطارات) مع التحليل الكمي، بينما الدراسة الحالية اعتمدت بالدرجة الأولى على التحليل الكمي الإحصائي لفرضيات محددة.

2) دراسة نور الدين لعمامرية (2023-2024): "دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة"

- دراسة لعمامرية بحثت في الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، بينما بحثت الدراسة الحالية في التحويل الرقمي.

- طبيعة القطاع: طبق لعمامرية على قطاع إنتاجي/تجاري وهو المؤسسات الصيدلانية بقسنطينة، بينما الدراسة الحالية على قطاع خدمي تكنولوجي وهو الاتصالات.

3) دراسة اعطيات بنعمر (2023): "تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية - دراسة حالة بنك الرياض"

- دراسة بنعمر طبقت في المملكة العربية السعودية (بيئة خليجية)، بينما الدراسة الحالية في الجزائر.
- المتغير المستقل: بنعمر تناول تطبيق الحوكمة بأبعادها (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية)، بينما الدراسة الحالية تناولت التحويل الرقمي.
- القطاع: طبقت في القطاع المصرفي (البنكي) على موظفي بنك الرياض، بينما الدراسة الحالية في قطاع الاتصالات.

4) دراسة محمد صلاح السيد شلبي وإبراهيم يوسف فرحات إسماعيل (2024): "تأثير التحويل الرقمي

- على الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية"
- طبقت دراسة شلبي وإسماعيل في جمهورية مصر العربية على عينة شملت 374 مفردة من العاملين بشركات الاتصالات المصرية، بينما الدراسة الحالية طبقت في الجزائر على "المديرية العملية لاتصالات الجزائر".

5) دراسة Hosseini et al. (2018) ودراسة Shehadeh et al. (2023) الدراسات الأجنبية

- هذه دراسات أجنبية طبقت في بيئات دولية مختلفة تماما (مثل دراسة تطوير المنتجات في شركة Toos Nirro التقنية)، وتختلف في طبيعة الشركات وحجمها مقارنة بمؤسسة اتصالات الجزائر (المؤسسة السيادية الخدمية).

الفرع الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية

بناء على نتائج الدراسة الحالية، تظهر جوانب الاختلاف والتميز الإيجابي في النقاط التالية:

- الخصوصية القطاعية والمحلية:
- أثبتت الدراسة الحالية صحة الفرضيات في بيئة اتصالات الجزائر تحديدا خلال الفترة (2019-2025)،
- مميزة النمو الملحوظ في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة داخل المديرية.
- الربط بالبنية التحتية المتطورة:
- تميزت نتائج الدراسة الحالية بربط التحويل الرقمي مباشرة بالطفرة النوعية في شبكة الألياف البصرية (FTTH)
- وعصرنة أنظمة الدفع الإلكتروني، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة (مثل دراسة قطاع الصحة أو البنوك السعودية).

- تحديد العوائق الذاتية:

تفردت الدراسة الحالية بالإشارة إلى التحديات المرتبطة بالطبيعة الجغرافية للولاية (مثل مناطق ظل، تضاريس)، والتي تؤثر على سرعة تعميم المؤشرات الرقمية بنفس الكفاءة، مما يمنح الدراسة الحالية واقعية ومصداقية علمية عالية مقارنة بالدراسات النظرية الأخرى.

خلاصة الفصل الأول

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل التطرق إلى ماهية التحويل الرقمي، وأبعاده ومجالاته، وتم التعرف على مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية أنواع وأبعاد القدرة التنافسية وإستراتيجياتها، وعلاقة التحويل الرقمي بالقدرة التنافسية، وبعدها تم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحويل الرقمي والقدرة التنافسية.

حيث تبين أن التحويل الرقمي يعد أحد الركائز الإستراتيجية الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها في سوق ديناميكي متسارع، ولا تقتصر هذه العلاقة على مجرد إدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية، بل تمتد لتشمل إعادة هندسة نموذج العمل بالكامل، حيث يسهم الاعتماد على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في رفع الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، وتسريع اتخاذ القرارات بناء على البيانات الدقيقة، ووفقا للمنظور الإداري فإن الدمج الفعال بين البنية التحتية التكنولوجية والكفاءات البشرية يخلق للمنظمة قدرات ديناميكية وموارد فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة تتمثل في تحسين جودة الخدمات، والقدرة العالية على الابتكار، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بـمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية هي أهم منعرج يسلكه الباحث في طريقه لاكتشاف الحقيقة العلمية للمشكلة أو الظاهرة التي هو بصدد دراستها، إذ بعد التعرض لمختلف الجوانب النظرية للفصل الأول، تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع في الجانب التطبيقي على مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، حيث تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات للزبائن، وهذا ما دفعها إلى تطبيق خدمات رقمية جديدة، حيث أطلقت المديرية وكالة افتراضية قصد توفير الخدمات على مدار اليوم، بالإضافة إلى خدمات الدفع الإلكتروني لفواتير اشتراك الهاتف والانترنت، وبالتالي فهي من أحد المؤسسات البارزة في التنافس وتسعى لتقديم الأفضل لمنافسة المؤسسات الأخرى.

وللتعرف أكثر على مديرية اتصالات الجزائر بولاية الطارف تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

المبحث الثاني: التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، وهي أحد المؤسسات الفعالة في السوق الجزائري، وذلك من خلال حضورها الدائم ونشاطها الملحوظ، وكذا مواكبتها لكافة التطورات المحلية وعالمية، وذلك بتنوع مجالات نشاطها، وتنوع قاعدة الخدمات التي تقدمها للعملاء، والاهتمام المستمر بالتكنولوجيا الحديثة ومحاولة اقتنائها، من خلال هذا المبحث سيتم التعرف بشكل عام على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف في المطلب الأول، والمطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتم التطرق في المطلب الثالث لمهام وأهداف ونشاطات مديرية اتصالات الجزائر بالطارف.

المطلب الأول: التعريف بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

سوف يتم عرض في المطلب الأول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، من خلال التعريف، موقع ونشأة مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

الفرع الأول: تعريف مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف

مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف هي مؤسسة خدماتية مالية، ولها ثلاثة وكالات هي: الوكالة التجارية الطارف، الوكالة التجارية الذرعان والوكالة التجارية القالة، ولها خمسة نقاط حضور المتمثلة في: نقطة حضور بوثلجة، نقطة حضور بن مهدي، نقطة حضور البسباس، نقطة حضور المرجان بالقالة، نقطة حضور بوحجار، ويتكون عدد عمالها من 243 عامل يعملون على تلبية حاجات وخدمات الزبائن يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الطارف.¹

وتقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف (المقر الرئيسي بالولاية) في العنوان التالي:

- العنوان: الطريق الوطني رقم 44 الطارف.
- الموقع: يقع مقرها الإداري على مستوى الطريق الوطني رقم 44، وهو المكان المخصص لسحب دفاتر الشروط والمناقصات والتواصل مع الإدارة العليا للولاية.
- أما بالنسبة للوكالة التجارية (التي تقدم الخدمات للزبائن مثل تسديد الفواتير والاشتراكات) في مركز المدينة.
- العنوان: تقع في شارع تين خميس، بجانب مقر البريد والمواصلات ومديرية التسيير العقاري بلدية الطارف.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

الفرع الثاني: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر".¹

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 تم بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT²، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق الدولية في 2003، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.

وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر للوجود في سنة 2003 بعد فصلها عن البريد والمواصلات التي كانت خاضعة لقانون الوظيف العمومي، فبعد ظهور العولمة واقتصاد السوق، وظهر تكنولوجيا حديثة مس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات فتم إبرام اتفاقية جماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية (اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم) وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين برأسمال قدره 100.000.000 دج، وارتفع حاليا إلى 500.000.000 دج المقيدة في السجل التجاري رقم: 02 B18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر العاصمة. أنشأت رسميا بتاريخ: 2003/01/01، وتعد ثاني شركة للموارد المالية بعد شركة سوناطراك، تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر من مديرية عامة ومقرها الجزائر العاصمة وتتفرع منها إلى (13) مديرية إقليمية على مستوى التراب الوطني.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

* تقنية VSAT (Very Small Aperture Terminal) من الحلول الأساسية في قطاع الاتصالات، خاصة في المناطق التي يصعب الوصول إليها عبر الألياف البصرية أو الشبكات الأرضية التقليدية.

الفرع الثالث: تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية، حديثة النشأة تأسست بموجب قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال أزيد من عامين تبعا لقرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003. وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسلمات باتصالات الجزائر شركة ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000 دج، ويعتبر 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد معبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.

تم افتتاح المقر الحالي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف في يوم 15 مارس 2017. وجاء هذا الافتتاح في إطار تعزيز البنية التحتية لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالولاية، حيث أشرفت السلطات الولائية آنذاك على افتتاح هذا المقر الإداري الجديد الواقع بمدينة الطارف (مركز الولاية) ليكون مركزا لإدارة العمليات التقنية والتجارية وتنسيق نشاطات الوكالات التجارية الموزعة عبر مختلف البلديات.¹

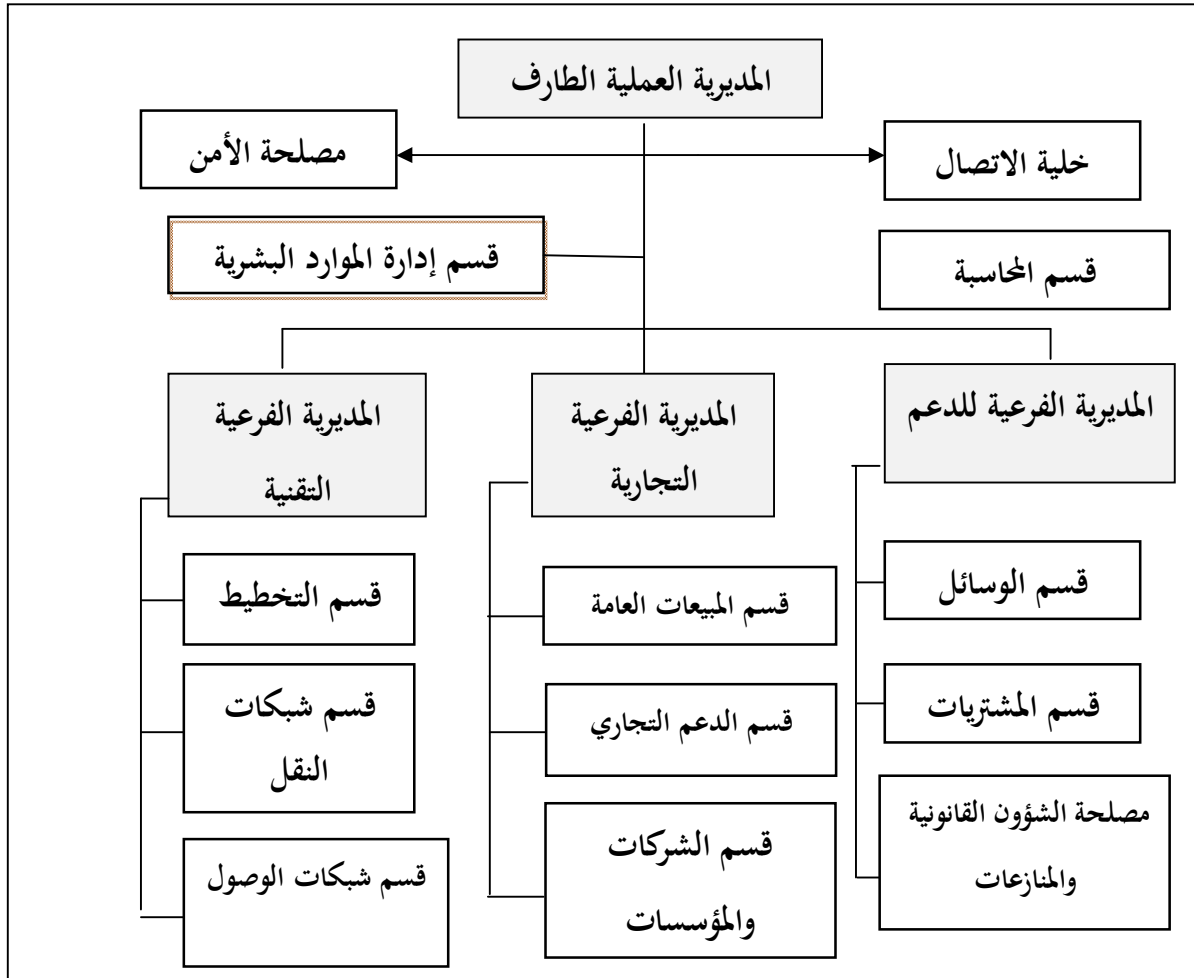
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف بالشكل التالي:

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني: اتصالات الجزائر، نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، <https://www.algeriatelecom.dz>، يوم:

2026/04/28، على الساعة: 20:00.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر الطارف



المصدر: معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة يتكون من:

الفرع الأول: الإدارة العليا والخلية الاستشارية

تتمثل الإدارة العليا والخلية الاستشارية في¹:

(1) المديرية العملية (الطارف):

وهي السلطة العليا التي تشرف على تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتنسيق العمل بين مختلف الأقسام لضمان جودة الخدمات.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

- المدير العملي:

هو المسؤول الأول والقائد الأعلى للشركة على المستوى المحلي، حيث يعمل على تجسيد الإستراتيجية العامة للإدارة المركزية من خلال توفير كافة الوسائل المادية، البشرية والمالية لتحقيق الأهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي.

(2) خلية الاتصال:

مسؤولة عن تحسين صورة المؤسسة، والتواصل مع الجمهور والزبائن، وإدارة الفعاليات والإعلانات.

(3) مصلحة الأمن:

تهتم بحماية المنشآت والممتلكات، وضمان بيئة عمل آمنة للموظفين.

الفرع الثاني: الأقسام المركزية

تتمثل الأقسام المركزية في:

(1) قسم الموارد البشرية:

يشرف على تنظيم وتوجيه وتسيير يتولى التوظيف، التدريب، تسيير رواتب الموظفين، والمسار المهني للموارد البشرية للمديرية العملية.

(2) قسم المحاسبة:

يدير الشؤون المالية، الميزانية، والتقارير المالية الدورية للمديرية، يقوم بالحسابات المالية والمحاسبية وإعداد الميزانية العامة للمديرية.

الفرع الثالث: المديريات الفرعية المتخصصة

تتمثل المديريات الفرعية المتخصصة في:

(1) المديرية الفرعية التجارية (الجانب التسويقي):

ويرأسها مدير فرعي، يعمل على تنشيط وبيع وزيادة وتنشيط الخدمات التجارية المقدمة للزبائن كما وكيفا، وذلك عن طريق تقديم خدمة راقية لمنتوج تنافسي والمتمثل في خدمات الهاتف الثابت والإنترنت وتضم:¹

■ قسم المبيعات العامة:

يشرف على الوكالات التجارية والتعامل المباشر مع زبائن التجزئة (الأفراد)، ويسهر على زيادة قوة البيع والعلاقة مع الزبائن،

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

■ قسم الدعم التجاري:

يعمل على تقديم المساندة التجارية للمنتوج الهاتفي وتحسين الأداء التجاري، ويقوم بمتابعة شكاوى الزبائن وضمان جودة الخدمة المقدمة بعد البيع.

■ قسم الشركات والمؤسسات:

مخصص لتلبية احتياجات المؤسسات والهيئات الحكومية وتوفير حلول ربط متقدمة لها، يهتم بضمان الخدمة للزبون المهني وإعطائه ميزة تفضيلية والعمل على تحصيل المستحقات الهاتفية للمؤسسة من خلال بيع الخدمات الهاتفية والإنترنت للزبون المهني.

2) المديرية الفرعية التقنية (الجانب الفني) :

ويرأسها مدير فرعي، يعمل على توفير التقنيات المستخدمة في الإنتاج الهاتفي والإنترنت وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية وضمان سيرورة عمل هذه الأجهزة عن طريق الصيانة وتصليح الأعطاب والأعطال الهاتفية، وتوفير الدعم التقني للمنتوج الهاتفي والإنترنت وتكون من:

■ قسم التخطيط والمتابعة التقنية:

يعمل على بناء الإستراتيجية التقنية للمشاريع الهاتفية من خلال توسيع الشبكة وتوفير الأجهزة المطلوبة لهذه المشاريع، يتولى دراسة وتصميم توسعات الشبكة المستقبلية وتحديد المواقع الجديدة لتركيب الهوائيات أو الكوابل.

■ قسم شبكات النقل:

المسؤول عن البنية التحتية الكبرى التي تنقل البيانات بين المدن والمراكز الأساسية مثل الألياف البصرية، دوره الأساسي في ضمان السير الحسن للاستغلال الهاتفي والإنترنت عن طريق تصليح الأعطاب والأعطال والتدخل في الوقت المناسب لتصليحه، ويقوم بإدارة وضمان مسار نقل المعلومات والمعطيات الهاتفية، والتدخل السريع في حالة الانقطاع الخارجي للشبكة الهاتفية¹.

■ قسم شبكات الوصول:

والمتمثلة في الشبكة الوطنية ويعمل على ضمان الاتصال المباشر بهذه الشبكة، يهتم بربط الزبون النهائي بالخدمة (خطوط الهاتف الأرضي وADSL/FTTH) وصيانة الأعطال المباشرة.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

3) المديرية الفرعية للمستخدمين (الجانب الإداري واللوجستي):

هي فرع من فروع المديرية العملية للاتصالات، فهي تسهر على السير الحسن للموارد البشرية والمادية وهي تتضمن حماية الممتلكات والأفراد العاملين بالوحدة ويرأسها مدير فرعي يقوم بالمهام التالية: توفير وتطبيق القرارات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، وتتكون المديرية الفرعية للمستخدمين من:

■ قسم الوسائل:

يهتم بتسيير العقارات، السيارات، والأثاث، وتوفير كافة المستلزمات اليومية للمكاتب.

■ قسم المشتريات والخدمات اللوجيستية:

يعمل على توفير المستلزمات الضرورية للأداء الخدماتي للأعوان والتقنيين وتقديم الخدمات اللوجيستية، مسؤول عن تأمين التجهيزات والمعدات اللازمة للشركة من موردين خارجيين.

■ مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

للمثيل القانوني والفصل في المنازعات والخصومات ومتابعة الزبائن الغير ملتزمين بدفع المستحقات الهاتفية قانونيا.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى مهام وأهداف مديرية اتصالات الجزائر بالطارف.

الفرع الأول: مهام مديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تقوم مديرية اتصالات الجزائر بالطارف بتوفير مستلزمات البنية التحتية للرقمية من خلال المهام التالية¹:

1) تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري،

2) تعمل على تطوير وتنمية، واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات،

3) تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى عدة فروع، تهتم بالأعمال التجارية والخدمات الثابتة، وغيرها من وظائف الدعم للشبكات، إضافة إلى ذلك فهي تنقسم أيضا إلى:

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

■ الهاتف النقال (موبيليس):

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 20 بالمائة وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 60 مليون مشترك.

■ شبكة الانترنت (جواب Djaweb):

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

■ الاتصالات السلكية واللاسلكية (REVSAT).

الفرع الثاني: أهداف مديرية اتصالات الجزائر

تكمن أهداف مديرية اتصالات الجزائر بالطارف في عالم الرقمية فيما يلي:¹

- (1) زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالأخص المناطق الريفية؛
- (2) زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛

(3) تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛

(4) المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

وتتمحور نشاطات المنظمة اتصالات الجزائر في عالم الرقمية حول:

- (1) تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- (2) تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- (3) إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

المبحث الثاني: التحول الرقمي في مديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر أحد المؤسسات الفعالة في السوق الجزائري، وذلك من خلال حضورها الدائم ونشاطها الملحوظ، وكذا مواكبتها لكافة التطورات المحلية وعالمية، وذلك بتنوع مجالات نشاطها، وتنوع قاعدة الخدمات التي تقدمها للعملاء، والاهتمام المستمر بالتكنولوجيا الحديثة ومحاوله اقتنائها، من خلال هذا المبحث سيتم التعرف في المطلب الأول على الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، والمطلب الثاني عمليات التحول الرقمي فيها ، أما المطلب الثالث تجسيد التحول الرقمي في المديرية.

المطلب الأول: الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالطارف

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، من خلال التعرف على تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وتطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطارف.

الفرع الأول: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

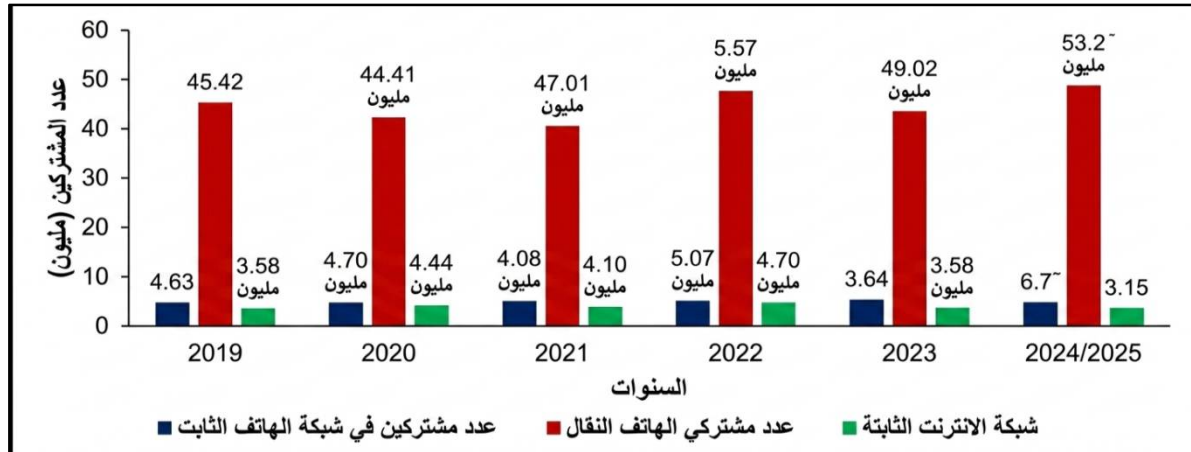
سوف يتم التطرق تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وهذا ما يبينه الجدول والشكل التالي:

الجدول(02) : تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر خلال الفترة (2019 - 2025)

2025/2024	2023	2022	2021	2020	2019	
6.7~ مليون	3.6 مليون	5.57 مليون	5.08 مليون	4.70 مليون	4.63 مليون	عدد مشتركين في شبكة الهاتف الثابت
53.2~ مليون	51.5 مليون	49.02 مليون	47.01 مليون	44.41 مليون	45.42 مليون	عدد مشتركين في الهاتف النقال
6.1~ م	5.4 م	4.70 م	4.10 م	3.67 م	3.58 م	شبكة الانترنت الثابتة
>120%	%116	%108.5	%103.5	83.44%	84.08%	كثافة الهاتف النقال

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

الشكل (02) : تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر خلال الفترة (2019 - 2025)



المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر وذلك من خلال¹:

– القفزة في الإنترنت الثابت:

شهدت الفترة ما بعد 2020 نموا متسارعا جدا نتيجة التوجه نحو تكنولوجيا الألياف البصرية إلى غاية المنزل (FTTH)، حيث تضاعف عدد المشتركين تقريبا مقارنة بعام 2019.

– تصحيح أرقام الهاتف النقال:

نلاحظ تراجعاً طفيفاً في 2020 بسبب إلغاء الاشتراكات غير النشطة، ثم عاود الارتفاع بقوة ليتجاوز عدد المشتركين عدد السكان (كثافة تفوق 100%) نتيجة امتلاك الأفراد لأكثر من شريحة.

– سرعة التدفق:

ارتفع الحد الأدنى لسرعة الإنترنت في الجزائر من 2 ميغا في 2019 إلى 10 ميغا ثم 20 ميغا كحد أدنى حالياً، مع توفر سرعات تصل لـ 1 جيجا للألياف البصرية في 2024/2025.

¹ تقرير التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

– الإنترنت النقال:

تجاوز عدد مشتركى الإنترنت عبر الهاتف النقال (G/4G3) حاجز الـ 48 مليون مشترك بنهاية عام 2024، مدفوعا بتوسيع تغطية الجيل الرابع في كافة الولايات.

الفرع الثاني: تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطارف

تشهد المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف طفرة نوعية في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) خلال عامي 2025 و2026، حيث تركزت الجهود على تعميم الألياف البصرية (FTTH) وتحسين التغطية في المناطق النائية.

فيما يلي ملخص لأهم المؤشرات والإحصائيات الخاصة بالولاية¹:

(1) مؤشرات الربط بشبكة الألياف البصرية (FTTH)

تعتبر ولاية الطارف من الولايات الرائدة في التحول نحو الألياف البصرية، حيث سجلت الأرقام التالية:

– عدد التوصيلات الجديدة: تم إنجاز أكثر من 18,040 توصيل جديد بالإنترنت عبر الألياف البصرية منذ بداية عام 2025.

– نسبة التغطية الحالية: وصلت نسبة تعميم الألياف البصرية في الولاية إلى 87% بنهاية عام 2025.

– المستهدف المستقبلي: تهدف المديرية إلى الوصول لنسبة 100% من تغطية الألياف البصرية في مقر الولاية (مدينة الطارف) خلال عام 2026، وتعميمها على كافة بلديات الولاية بحلول عام 2027.

(2) عصنة الخدمات والتحول الرقمي:

شملت عملية التحديث قطاعات حيوية لضمان استقرار التدفق وسرعة الإنترنت:

– المؤسسات العمومية: تم ربط أكثر من 90% من المؤسسات الإدارية، الصحية، والتربوية بالولاية بشبكة الألياف البصرية لتعزيز الإدارة الإلكترونية.

– تحويل المشتركين: تجري عمليات مستمرة لتحويل المشتركين القدامى من شبكة النحاس (ADSL) إلى شبكة الألياف البصرية (FTTH) لضمان تدفق يصل إلى 300 ميجابت/ثانية وما فوق.

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/29، على الساعة: 20:00.

3) فك العزلة الرقمية (مناطق الظل)

في إطار برنامج الخدمة الشاملة، أولت اتصالات الجزائر بالطارف اهتماما كبيرا للمناطق الحدودية والنائية: تكنولوجيا الجيل الرابع (LTE4G) تم ربط 19 منطقة ظل بمحطات الجيل الرابع الثابت لضمان وصول الإنترنت والخدمات الهاتفية لسكان القرى الجبلية والحدودية.

الجدول رقم(03): مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالطارف (تقديرات 2025-2026)

المؤشر	القيمة/النسبة
عدد التوصيلات الجديدة 2025	توصيل 18.040
نسبة تغطية الألياف البصرية الكلية	87%
تغطية المؤسسات العمومية	أكثر من 90%
هدف تغطية مقر ولاية الطارف سنة 2026	100%
عدد مناطق الظل المغطاة 4G	19 منطقة

المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - ، <https://ar.wikipedia.org> ، يوم: 2026/04/29، على الساعة: 20:10.

تعكس هذه المؤشرات المحلية التطور الوطني للجزائر، حيث تقدمت البلاد بـ 15 مرتبة في مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI) الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات، لتصل إلى المرتبة 74 عالميا في منتصف 2025.

المطلب الثاني: عمليات التحول الرقمي مديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تتمثل عمليات التحول الرقمي مديرية اتصالات الجزائر بالطارف فيما يلي:¹

الفرع الأول: خدمة الوكالة الافتراضية

في 28 جوان 2022 أطلقت مديرية اتصالات الجزائر خدمة الوكالة الافتراضية التي تمكن من الولوج والاستفادة من عدة خدمات عن بعد، في أي وقت ومن أي مكان:

- الاطلاع على مختلف العروض والخصومات،
- طلب الاشتراك في كل خدمات الانترنت Idoom4G Idoom ADSL Idoom Fibre ، بالإضافة إلى خدمة الهاتف الثابت،

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - ، <https://ar.wikipedia.org> ، يوم: 2026/04/29، على الساعة: 21:00.

- الاطلاع على المنتجات المطروحة للبيع على مستوى الوكالات التجارية (أجهزة المودم، البرمجيات ...)،
- الدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات،
- يمكن الولوج إلى الوكالة الافتراضية من خلال الحواسيب، الهواتف الذكية بالإضافة إلى خوزة الواقع الافتراضي <https://store.at.dz>

الفرع الثاني: خدمة الدفع الإلكتروني لاشتراك الهاتف الثابت والإنترنت

تتمثل خدمة الدفع الإلكتروني لاشتراك الهاتف الثابت والإنترنت من خلال¹:

■ تطبيق بريدي موب (Baridi-Mob) :

خدمة الدفع الإلكتروني لاشتراك الهاتف الثابت والإنترنت خدمة الدفع عبر تطبيق بريدي موب (Baridi-Mob)، وهو تطبيق للهواتف الذكية واللوحات الرقمية التي تعمل بنظام Android، والتطبيق متاح عبر الرابط <https://play.google.com/store/apps/details>

■ خدمة "ويم باي (Wimpay) " :

خدمة "ويم باي (Wimpay) " وهي خدمة دفع إلكتروني بالاشتراك مع البنك الوطني الجزائري (BNA) وقد أطلقت هذه الخدمة سنة 2022، والتطبيق متاح عبر الرابط <https://play.google.com/store/apps/details>.

■ تطبيق الدفع الإلكتروني لاتصالات الجزائر (E-Paement) " تعبئة ودفع " :

تطبيق الدفع الإلكتروني لاتصالات الجزائر (E-Paement) تعبئة ودفع، حيث يعمل هذا التطبيق على الهواتف الذكية واللوحات الرقمية التي تشغل بنظام Android، حيث يسمح بتسديد فواتير الهاتف واشتراك الإنترنت وقد أطلق سنة 2019 وهو في الإصدار 2.5.2، والتطبيق متاح عبر الرابط: <https://play.google.com/store/apps/details>

كما يمكن تسديد الفواتير ودفع اشتراكات الإنترنت من خلال الموقع الرسمي للشركة، غير إدخال معلومات المشترك والتسديد يكون عبر البطاقة الذهبية لجريد الجزائر أو عبر البطاقة البنكية CIB عبر الموقع: <https://paiement.algeriatelecom.dz/AR/index.php>

الفرع الثالث: خدمة الحماية للبيانات لأجهزة الحاسوب والهواتف الذكية واللوحات الرقمية

في 19 أوت 2022 تم إطلاق خدمة الحماية للبيانات لأجهزة الحاسوب والهواتف الذكية واللوحات الرقمية من خلال الحماية Kaspersky total Security حيث تتوفر هذه الخدمة برنامج عبر مختلف فروع الوكالات

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/29، على الساعة:

التجارية عبر 58 ولاية، حيث يعد هذا البرنامج واحد من أقوى برامج الحماية ضد الهجمات الفيروسية والاختراقات للأجهزة، ويمكن التعرف على هذه الخدمة الجديدة من خلال الرابط الإلكتروني:

. <https://www.algeriatelecom.dz/ar/produits/kaspersky-prod104>

في 17 أوت 2022 أطلقت مديرية اتصالات الجزائر خدمة البريد الإلكتروني الاحترافي خدمة Zimail للبريد الإلكتروني الاحترافي، حيث يستخدم للعمل أو الدراسة أو للمشاريع الخاصة، حيث يجمع هذا البريد الإلكتروني بين الحداثة والكفاءة، بالإضافة إلى ميزات عديدة منها:

- إمكانية تخصيص اسم النطاق للبريد الإلكتروني؛
- خدمة مستضافة في الجزائر، وهو يعكس سعي المؤسسة إلى الحماية القصوى لبيانات المستخدم؛
- جهات الاتصال، رزنامة المهام والوثائق تخزين ومشاركة الملفات؛
- المراسلة الفورية وتعديل الوثائق، تتوافق مع بروتوكول LDAP/AD وشبكة المؤسسة؛
- خدمة التحاضر المرئي عن بعد المتوافقة مع منصة Zoom ويمكن التعرف على هذه الخدمة الجديدة من خلال الرابط الإلكتروني ¹<https://www.algeriatelecom.dz/ar/produits/zimail-prod103>

المطلب الثالث: تجسيد التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر بالطارف

تعد مديرية اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث أنها تسعى لمواكبة آخر التطورات في مجال تقنيات المعلومات والاتصال، ويعتبر قسم الموارد البشرية من بين الأقسام الذي يسعى لتقديم الخدمات في وقت وجيز.

الفرع الأول: برمجيات تسيير الموارد البشرية

تتمثل برمجيات تسيير الموارد البشرية في:

1) برنامج HR Access :

يستخدم برنامج HR Access في نسخته 9 من قبل كانت تستخدم النسخة (3)، حيث يعتبر حزمة برامج لتسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور. حيث يتيح البرنامج الوصول إلى كل المعلومات الخاصة بكل موظف من أي مكان سواء عبر المديرية العامة أو عبر المديرية العامة، وهو ما سهل من عمل إدارة الموارد البشرية.

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/29، على الساعة:

(2) نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية (FTP) :

يستخدم نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية (FTP) حيث يستخدم لإرسال وتحميل ملفات الموظفين إلكترونياً شبكة داخلية المؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتيح وضع ملف إلكتروني لكل عامل به كل معلوماته والمستندات الخاصة به، ويمكن الوصول إلى المعلومات عبر مختلف المديرية العملية والمديرية العامة، وفي حالة تحويل الموظف قبل إرسال الملف الورقي يتم الاطلاع على ملفه الإلكتروني، وهو ما يعتبر خطوة هامة نحو التوجه نحو استخدام التخزين السحابي (Cloud) لاستخدامه في عملية الأرشفة الإلكترونية.

(3) برنامج Oracle :

برنامج Oracle سيتم البدء في استخدام البرنامج، حيث سيتلقى عدد من الموظفين فترة تكوينية حول استخدامه، حيث يستخدم هذا البرنامج في تسيير الموارد البشرية وعمليات عديدة أخرى، وهو يعكس توجه المؤسسة نحو التحديث والتجديد المتواصل، خاصة في مجال البرمجيات والتقنيات الحديثة، كما أن البرنامج مستخدم حالياً في أقسام أخرى كقسم الدعم والوسائل.

(4) برنامج (NGBSS) :

برنامج (NGBSS) وهو برنامج لتسيير مختلف العمليات تجارية.... الخ)، حيث يستخدم البرنامج كذلك من قبل متعامل الهاتف النقال (موبيليس).

(5) التدريب عن بعد:

تتوفر بكل مديرية قاعة مجهزة بأحدث التقنيات التكنولوجية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات تستخدم لتكوين العمال، حيث تبرمج دورات تدريبية وتكوينية كل سنة، ويتراوح عدد المتدربين بين 8 و12 متدرب عن طريق أفواج، ويتم التدريب والتكوين عبر أجهزة الحاسوب، وأحيانا عبر تقنيات التحاضر عن بعد (Visioconférence)، حيث أقيمت هذه القاعات منذ سنة 2011، وهو ما يوضح اهتمام المؤسسة بالرقمنة خاصة في مجال التدريب والتكوين عن بعد¹.

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/30، على الساعة:

الفرع الثاني: الشبكات الالكترونية

تتمثل الشبكات الالكترونية في: ¹

(1) البريد الالكتروني (الإيميل المهني):

يعتبر الإيميل المهني وسيلة الاتصال الأساسية داخل المؤسسة، حيث أن عديد العمليات والمهام ترسل من خلاله، كما يمكن لأي عامل طلب أي - وثيقة تهمه دون التنقل إلى القسم أو المكتب الذي يريد طلب الوثيقة منه (مثل طلب كشف الراتب، طلب العطل، ... إلخ).

كل موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر يمتلك الإيميل مهني، حيث يتلقى كل عامل كشف راتبه المفصل عبر هذا الإيميل كل شهر، كما ترسل كل القوانين والمراسيم الحديثة عبره، وتعد الاجتماعات الدورية عبر إرسال إيميل للمعنيين من خلال روابط ولوج عبر تقنيات التحاضر عن بعد التي تستخدمها المؤسسة، حيث تعقد الاجتماعات بصفة دورية مع نواب المدراء: للأقسام التجارية، الأقسام التقنية، أقسام الدعم لكل مديرية عملية مع المديرية العامة، كما يعد التواصل بالبريد المهني أهم وسيلة تواصل في المؤسسة وما هو ساهم في تخفيض المعاملات الورقية بصفة كبيرة.

كما يوفر البريد المهني للموظفين كل المعلومات التي تنشر في الجرائد اليومية حول المؤسسة، سواء كانت الأخبار بالإيجاب أو بالسلب وهو ما يضع كل الموظفين أمام الواقع، ما يساعدهم على تحسين أداء المؤسسة باستمرار.

(2) الشبكة الداخلية (أنترنات):

تمتلك المؤسسة شبكة داخلية متطورة جدا، وهو ما يساهم في سرعة الوصول للمعلومة بين المديرية العامة ومختلف المديريات العملية، ما ينعكس على سرعة اتخاذ القرار.

(3) بوابات الإنترنت:

توفر مؤسسة اتصالات الجزائر بوابة أنترنت هامة جدا، حيث تمكن جميع الموظفين على التعرف على كل ما هو جديد بالمؤسسة، كإعلان الوظائف الجديدة، كل القوانين واللوائح والمراسيم ما يسمح لكل موظف بمعرفة حقوقه وواجباته، ويساهم في اندماج الموظف وشعوره بالرضا. ²

¹ تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/30، على الساعة:

20:50.

² معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

المبحث الثالث: دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر الطارف

تعتبر مديرية اتصالات الجزائر الطارف جزءا من المؤسسة الأم (Algérie Télécom)، وهي تحتكر قطاع الهاتف الثابت والإنترنت السلكي (ADSL/FTTH) في الولاية، بينما تواجه منافسة شرسة في قطاع الإنترنت النقال والخدمات الرقمية من قبل متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس، جيزي، وأوريدو)، من خلال هذا المبحث سوف يتم في هذا المطلب الأول التطرق لدور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر الطارف، والمطلب الثاني يتم عرض تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية، أما المطلب الثالث يتم مقارنة القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر الطارف والمؤسسات المنافسة لها.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر الطارف

يعتبر المورد البشري أهم من يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، لاسيما في مجالات إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، وما يميز المؤسسات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب بقاء واستمرار المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري لأي مؤسسة الحصول على مورد بشري ذو كفاءة والقادرين على تحقيق أهداف المؤسسة خاصة من خلال استخدامهم للتحول الرقمي.

ويتمثل دور الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر الطارف فيما يلي:

- (1) متابعة العاملين في هذه المؤسسة (حضور، غياب....الخ)؛
- (2) إعداد رواتب العمال؛
- (3) إعداد الوثائق اللازمة (طلب العمل، العطل، التعيين...الخ)؛
- (4) توجيه العمال وتوضيح ماهية حقوقهم وواجباتهم.

الجدول (04): تطورات الموارد البشرية بمديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف

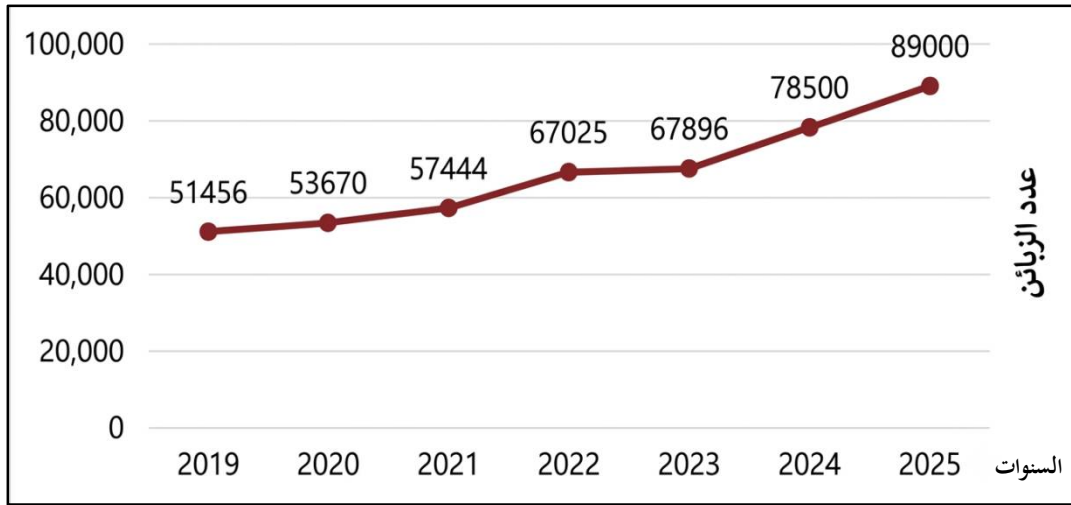
خلال الفترة (2019-2025)

2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	
238	240	243	246	246	250	252	عدد العمال
89000	78500	67896	67025	57444	53670	51456	عدد الزبائن
115	112	109	109	107	97	95	عدد المتعاملين

المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/30، على

الساعة: 22:03.

الشكل (03): تطورات عدد الزبائن بمديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف خلال الفترة (2019-2025)



المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/30، على الساعة: 22:30.

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح ما يلي:¹

(1) كفاءة الأداء في ظل التحول الرقمي:

يلاحظ وجود علاقة عكسية بين عدد العمال وعدد الزبائن، فبينما انخفض تعداد المورد البشري بنسبة تقارب 5.5% من سنة 2019 إلى 2025، وارتفعت قاعدة المشتركين بنسبة تجاوزت 52%، هذا المؤشر يعد دليلا قويا على أن تبني الحلول الرقمية والأنظمة المؤتمتة قد ساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، حيث أتاح للعدد الأقل من العمال إدارة قاعدة جماهيرية أكبر بفعالية أعلى.

(2) التحول من التنفيذ المباشر إلى الإشراف والمناولة:

إن الزيادة في عدد المتعاملين (الشركاء الخارجيين) من 95 إلى 115 متعامل، يفسر استراتيجية الموارد البشرية في تفعيل دورها من خلال الاعتماد على المناولة الرقمية والتقنية، هذا يعني أن التحول الرقمي سمح للمؤسسة بالتركيز على الوظائف الإستراتيجية والرقابية، وإسناد المهام التنفيذية لمتعاملين خارجيين، مما قلل الضغط على التوظيف المباشر.

¹ معلومات مقدمة من قبل مديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

3) استجابة المورد البشري للتوسع الرقمي:

تشير التوقعات لعام 2025 إلى استمرار هذا النهج، مما يؤكد أن تفعيل إدارة الموارد البشرية لم يعد مرتبطا بزيادة عدد الأفراد، بل بجودة التأهيل الرقمي وقدرة الموظف على التعامل مع التدفقات الهائلة للبيانات والزبائن باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

المطلب الثاني: تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر الطارف

يمكن توضيح تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر الطارف من الجدول والشكل

التاليين:

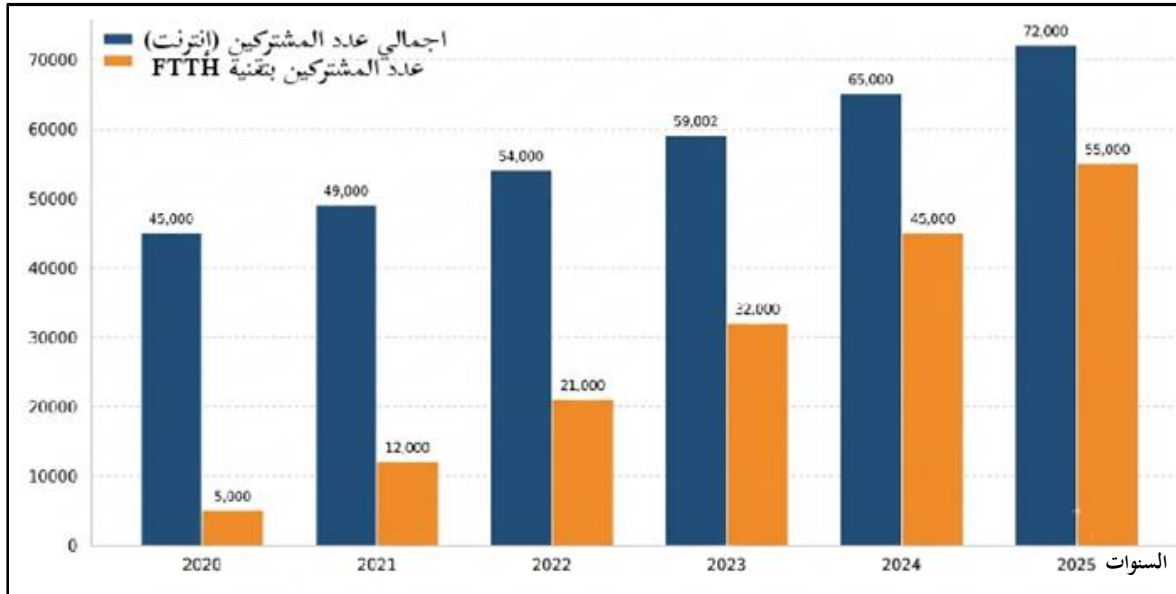
الجدول (05): تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر ولاية الطارف (2020-2025)

السنة	إجمالي عدد المشتركين (إنترنت)	طول شبكة الألياف البصرية (كلم)	عدد المشتركين بتقنية FTTH	ملاحظات حول التنافسية والتحول الرقمي
2020	45,000	850	5,000	بداية التركيز على استبدال الكوابل النحاسية بالبصرية.
2021	49,000	980	12,000	تسارع وتيرة الرقمنة بسبب تداعيات جائحة كورونا.
2022	54,000	1,150	21,000	إطلاق عروض التدفق العالي (أكثر من 100 ميجا).
2023	59,027	1,309	32,000	(سنة المرجعية) تغطية واسعة للمناطق الحضرية بالطارف.
2024	65,000	1,500	45,000	تجاوز نسبة 40% من الربط الكلي بشبكة FTTH.
2025	72,000	1,750	55,000	الوصول لهدف ربط 50% من السكان بالألياف البصرية.

المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - ، <https://ar.wikipedia.org> ، يوم: 2026/04/01، على

الساعة: 20:05.

الشكل (04): تطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر ولاية الطارف (2020-2025)



المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني: اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/01، على الساعة: 20:20.

يوضح الجدول والشكل أعلاه التطور المتنامي لمؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر لولاية الطارف خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2025. ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- إجمالي عدد المشتركين (الإنترنت):

انتقل من 45,000 مشترك سنة 2020 إلى 72,000 مشترك (تقديري) سنة 2025، بنسبة نمو إجمالية تقدر بحوالي 60%.

- طول شبكة الألياف البصرية (كلم):

شهدت البنية التحتية توسعا مستمرا، حيث ارتفع طول الشبكة من 850 كلم في 2020 ليصل إلى 1,750 كلم في 2025، أي تضاعف الطول بأكثر من 105%.

- عدد المشتركين بتقنية (الألياف البصرية إلى المنزل)(FTTH):

يمثل هذا المؤشر القفزة النوعية الأبرز، إذ قفز العدد من 5,000 مشترك فقط في 2020 إلى 55,000 مشترك في 2025، بمعدل نمو قياسي تجاوز 1000% (عشرة أضعاف).

لإبراز دور هذه الأرقام في تعزيز القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف، يمكن تفكيك التحليل إلى المحاور التالية:

(1) تحسين جودة الخدمة:

نلاحظ أنه في عام 2020 كانت نسبة مشتركي FTTH تمثل فقط حوالي 11.1% من إجمالي المشتركين، بينما في عام 2025 أصبحت تمثل 76.3% من إجمالي المشتركين.

هذا التحول من النحاس إلى الألياف البصرية (FTTH) يساهم مباشرة في تقليل الأعطال التقنية، ورفع سرعة التدفق (إطلاق عروض تفوق 100 ميجا عام 2022)، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة من خلال كسب رضا الزبائن وولائهم.

(2) المرونة التنظيمية:

يشير الجدول إلى تسارع وتيرة الرقمنة في 2021 بسبب تداعيات جائحة كورونا (تزايد الطلب على العمل والتعليم عن بعد).

يعكس هذا المؤشر المرونة الإستراتيجية للمديرية وقدرتها على التكيف السريع مع الأزمات، وتحويل التهديدات البيئية الخارجية إلى فرص استثمارية لزيادة حصتها السوقية.

(3) التوسع الجغرافي والريادة السوقية:

في عام 2023 (السنة المرجعية)، تم تحقيق تغطية واسعة للمناطق الحضرية بالطارف، وتجاوزت نسبة الربط الكلي بشبكة FTTH الـ 40% في 2024، مع استهداف 50% من السكان في 2025.

التوسع في البنية التحتية (1750 كلم) يضمن للمؤسسة سبق في السوق في ولاية حدودية وسياحية كولاية الطارف، مما يرفع من حواجز الدخول أمام أي منافسين محتملين ويضمن الهيمنة على سوق التدفق العالي جدا. نخلص إلى أن التحول الرقمي في مديرية اتصالات الجزائر بالطارف لم يعد مجرد خيار تقني، بل هو استراتيجية متوقعة تنافسي أدت إلى:

- تعزيز الكفاءة التشغيلية:

من خلال تحديث الشبكات وتقليص الأعطال المرتبطة بالكوابل النحاسية.

- الابتكار في المنتجات:

القدرة على تسويق تدفقات عالية جدا (100 ميجا فما فوق) تتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي.

- النمو المستدام:

الزيادة المطردة في قاعدة الزبائن (من 45 ألف إلى 72 ألف) تعني استدامة العوائد المالية للمؤسسة وتثبيت مكانتها الريادية.

المطلب الثالث: مقارنة القدرة التنافسية لمكانة مديرية اتصالات الجزائر بالطارف مقابل المؤسسات المنافسة
بعد التطرق دور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، وتطور مؤشرات التحول الرقمي بمديرية اتصالات الجزائر الطارف، سوف يتم مقارنة القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف مقابل المنافسون (موبيليس، جيزي، أوريدو) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (06): مقارنة القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف مقابل المنافسون

وجه المقارنة	اتصالات الجزائر (الطارف)	المنافسون (موبيليس، جيزي، أوريدو)
نوع الخدمة الأساسية	الإنترنت الثابت (ADSL, VDSL, Fiber)	الإنترنت النقال (G4, والتحضير لـ G5)
طبيعة المنافسة	احتكار فعلي في الهاتف الثابت والـ FTTH	منافسة ثلاثية قوية على الحصة السوقية
الميزة التنافسية	استقرار التدفق، ساعات تحميل غير محدودة	السرعة في التنقل، سهولة التفعيل
الجمهور المستهدف	المنزل، الإدارات العمومية، الشركات	الأفراد، الشباب، المؤسسات الناشئة

المصدر: تم الاطلاع عليه من الموقع الالكتروني اتصالات الجزائر - ويكيبيديا - <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/01، على الساعة: 21:40.

هذا الجدول يلخص مقارنة القدرة التنافسية بين مديرية اتصالات الجزائر (بالطارف) والمؤسسات المنافسة لها في السوق (مثل متعاملي الهاتف النقال: موبيليس، جيزي، أوريدو).

1) نوع الخدمة الأساسية:

تتمثل الخدمة الأساسية بمديرية اتصالات الجزائر (بالطارف) والمؤسسات المنافسة لها في السوق فيما يلي:

■ اتصالات الجزائر (الطارف):

- تركز على الإنترنت الثابت عبر تقنيات مثل ADSL ، و VDSL ، والـ (Fiber الألياف البصرية). التحول الرقمي هنا يظهر في الانتقال من النحاس التناظري القديم إلى الألياف البصرية السريعة. (FTTH)
- المنافسون: يقدمون الإنترنت النقال (الجيل الرابع G4 ، مع التحضير للجيل الخامس G5 .

يوضح الجدول تكاملا وتنافسا في آن واحد؛ اتصالات الجزائر تسيطر على الاستقرار والسعات الضخمة (الثابت)، بينما يسيطر المنافسون على الحركية والسرعة (النقال).

(2) طبيعة المنافسة:

تكمن طبيعة المنافسة فيما يلي:

■ اتصالات الجزائر (الطارف):

تعيش في حالة احتكار فعلي (De facto Monopoly) في سوق الهاتف الثابت والإنترنت المنزلي عالي التدفق (FTTH)، حيث لا يوجد منافس حقيقي يمد كوابل للمنازل غيرها.

■ المنافسون:

يواجهون منافسة ثلاثية قوية (Oligopoly) بين الشركات الثلاث الكبرى (موبيليس، جيزي، أوريدو) على الحصة السوقية للهاتف النقال.

هذا الاحتكار يمنح اتصالات الجزائر قوة سوقية كبيرة، ولكن التحول الرقمي يعتبر ضروريا لها ليس فقط لمواجهة منافسين مباشرين، بل لحماية حصتها من خطر استبدال الإنترنت الثابت بالإنترنت النقال (G4/G5) من طرف الزبائن.

(3) الميزة التنافسية:

تتمثل الميزة التنافسية فيما يلي:

■ اتصالات الجزائر (الطارف):

ميزتها هي استقرار التدفق وسعات تحميل غير محدودة (Uncapped Data) وهي ميزة تفتقر إليها شبكات الهاتف النقال التي تعتمد على "محدودية الرصيد" أو تذبذب الشبكة حسب التغطية.

■ المنافسون:

ميزتهم هي السرعة في التنقل (المرونة والاستخدام في أي مكان) وسهولة التفعيل (شراء شريحة وتفعيلها فوراً دون الحاجة لخط أرضي أو تركيبات منزلية).

التحول الرقمي في اتصالات الجزائر مثل رقمنة طلبات الاشتراك، تسريع صيانة الأعطال، وتعميم FTTH يهدف إلى إضافة سهولة التفعيل والسرعة إلى ميزتها التقليدية (الاستقرار)، وبالتالي سد الثغرة التنافسية أمام متعاملي النقال.

4) الجمهور المستهدف:

يتمثل الجمهور المستهدف في:

■ اتصالات الجزائر (الطارف):

تستهدف الكيانات المستقرة والتي تستهلك بيانات ضخمة وهي: المنازل، الإدارات العمومية، والشركات.

■ المنافسون:

يستهدفون الفئات الأكثر حركية واستهلاكاً سريعاً وهي: الأفراد، الشباب، والمؤسسات الناشئة (التي تحتاج حلولاً رقمية مرنة وسريعة دون قيود جغرافية).

يساعد التحول الرقمي اتصالات الجزائر في الحفاظ على زبائنها الاستراتيجيين (الشركات والإدارات) من خلال تقديم خدمات رقمية موجهة للمؤسسات (مثل الحوسبة السحابية ومراكز البيانات)، وجذب فئة الشباب والمؤسسات الناشئة عبر عروض إنترنت ثابت فائق السرعة ومقترن بخدمات رقمية.

يظهر الجدول أن مديرية اتصالات الجزائر بالطارف تمتلك ميزات تنافسية سيادية (الاحتكار، استقرار التدفق، السعات غير المحدودة)، إلا أنها تواجه تحدياً مرناً من متعاملي الهاتف النقال. ومن هنا ينبع دور التحول الرقمي كآلية إستراتيجية لمنح اتصالات الجزائر المرونة والسرعة الرقمية اللازمة لعصرنة خدماتها، والتحول من مجرد مزود إنترنت تقليدي إلى شريك رقمي متكامل يضمن استدامة تفوقه التنافسي في ولاية الطارف.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم التعرف بشكل عام على مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، وهيكلها التنظيمي، وتم التطرق لمهام وأهداف ونشاطات مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، وتم التعرف على الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي على مستوى مديرية اتصالات الجزائر بالطارف، وعمليات التحول الرقمي وكيفية تجسيده في المديرية، وتم التطرق لدور الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية بالمديرية، وتم عرض تطور مؤشرات التحول الرقمي بالمديرية، وفي الأخير تم مقارنة القدرة التنافسية لمديرية اتصالات الجزائر بالطارف والمؤسسات المنافسة لها.

اختبار الفرضيات:

بناء على البيانات والتقارير الميدانية والإحصائية الواردة في الدراسة الميدانية، يمكن اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية (تطور مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة)

حققت مديرية اتصالات الجزائر بالطارف نمواً إيجابياً ملحوظاً في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة خلال الفترة (2019-2025). (صحة الفرضية)

حققت مديرية اتصالات الجزائر بالطارف نمواً إيجابياً ملحوظاً في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة خلال الفترة (2019-2025)، حيث أظهرت البيانات الإحصائية قفزة نوعية في مؤشرات الربط بشبكة الألياف البصرية (FTTH) حيث ارتفع عدد المشتركين بالتقنية من 5,000 مشترك عام 2020 إلى 55,000 مشترك (تقديري) بحلول عام 2025 بمعدل نمو قياسي، كما ارتفع إجمالي مشتري الإنترنت بالولاية من 45,000 إلى 72,000 مشترك لنفس الفترة، وبلغت نسبة التغطية بالألياف البصرية 87% بنهاية عام 2025، مما يؤكد التحول الرقمي الفعال للمديرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والموارد البشري)

وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على زيادة عدد الزبائن والمتعاملين، وتحسين كفاءة وتوزيع العمال داخل المديرية. (صحة الفرضية)

وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على زيادة عدد الزبائن والمتعاملين، وتحسين كفاءة وتوزيع العمال داخل المديرية، حيث أثبتت المؤشرات وجود علاقة عكسية إيجابية بين حجم العمالة ونمو قاعدة الزبائن، فبينما انخفض تعداد المورد البشري بنسبة تقارب 5.5% (من 252 عام 2019 إلى 238 عام 2025)، ارتفعت قاعدة

المشتركين بنسبة تجاوزت 52% (من 51,456 إلى 89,000 زبون)، هذا يبرهن علميا على أن تبني الأنظمة والبرمجيات الرقمية الحديثة (مثل HR Access و Oracle والشبكات الداخلية والبريد المهني) قد ساهم مباشرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين وإدارة قاعدة جماهيرية أكبر بجهد وعمالة أقل.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الميزة التنافسية المستدامة)

تساهم الحلول الرقمية المتبنية من طرف اتصالات الجزائر بالطارف في منحها ميزة تنافسية مستدامة (خاصة في خدمات التدفق العالي والاتصال الثابت) مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. (صحة الفرضية)

تساهم الحلول الرقمية المتبنية من طرف اتصالات الجزائر بالطارف في منحها ميزة تنافسية مستدامة (خاصة في خدمات التدفق العالي والاتصال الثابت) مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، حيث تمتلك المديرية حالة احتكار فعلي في سوق الهاتف الثابت والإنترنت المنزلي عالي التدفق FTTH و ADSL داخل الولاية لعدم وجود منافس حقيقي يمد كوابل للمنازل. وتتجلى ميزتها التنافسية المستدامة أمام متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جيزي، أوريدو) في تقلص ساعات تحميل غير محدودة واستقرار تام في التدفق، متجاوزة عيوب تذبذب الشبكة اللاسلكية ومحدودية الرصيد لدى المنافسين، مدعومة ببنية تحتية قوية وممتدة (طول شبكة الألياف البصرية بلغ 1,750 كلم عام 2025).

الختامة

في ختام هذه الدراسة الميدانية التي تناولت "دور التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالطارف" خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2025، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح المحرك الأساسي والدعامة الإستراتيجية التي توجه الأداء التنافسي للمؤسسة.

وقد سمحت الدراسة التطبيقية من خلال تحليل مؤشرات تكنولوجيا المعلومات، ومتابعة تطور أعداد العمال والزبائن، وإجراء مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بالخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تعكس واقع وآفاق هذا التحول. وقد توصلنا إلى أن التحول الرقمي ساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بالطارف خلال الفترة (2019-2025)، حيث حققت مديرية اتصالات الجزائر بالطارف نموا إيجابيا ملحوظا في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والرقمنة، وزيادة عدد الزبائن والمتعاملين، وتحسين كفاءة وتوزيع العمال داخل المديرية، مما ساهم التحول الرقمي في منحها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج التالية:

(1) نتائج الدراسة النظرية:

- من نتائج الدراسة النظرية التي تم التوصل إليها هي:
- التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية،
- التنافسية الأسلوب الذي تدير به الدولة مواردها وكفاءتها الإجمالية من أجل زيادة رفاهية شعبها،
- القدرة التنافسية هي عبارة عن مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمنشأة بإنتاج قيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون.

(2) نتائج الدراسة التطبيقية:

- بناء على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، توصلنا إلى النتائج التالية:
- شهدت الفترة (2019-2025) قفزة نوعية في البنية التحتية للمديرية، تجلت في التوسع الكبير لشبكة الألياف البصرية (FTTH)، وارتفاع معدلات التدفق، وعصرنة أنظمة الدفع الإلكتروني والخدمات عن بعد،
- أثبتت الإحصائيات وجود علاقة إيجابية قوية بين تحسين المؤشرات التكنولوجية للمؤسسة وارتفاع عدد الزبائن والمتعاملين؛ حيث ساهمت جودة وسرعة الخدمات الرقمية في جذب فئات جديدة من المستهلكين في ولاية الطارف،

- بالرغم من استقرار أو التغير الطفيف في أعداد العمال، إلا أن التحول الرقمي أدى إلى إعادة هندسة الوظائف، حيث تم توجيه المورد البشري نحو المهام الإستراتيجية والدعم الفني، وتقليص المهام الإدارية التقليدية بفضل الرقمنة الداخلية (الأنظمة المدججة)،
- من خلال المقارنة مع المتعاملين المنافسين (خاصة في خدمات الإنترنت الثابت والتدفق العالي جداً)، أظهرت اتصالات الجزائر بالطراف ميزة تنافسية واضحة وحصة سوقية مهيمنة، مستفيدة من احتكارها للبنية التحتية الثابتة وتطويرها المستمر لها خلال فترة الدراسة،
- رغم النجاحات تبين وجود بعض التحديات المتعلقة بالطبيعة الجغرافية لولاية الطارف (مناطق ظل، تضاريس)، مما يؤثر أحياناً على سرعة تعميم بعض المؤشرات الرقمية بنفس الكفاءة في كل مناطق الولاية.

ثانياً: توصيات الدراسة

- بناءً على النتائج السابقة، نتقدم بمجموعة من التوصيات الموجهة للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالطراف:
- تسريع وتيرة التغطية بالألياف البصرية (FTTH) لضمان الحفاظ على الصدارة التنافسية ومنع المنافسين (متعاملي الهاتف النقال) من الاستحواذ على زبائن المناطق النائية أو الحديثة عبر تقنيات الجيل الخامس (5G) أو الجيل الرابع المطور،
 - الاستثمار المستمر في العنصر البشري: من خلال تكثيف الدورات التدريبية للعمال لمواكبة الأنظمة البرمجية الحديثة، والتركيز على مهارات خدمة الزبائن الرقمية والأمن السيبراني،
 - تنويع العروض والخدمات الرقمية المبتكرة وعدم الاعتماد فقط على اشتراكات الإنترنت التقليدية، بل طرح خدمات مضافة (كالحلول السحابية للمؤسسات المحلية، وباقات الترفيه المدججة) بأسعار تنافسية تناسب القوة الشرائية لمواطني الولاية،
 - تحسين إستراتيجية التواصل الرقمي من خلال تفعيل أكبر لمنصات التواصل الاجتماعي والتطبيقات الخاصة بالمديرية لتلقي الشكاوى والأعطال ومعالجتها في وقت قياسي، لرفع مستوى رضا الزبائن.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية، ونقترح في هذا الصدد ما يلي:
- مقترح للمؤسسة: إنشاء "مرصد محلي لليقظة التنافسية والتكنولوجية" داخل المديرية العملياتية بالطراف، يتابع بشكل دوري ومستمر تحركات المنافسين وتغير سلوك المستهلك الجزائري لتحديث الإستراتيجيات الرقمية بشكل استباقي.

- مقترح للباحثين مستقبلا: إجراء دراسات مكملة تتناول:
 - أثر الأمن السيبراني على حماية البيانات والقدرة التنافسية في اتصالات الجزائر،
 - أثر الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في تحسين جودة خدمات قطاع الاتصالات في الجزائر.

وفي الختام نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا، ولو بقدر ضئيل في الإلمام بمحتويات موضوع الدراسة في سبيل إكمال الرسالة العلمية، مع تقديم اعتذارنا عن أي خطأ أو تقصير في هذا العمل المتواضع. ونلتمس من أساتذتنا الكرام والمشرفين على البحث العلمي التوجيه والنقد، وهذا يشكل حافزا ويزيد من حصولنا على معلومات أكثر لمواصلة المشوار، وتجنب الأخطاء مرة أخرى.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- مصيلحي حسين، التحول الرقمي - الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات -، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2020.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية:

- أحمد علي مسعود البطي، مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية القدرات التنافسية - بالتطبيق على كليات الجامعة الأسمرية - زليتن، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 5، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا، 2017.
- أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022.
- أسماء عبد الفتاح عبد الفتاح إبراهيم، دور التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية على العمليات التشغيلية في شركات الطيران - دراسة حالة: شركة مصر للطيران -، مجلة السياحة والفنادق والتراث، المجلد 06، العدد 01، كينج مريوط، الإسكندرية، مصر، 2023.
- اعطيات بنعمر، تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية - دراسة حالة بنك الرياض -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، قسم إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، 2023.
- أمينة حسيني، آفاق التحول الرقمي في الجزائر - دراسات اقتصادية -، المجلد 16، العدد 02، جامعة عنابة، الجزائر، 2022.
- صادق عبد الله القصاب، دور التحول الرقمي كوسيط بين المسؤولية الاجتماعية الرمزية والمسؤولية الاجتماعية الجوهرية في شركات الالكترونيات في أزمير - تركيا -، المجلة العربية للمسؤولية المجتمعية، المجلد 03، العدد 01، جامعة كاربوك، ماليزيا، 2025.
- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

- العطرة دغنوش، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية - دراسة لعينة من البنوك الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2023.
- علي سعدي عبد الزهرة جبير، التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، المجلة الأكاديمية القانونية والسياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة النهريين، العراق، 2021.
- محمد صلاح السيد شلبي، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل، تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 09، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2024.
- مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 05، العدد 19، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، 2018.

2. باللغة الأجنبية:

- Artur GOLBAN, **The Analysis Of Compettiveness And Competitive Advantage Of The Horticultural Production From The Republic Of Moldova: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES** , Agricultural Economics and Rural Development, ,N 2, New Series, Agrarian State University of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova, 2015.
- Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. **Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm)**. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 4(2), 2018.
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. **Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model**. Sustainability, 15(3), 2023.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. باللغة العربية:

- جمال زمورة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية-دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024.
- سليم مفاتيح، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي - دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2022.

- ياسمين بحماني، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة اتصالات الجزائر "موبيليس" وكالة عين تموشنت -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2022-2023.

2. باللغة الأجنبية:

- Erik Andersson Nissar, **Digital Transformation Prerequisites for a digital business model**, Examensarbete, Grundnivå (högskoleexamen), 15 hp Industriell ekonomi, Ekonomiingenjörsprogrammet, Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik, AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ, Gävle University, Sweden, 2022..

رابعاً: التقارير

- عماد ناصيف مكّي، دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك)، الصفاء، الكويت، سبتمبر 2021.
- تقرير التنمية لسوق الهاتف والإنترنت في الجزائر، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: اتصالات الجزائر، نبذة عن شركة اتصالات الجزائر، <https://www.algerietelecom.dz>، يوم: 2026/04/28، على الساعة: 20:00.
- تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: اتصالات الجزائر- ويكيبيديا، <https://ar.wikipedia.org>، يوم: 2026/04/29، على الساعة: 20:00.