



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

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

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم تجارية

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة - شركة اسمنت تبسة SCT

تحت إشراف الأستاذ:

- عمران الزين

من إعداد الطالب:

- قاسمي معتز بالله

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	عمار براهيمية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر ب	عمران الزين
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ التعليم العالي	شوقي جدي

السنة الجامعية: 2025 - 2026



شكر و عرفان

الشكر الأول لله سبحانه وتعالى الذي أثنانا من العلم ما لم نكن نعلم ومنحنا الصبر والعقل لإتمام هذا العمل .

اعترافا بالود وحفظا للجليل وتقديرا للإمتنان أتعلم بخالص الشكر الى الأستاذ المشرف الفاضل

”عمران النزين“

عن قبوله الاشراف على المذكرة وسخائه بإرشاداته وتوجيهاته وبنصائحه القيية .

كما أتوجه بمجزيل الشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة المذكرة .

أتوجه بعقيق الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد غني إعداد هذه المذكرة .

إهداء

الى كل من كمل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار الى النور الذي انار.....

دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا

.... الى من بذل العالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتز ازي بذاتي

.....ابي

..... الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت بي الشدائد بدعائها

..امي

الى ضلعي الثابت وامان ايامي

..... الى من شددت عضدي بهم فكاونا اينابيع امرتوي منها الى خيرة ايامي وصفوها

...اختي ... اخي

للاصدقاء الاوفياء ورفقاء السنين لاصحاب الشدائد والازمات... لكل من كان عوناً في هذا الطريق



فهرس المحتويات

شكر و عرفان	
الإهداء	
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-ي	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية	
1	تمهيد:
2	المبحث الأول: أساسيات ريادة الأعمال الرقمية
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي وتطور ريادة الأعمال الرقمية؛
2	المطلب الثاني: أبعاد وتأثير ريادة الأعمال الرقمية.
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي وتطور ريادة الأعمال الرقمية
3	أولاً: مفهوم وأهمية ريادة الأعمال الرقمية
4	ثانياً: نشأة وتطور ريادة الأعمال في بيئة الأعمال
6	المطلب الثاني: أبعاد وتأثير ريادة الأعمال الرقمية
7	أولاً: الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال الرقمية
11	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
11	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في العصر الرقمي؛

11	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في العصر الرقمي
11	أولاً: ماهية الميزة التنافسية
13	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية في ظل البيئة الرقمية
14	المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية
15	أولاً: المؤشرات المالية (الربحية، الحصة السوقية)
16	ثانياً: المؤشرات غير المالية (الجودة، الابتكار، رضا العملاء)
18	المبحث الثالث: إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية
18	المطلب الأول: تطوير استراتيجيات تقنية متقدمة؛
18	المطلب الثاني: تعزيز ثقافة الابتكار وتنشيط التواصل والتنسيق بين مصالح المؤسسة
18	المطلب الأول: تطوير استراتيجيات تقنية متقدمة
18	أولاً: صياغة الرؤية والاستراتيجية الرقمية
20	ثانياً: آليات دمج التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية
21	المطلب الثاني: تعزيز ثقافة الابتكار وتنشيط التواصل والتنسيق بين مصالح المؤسسة
25	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
27	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
27	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة؛
27	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الدراسة؛
27	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛
27	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

27	أولاً: منهج الدراسة
28	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
28	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
31	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
31	أولاً: ثبات أداة الدراسة
31	جدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة
31	ثانياً: صدق أداة الدراسة
35	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي
36	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
36	أولاً: تحليل البيانات العامة لأفراد العينة
40	ثانياً: تحليل محاور الدراسة
70	الخاتمة
75	قائمة المراجع
78	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

28	جدول 1: توزيع الاستثمارات
29	جدول 2: هيكل الاستبيان
31	جدول 3: معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة
32	جدول 4: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار الرقمي
33	جدول 5: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستباقية الرقمية
33	جدول 6: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تحمل المخاطر الرقمية
34	جدول 7: الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية
35	جدول 8: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
36	جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط
37	جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة
38	جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة
39	جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المجيب
41	جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار الرقمي
42	جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستباقية الرقمية
44	جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطر الرقمية
46	جدول 16: المتوسطات العامة لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية
47	جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية
51	جدول 18: ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
52	جدول 19: تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية
52	جدول 20: معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية
53	جدول 21: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الابتكار الرقمي في الميزة التنافسية
54	جدول 22: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستباقية الرقمية في الميزة التنافسية
55	جدول 23: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحمل المخاطر الرقمية في الميزة التنافسية
57	جدول 24: خصائص أفراد المقابلة

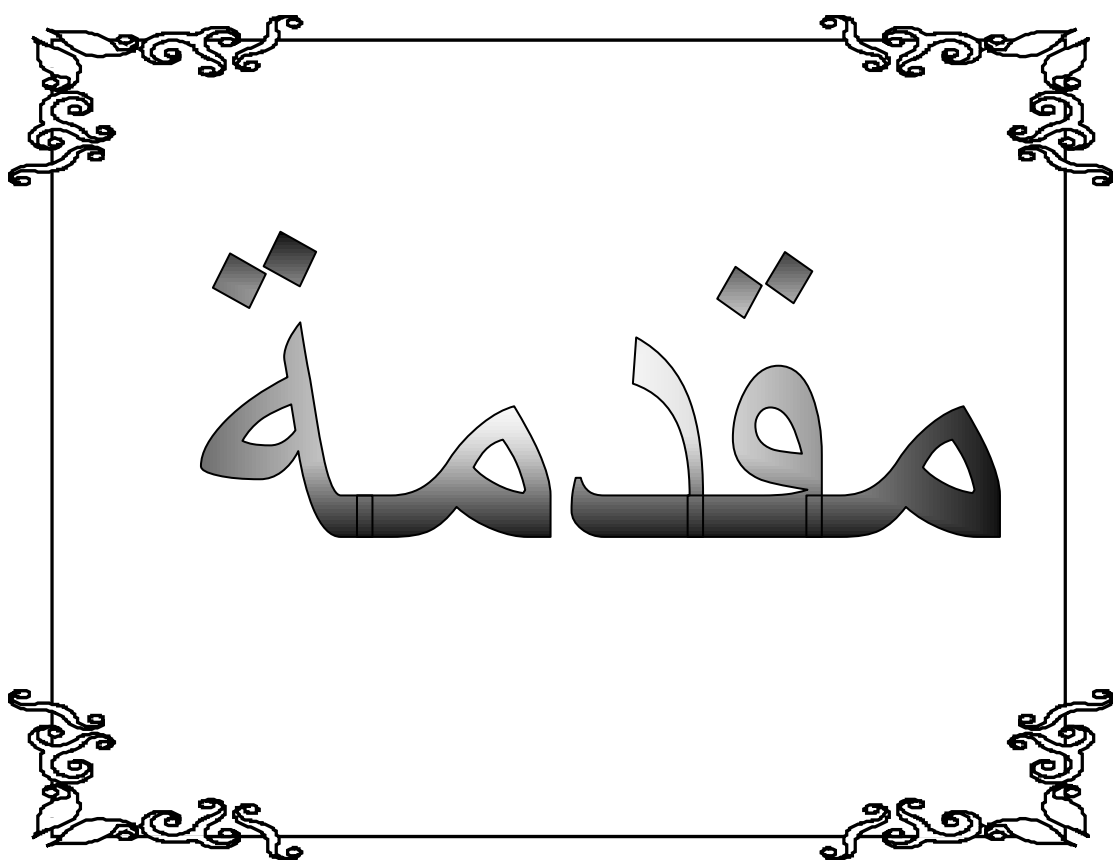
58	جدول 25: آراء المبحوثين حول مكانة الرقمنة
59	جدول 26: مساهمة الأدوات الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية
60	جدول 27: ثقافة ريادة الأعمال الداخلية والعوائق المرتبطة بها
61	جدول 28: تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
62	جدول 29: واقع استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة
64	جدول 30: تقييم مقاومة التغيير
66	جدول 31: المقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلة

فهرس الأشكال

36	الشكل رقم 1: دائرة نسبية توضح نسب وزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط
37	الشكل رقم 2: دائرة نسبية توضح نسب وزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة
38	الشكل رقم 3: دائرة نسبية توضح نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة
39	الشكل رقم 4: دائرة نسبية توضح نسب توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المجيب
41	الشكل رقم 5: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابتكار الرقمي
43	الشكل رقم 6: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستباقية الرقمية
45	الشكل رقم 7: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحمل المخاطر الرقمية
46	الشكل رقم 8: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات العامة لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية
48	الشكل رقم 9: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

فهرس الملاحق

80	الملحق رقم 1: الاستبيان
82	الملحق رقم 2: مخرجات برنامج SPSS V27



تمهيد:

يعد الفصل الأول من الدراسة بمثابة الإطار التمهيدي والمنهجي الذي يوضح الأسس التي انطلقت منها الدراسة الحالية، حيث يتناول مختلف الجوانب الأولية المرتبطة بموضوع البحث والمتغيرات المدروسة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مقدمة عامة توضح خلفية الموضوع وأهميته في ظل التحولات الرقمية المعاصرة، ثم عرض إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، إضافة إلى صياغة الفرضيات التي تمثل إجابات أولية سيتم اختبارها ميدانيًا. كما سيتم عرض أهمية الدراسة وأهدافها العلمية والتطبيقية، مع توضيح الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، إلى جانب استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية، بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية.

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطور التكنولوجي المتنامي، حيث أصبحت المؤسسات تسعى إلى تبني أساليب حديثة في الإدارة والتسيير لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. وقد أدى انتشار التكنولوجيا الرقمية والإنترنت والذكاء الاصطناعي إلى إعادة تشكيل النماذج الاقتصادية التقليدية، وفتح المجال أمام ظهور مفاهيم جديدة تعتمد على الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق. وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التكنولوجية واستثمار الموارد الرقمية بكفاءة من أجل تحسين أدائها وتعزيز مكانتها في السوق، الأمر الذي ساهم في بروز مفهوم ريادة الأعمال الرقمية باعتباره أحد التوجهات الحديثة التي تجمع بين الفكر الريادي والتكنولوجيا الرقمية لتحقيق النمو والتطور المؤسسي.

تعد ريادة الأعمال الرقمية من المفاهيم الحديثة التي تركز على توظيف التكنولوجيا الرقمية في إنشاء وتطوير المشاريع والأعمال بطرق مبتكرة تواكب التحولات الرقمية المتسارعة. وتقوم هذه الريادة على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعكس طبيعتها الديناميكية، من أبرزها الابتكار الرقمي الذي يتمثل في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة اعتمادًا على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يسهم في تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء. كما تشمل الاستباقية الرقمية التي تعبر عن قدرة المؤسسة على استشراف التغيرات المستقبلية والتفاعل السريع مع الفرص والتحديات الرقمية قبل المنافسين، بما يضمن لها التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. إضافة إلى ذلك، يمثل تحمل المخاطر الرقمية بعدًا أساسيًا في ريادة الأعمال الرقمية، حيث يتطلب الاستثمار في التقنيات الحديثة والدخول إلى الأسواق

الرقمية استعدادًا لتحمل المخاطر المرتبطة بعدم التأكد والتغيرات التكنولوجية السريعة. ومن خلال هذه الأبعاد، تسعى قيادة الأعمال الرقمية إلى تمكين المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والمرونة والابتكار، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة الأعمال الحديثة.

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز مقارنة بالمنافسين من خلال امتلاك موارد أو قدرات أو استراتيجيات تمكنها من تقديم قيمة أفضل للعملاء بصورة يصعب تقليدها. وتعتبر الميزة التنافسية من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات واستمرارها، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتغير احتياجات العملاء بشكل متسارع. ويمكن أن تتحقق هذه الميزة من خلال عدة عناصر، مثل الجودة العالية، وخفض التكاليف، والابتكار، وسرعة الاستجابة للسوق، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. ومع التطور الرقمي المتزايد، أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الأدوات والتقنيات الرقمية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التفوق في الأسواق المحلية والدولية، حيث تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات الداخلية، وتطوير الخدمات، وتعزيز التواصل مع العملاء، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق الاستدامة.

تتجلى العلاقة بين قيادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية في كون التوجهات الريادية الرقمية أصبحت من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التطور والتميز في بيئة الأعمال الحديثة، من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في الابتكار وتحسين الخدمات ورفع كفاءة الأداء. فكلما زادت قدرة المؤسسة على تبني الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية وتحمل المخاطر الرقمية، ازدادت قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والتكيف مع متطلبات السوق وتحقيق التفوق على المنافسين. وفي المؤسسات الجزائرية، أصبح الاهتمام بريادة الأعمال الرقمية يتزايد بصورة ملحوظة نتيجة التحولات الرقمية التي يشهدها الاقتصاد الوطني، حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إدماج التقنيات الحديثة في مختلف أنشطتها الإدارية والإنتاجية والخدمية من أجل تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. وتبرز أهمية هذا الموضوع بشكل خاص داخل SCT باعتبارها من المؤسسات التي تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتبني الأساليب الرقمية في تسيير أعمالها، الأمر الذي يجعل من قيادة الأعمال الرقمية مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز والابتكار وتعزيز الميزة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة.

أولاً: الإشكالية

من خلال ماسبق، وفي ظل الدراسة الراهنة يمكن تحديد الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:
كيف تؤثر ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT؟
ويتفرع عن التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم الابتكار الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT؟
2. هل توجد علاقة تأثير للاستباقية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT؟
3. ما مدى مساهمة تحمل المخاطر الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات من المراحل الأساسية والمحورية في أي بحث علمي، إذ تمثل تصورات أولية أو إجابات مؤقتة يتم صياغتها بشكل علمي منظم، بهدف توجيه الدراسة وتحديد مسارها الإجرائي والتحليلي. وتكتسي الفرضيات أهمية كبيرة كونها تساعد الباحث على الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، كما تساهم في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة واختبار مدى صحتها أو نفيها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يجعلها أداة منهجية ضرورية لبناء نتائج دقيقة وموضوعية. وفي هذا الإطار، يمكن عرض فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستباقية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتحمل المخاطر الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية مزدوجة، علمية وعملية، نظراً لارتباطها بموضوع حديث يتمثل في ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات. فمن الناحية العلمية، تساهم الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي في مجال ريادة الأعمال الرقمية من خلال توضيح العلاقة بين أبعادها المتمثلة في الابتكار الرقمي، والاستباقية الرقمية، وتحمل المخاطر الرقمية، وبين تحقيق الميزة التنافسية، كما تقدم إضافة نظرية يمكن الاستناد إليها في دراسات لاحقة تتناول نفس المتغيرات أو متغيرات قريبة منها، خاصة في السياق الجزائري الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتعمق في هذا المجال.

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية في تحسين أدائها وتطوير استراتيجياتها الرقمية، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، وتبني السلوك الاستباقي، وتشجيع تحمل المخاطر المدروسة في بيئة الأعمال الرقمية. كما تساعد هذه الدراسة صناع القرار داخل المؤسسات على فهم الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على المنافسة في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المستمر.

رابعاً: أهداف الدراسة

في ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المحددة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، وذلك من خلال محاولة الكشف والتعرف عما يلي:

- محاولة الكشف عن الدور الذي يؤديه الابتكار الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية داخل شركة SCT؛
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستباقية الرقمية والميزة التنافسية داخل شركة SCT؛
- محاولة الكشف عن تأثير المخاطر الرقمية في الميزة التنافسية داخل شركة SCT.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يعد تحديد دوافع اختيار موضوع الدراسة من الخطوات المنهجية المهمة في البحث العلمي، إذ يساعد على توضيح الخلفية التي انطلقت منها الباحثة في اختيار هذا الموضوع دون غيره، كما يبرز مدى ارتباطه بالواقع العلمي والعملية من جهة، وباهتماماتها الشخصية من جهة أخرى. وتنقسم هذه

الدوافع عادة إلى أسباب موضوعية تتعلق بأهمية الموضوع وإشكاليته وراهنيته في السياق العلمي والعملية، وأسباب ذاتية ترتبط بالميول الشخصية والاهتمام الفردي للباحث بمجال الدراسة. وفي هذا الإطار، سيتم عرض كل من الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية التي كانت وراء اختيار موضوع الدراسة.

أسباب موضوعية:

تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع في الأهمية المتزايدة التي تحظى بها ريادة الأعمال الرقمية في ظل التحولات التكنولوجية والرقمية التي يشهدها العالم، وما تفرضه من ضرورة إعادة النظر في أساليب تسيير المؤسسات وآليات تحقيق الميزة التنافسية. كما أن ارتباط الموضوع بواقع المؤسسات الحديثة يجعل منه قضية ذات راهنية علمية وعملية، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة واعتماد التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

من بين الأسباب الموضوعية كذلك، الحاجة إلى فهم أعمق لدور ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، إضافة إلى قلة الدراسات المتخصصة - خصوصاً في السياق الجزائري - التي تناولت العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية بشكل تحليلي وكمي.

كما أن أهمية الموضوع تتجلى في كونه يربط بين متغيرات حديثة ذات بعد استراتيجي، مما يتيح إمكانية تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسات، ويساهم في دعم صناع القرار في تبني استراتيجيات رقمية فعالة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أسباب ذاتية:

تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار هذا الموضوع في الاهتمام الشخصي المتزايد بمجال ريادة الأعمال الرقمية وما يرتبط به من مفاهيم حديثة مثل الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية وتحمل المخاطر الرقمية، باعتبارها من أبرز التوجهات المعاصرة في تسيير وتطوير المؤسسات. كما يعود اختيار الموضوع إلى الرغبة في تعميق الفهم حول كيفية توظيف التقنيات الرقمية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع.

إضافة إلى ذلك، ينبع هذا الاختيار من الفضول العلمي والرغبة في البحث والاستكشاف في مجال يجمع بين الجانب التكنولوجي والجانب الإداري، ومحاولة ربطه بالواقع الاقتصادي للمؤسسات.

كما أن إعداد هذا النوع من الدراسات يساهم في تنمية المهارات البحثية والتحليلية لدى الباحثة، خاصة في ما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج العلمية بشكل دقيق وموضوعي.

سادسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من المكونات الأساسية في أي بحث علمي، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الباحث لفهم الخلفية النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، كما تساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الجهود البحثية السابقة. وتكمن أهميتها في كونها تمكن من التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والكشف عن الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ، مما يساهم في بلورة إشكالية الدراسة وتحديد متغيراتها بدقة أكبر. وفي هذا السياق، سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليلها ومقارنتها بما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة ساسكا كراوس وآخرون، 2023 الموسومة ب: **ريادة الأعمال الرقمية: دور التوجه الريادي والرقمنة في الابتكار التدميري، مجلة التنبؤ التكنولوجي والتغير الاجتماعي، هولندا. (kraus, 2023)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي الرقمي والميزة التنافسية، ومن أجل ذلك تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مدى تأثير أبعاد ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار داخل المؤسسات؟
- كيف تسهم الرقمنة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟
- وللإجابة عن التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي الرقمي والابتكار داخل المؤسسات.
- يوجد تأثير إيجابي للرقمنة على تحقيق الميزة التنافسية.
- يساهم التكامل بين الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات.

مقدمة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالمنهج الكمي، كما تم جمع المعلومات اعتمادًا على الاستبيان كأداة رئيسية، ووزعت على عينة مكونة من 242 مؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد ريادة الأعمال الرقمية (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) وبين تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج أن الرقمنة تعزز بشكل مباشر القدرة التنافسية للمؤسسات، وأن الجمع بين التوجه الريادي والتحول الرقمي يساهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

الدراسة الثانية: دراسة شيوماي زو وآخرون، 2022 بعنوان: توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية عالية للمشروعات الرقمية الجديدة: دراسة ميدانية في الصين، مجلة آسيا والمحيط الهادئ لمراجعة الأعمال، تايلور وفرانسيس للنشر، الصين. (zhu, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القدرات الرقمية والتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الناشئة الرقمية، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الموارد الرقمية والأداء التنافسي، ومن أجل ذلك تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مدى تأثير القدرات الرقمية على الميزة التنافسية؟
- هل يساهم التوجه الريادي في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الناشئة؟
- وللإجابة عن التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الرقمية والميزة التنافسية.
- يوجد تأثير إيجابي للتوجه الريادي على أداء المؤسسات الناشئة.
- يساهم التكامل بين الموارد الرقمية والتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من 234 مؤسسة ناشئة رقمية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أن القدرات الرقمية والتوجه الريادي يساهمان بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية، كما أكدت النتائج أن التكامل بين التكنولوجيا والريادة يعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات الرقمية.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة بن عيسى عبد القادر، 2022 الموسومة ب: دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر. (بن عيسى، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد ريادة الأعمال الرقمية (الابتكار الرقمي، الاستباقية الرقمية، وتحمل المخاطر الرقمية) وبين تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل ذلك تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مدى مساهمة ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات الجزائرية؟
- كيف تؤثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية؟

ولإجابة عن التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية.
- يوجد تأثير إيجابي لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية على تنافسية المؤسسات.
- يسهم الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة من المؤسسات الجزائرية.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أن ريادة الأعمال الرقمية تسهم بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وأن تبني الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية وتحمل المخاطر الرقمية يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء التنافسي وزيادة القدرة على الاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

الدراسة الثانية: دراسة محمد أحمد العتوم، بعنوان: أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن. (العتوم، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية في تعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل ذلك تم طرح السؤالين التاليين:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

- هل يساهم تبني الأدوات الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات؟

وللإجابة عن التساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية وأداء المؤسسات.

- يوجد تأثير إيجابي لتبني التقنيات الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية.

- يساهم الابتكار الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات اعتماداً على الاستبيان كأداة رئيسية، ووزعت على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية وبين تحسين أداء المؤسسات، كما بينت النتائج أن تبني الحلول الرقمية يساهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين القدرة على المنافسة في السوق الأردني.

سابعاً: الدراسات السابقة والدراسة الحالية: (أوجه التشابه، والاختلاف، والاستفادة)

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ريادة الأعمال الرقمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات، حيث ركزت أغلب الدراسات على أبعاد الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية وتحمل المخاطر الرقمية باعتبارها عوامل مؤثرة في تحسين الأداء التنافسي، كما اتفقت معها في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. غير أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التطبيقية، إذ أجريت داخل SCT في السياق الجزائري، كما تميزت باعتمادها على المزج بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي من خلال توظيف المقابلة شبه الموجهة إلى جانب الاستبيان، مما أتاح

فهماً أعمق لواقع التحول الرقمي داخل المؤسسة والعوائق المرتبطة به. كذلك اختلفت الدراسة من حيث طبيعة العينة التي شملت موظفي وإدارات المؤسسة باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة، وصياغة الإشكالية والفرضيات، واختيار المنهج والأدوات المناسبة لجمع البيانات، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها في تفسير النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة. كما تتمثل الإضافة العلمية التي قدمتها الدراسة الحالية في محاولتها الربط بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية داخل مؤسسة جزائرية تنشط في بيئة تشهد تحولات رقمية متسارعة، مع التركيز على توظيف الأبعاد الرقمية الحديثة وتحليل انعكاساتها على الأداء التنافسي، الأمر الذي يساهم في إثراء الدراسات العربية والجزائرية المتعلقة بهذا المجال الحديث.

خلاصة عامة:

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إنه شكل الإطار العام الذي قامت عليه الدراسة، من خلال التطرق إلى الخلفية النظرية لموضوع ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية، وتحديد الإشكالية الرئيسية للدراسة وتساؤلاتها، وصياغة الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانياً، إضافة إلى توضيح أهمية الدراسة وأهدافها العلمية والعملية، واستعراض الأسباب الموضوعية والذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع. كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، والتي ساهمت في إثراء الإطار النظري وتحديد معالم الدراسة الحالية.

وبذلك يكون هذا الفصل قد مهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال توفير الأساس العلمي والمنهجي الذي سيتم الاعتماد عليه في تحليل البيانات ومناقشة النتائج في الفصول اللاحقة.



الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية واللميزة التنافسية

تمهيد

يشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات هيكلية عميقة مدفوعة بالتقدم التكنولوجي المتسارع الذي أعاد صياغة القواعد الكلاسيكية للمنافسة والبقاء في الأسواق. لم تعد القدرة على الاستمرار مقتصرة على امتلاك الموارد المادية أو التمتع الجغرافي الاستراتيجي، بل انتقل مركز الثقل نحو القدرة على استيعاب الرقمنة ودمجها في صميم العمليات التشغيلية والإدارية. هذا الواقع الاقتصادي الجديد فرض على المنظمات التخلي عن الهياكل الإدارية التقليدية والتوجه نحو تبني مفاهيم القيادة الرقمية، التي تمثل المحرك الأساسي لتوجيه الموارد البشرية والتقنية نحو استغلال الفرص غير المسبوقة التي يتيحها الفضاء الرقمي. إن القيادة الرقمية لا تقتصر على أتمتة الإجراءات، بل هي إعادة هندسة شاملة للثقافة التنظيمية تسمح بتشجيع الابتكار وتبني المخاطر المدروسة، وهو ما يتقاطع مباشرة مع جوهر الممارسة المقاولاتية الحديثة.

في قطاع الصناعات الثقيلة، تبرز هذه التحولات بشكل أكثر تعقيدا. المؤسسات الصناعية الكبرى التي اعتمدت لعقود على وفورات الحجم والإنتاج النمطي، تجد نفسها اليوم أمام حتمية التحول نحو نماذج أعمال مرنة قادرة على الاستجابة للتقلبات الفجائية في سلاسل التوريد والطلب. تبني آليات القيادة الرقمية وريادة الأعمال في بيئات صناعية معقدة يمثل تحديا استراتيجيا يتطلب مواءمة دقيقة بين البنية التحتية التكنولوجية والكفاءات البشرية. هذا المزيج الديناميكي هو ما يخلق في النهاية قدرات تنظيمية يصعب على المنافسين استنساخها، ليتحول الابتكار الرقمي من مجرد أداة تشغيلية إلى أصل استراتيجي مستدام.

بناء على هذه المعطيات، يهدف هذا الفصل إلى تشرح الأساس النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية، مروراً بتفكيك ميكانيزمات ريادة الأعمال الرقمية. سيتم استعراض تطورها المفاهيمي وأبعادها الأساسية، مع التركيز على فهم كيفية مساهمة هذه المتغيرات في خلق قيمة مضافة حقيقية تمكن المنظمات من اختراق الأسواق وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة شديدة الاضطراب، وتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات ريادة الأعمال الرقمية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات ريادة الأعمال الرقمية

تمهيد المطلب تعد ريادة الأعمال الرقمية إفرارا حتميا للثورة الصناعية الرابعة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ألغت الحدود الجغرافية والزمنية للأسواق. يمثل هذا المفهوم الجيل الجديد من الممارسة المقاولاتية، حيث يتجاوز استخدام التقنية كعامل مساعد ليتخذها بيئة حاضنة ومحركا أساسيا لخلق القيمة. الانتقال من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية يتطلب تفكيكا عميقا للطرق التي يتم بها اكتشاف الفرص وتطوير المنتجات والوصول إلى العملاء.

إن فهم أساسيات هذا التوجه يتطلب دراسة تحليلية للمسار التطوري الذي سلكته الأعمال الرقمية منذ بداياتها البسيطة المقتصرة على بوابات الإنترنت، وصولا إلى هيمنة الخوارزميات والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء. هذا التطور لم يغير فقط شكل المنتجات والخدمات، بل أحدث طفرة في هياكل التكاليف وطبيعة المنافسة. المؤسسات التي تتبنى هذا النمط لم تعد تتنافس على أساس خفض تكلفة المواد الأولية فحسب، بل على أساس سرعة معالجة البيانات وتحويلها إلى قرارات استراتيجية استباقية.

لمعالجة هذه المتغيرات بشكل منهجي دقيق، سيتم تقسيم هذا المطلب إلى مطالب متسلسلة تبدأ بضبط الإطار المفاهيمي وتتبع التطور التاريخي لريادة الأعمال الرقمية، للوقوف على الميكانيزمات الداخلية التي تحكم عمل المنظمات الرقمية وكيفية توظيفها لبناء قدرات ديناميكية تتكيف مع الصدمات الاقتصادية وتضمن التوسع المستدام.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين :

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي وتطور ريادة الأعمال الرقمية؛

المطلب الثاني: أبعاد وتأثير ريادة الأعمال الرقمية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي وتطور ريادة الأعمال الرقمية

برزت ريادة الأعمال الرقمية كنموذج اقتصادي وإداري هجين يجمع بين المنطق المقاولاتي المرتكز على استغلال الفرص وتحمل المخاطر، وبين الإمكانيات غير المحدودة التي توفرها الثورة التكنولوجية. يمثل هذا التوجه خروجاً عن الأطر التقليدية للإنتاج والتسويق نحو بيئة تعتمد كلياً على تدفق البيانات والمعلومات.

أولاً: مفهوم وأهمية ريادة الأعمال الرقمية

يمثل الانتقال نحو البيئة الرقمية قطيعة ابستمولوجية وعملية مع النماذج الكلاسيكية لإدارة الأعمال، حيث تبرز ريادة الأعمال الرقمية كنمط هجين يدمج المنطق المقاوлатي القائم على اقتناص الفرص وتحمل المخاطر مع الإمكانيات اللامحدودة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تعبر هذه الممارسة عن توجه استراتيجي عميق يتجاوز الاستخدام السطحي للحواسيب، ليعيد هندسة العمليات التجارية بالكامل بناء على معطيات الفضاء الافتراضي. تعرف ريادة الأعمال الرقمية على أنها عملية إنشاء مشروعات جديدة، وتحويل الأعمال التقليدية إلى مشروعات ذات تقنية رقمية متطورة تعتمد على الرقمنة الشاملة للأنشطة الاقتصادية والتجارية¹.

تتوافق هذه الرؤية مع مقاربة المنظمات الدولية التي ترصد التحولات الهيكلية، حيث تحدد المفوضية الأوروبية هذا المفهوم على أنه تأسيس مشاريع جديدة وتحويل مشاريع قائمة عن طريق تطوير تقنيات رقمية جديدة، أو استخدام جديد لهذه التقنيات والاستفادة منها في تقديم السلع والخدمات لتجاوز القيود المادية².

تستمد ريادة الأعمال الرقمية أهميتها الاستراتيجية من قدرتها الفائقة على تدمير الحواجز الجغرافية والزمنية التي كانت تكبل نماذج الأعمال التقليدية. إن الميزة الجوهرية لهذا التوجه تكمن في إعادة تشكيل هيكل التكاليف، حيث تقترب التكلفة الحدية للتوسع والوصول إلى عملاء جدد من الصفر، متخلصة بذلك من الأعباء الرأسمالية الثابتة كالإيجارات والبنية التحتية الفيزيائية المكلفة. هذا التخفيض الهيكلي في التكاليف يتيح للمنظمات توجيه مواردها المالية نحو الابتكار المستمر وتعزيز القدرات الديناميكية التي تضمن التكيف السريع مع تقلبات السوق. فضلاً عن ذلك، تعتبر ريادة الأعمال الرقمية آلية فعالة لإحداث

¹ حمزة غندور ورتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، (مجلة العلوم القانونية والاجتماعية)، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022، ص 1123.

² فريد مشري وآخرون، واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي ما بعد فترة كوفيد-19، (مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة)، العدد 29، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2024، ص 152.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

التغيير الاستراتيجي وتحسين قرارات استخدام الموارد وخلق منتجات مبتكرة تساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام ورفع القيمة المضافة للاقتصاد الوطني ككل¹.

إن استيعاب هذا الإطار المفاهيمي يفرض علينا إسقاطه تحليليا على ميدان دراستنا المتمثل في مصنع أسمنت تبسة، فهذا الكيان الصناعي الثقيل لا يمكنه البقاء بمعزل عن هذه التحولات الهيكلية. تطبيق ريادة الأعمال الرقمية في بيئة صناعة الأسمنت لا يعني بالضرورة التحول إلى شركة برمجيات، بل يعني تبني رقمنة العمليات لتعزيز الميزة التنافسية. يتجسد ذلك من خلال انتقال المصنع من الإدارة اليدوية لسلاسل التوريد إلى بناء منصات رقمية متكاملة تربط المصنع بشبكة الموزعين والمقاولين في شرق الجزائر، مما يتيح التنبؤ الدقيق بحجم الطلب وجدولة الإنتاج بفعالية عالية تمنع تكس مخزون الكليكر. الأهمية الاستراتيجية هنا تبرز في استخدام تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي لمراقبة أفران الشواء ومطاحن الأسمنت، وهو ما يخلق مسارا رياديا يعتمد على "الصيانة التنبؤية" التي تخفض تكاليف التوقف المفاجئ للآلات. هذه القدرة على استخدام المعرفة الرقمية لتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف هي الترجمة الفعلية لممارسة ريادة الأعمال داخل كيان صناعي قائم، حيث تتحول التقنية من مجرد أداة تشغيلية داعمة إلى أصل استراتيجي يصعب على المنافسين تقليده.

ثانيا: نشأة وتطور ريادة الأعمال في بيئة الأعمال

لفهم الميكانيزمات الحالية للريادة الرقمية، يجب تتبع مسارها التطوري الذي انطلق من الجذور النظرية الكلاسيكية وصولا إلى التعقيد التكنولوجي الراهن. تاريخيا، تبلور مفهوم ريادة الأعمال في الأدبيات الاقتصادية الأولى ليعبر عن الفرد الذي يتحمل المخاطر في ظل عدم اليقين لتحقيق الربح، حيث كان الاقتصادي كانتيلون أول من أرسى هذا المفهوم في القرن الثامن عشر ليرتبط لاحقا بالابتكار والتدمير الخلاق حسب نظرية شومبيتر، والتي تعتبر رائد الأعمال هو المحرك الأساسي للتغيير الاقتصادي من خلال تقديم تقنيات أو طرق إنتاج جديدة تقضي على الأساليب القديمة².

¹نور الدين أحمد حسام الدين، دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الاقتصادي، (المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية)، العدد 6، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2023، ص 28.

²بلفاسم قريشي، ترقية ريادة الأعمال عبر الإنترنت دراسة تحليلية لتجارب دولية، (مجلة آفاق علمية)، العدد 2، جامعة الجلفة، 2023، ص 995.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، انتقلت الممارسة المقاولانية لتندمج كلياً مع الفضاء السيبراني وفق تطور تاريخي وتقني مر بثلاث مراحل مفصلية استجابت للتغيرات العميقة في بنية الاقتصاد العالمي. انطلقت المرحلة الأولى في تسعينيات القرن العشرين تزامناً مع إتاحة شبكة الإنترنت للاستخدام التجاري، حيث اقتصر الابتكار الريادي حينها على تأسيس بوابات إلكترونية بسيطة ومواقع للتجارة الإلكترونية لنقل عمليات البيع والشراء من البيئة المادية إلى البيئة الافتراضية. اتسمت هذه المرحلة بمحدودية البنية التحتية وضعف سرعة تدفق البيانات، مما حصر العمليات الرقمية في كسر حاجز المسافة المادية وتوفير قنوات تواصل بدائية بين المنتج والمستهلك دون إحداث تغيير جذري في نماذج خلق القيمة¹.

دخلت ريادة الأعمال مرحلتها التطورية الثانية مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بظهور تقنيات الجيل الثاني للويب، والتي أحدثت نقلة نوعية من المحتوى الثابت إلى التفاعل الشبكي. أدى انتشار الشبكات الاجتماعية والمنصات التفاعلية إلى إدماج المستهلك كشريك أساسي في دورة تطوير المنتج، مما أرغم المنظمات على تعديل نماذج أعمالها لتستجيب للتغذية الراجعة الفورية وتستفيد من التأثير الشبكي الفيروسي في بناء مجتمعات مساندة للعلامة التجارية. أما المرحلة الثالثة والراهنة، فتتمثل حقبة النضج والتعقيد الاستراتيجي التي تتسببها البيانات الضخمة والخوارزميات الذكية والحوسبة السحابية. في هذه الحقبة تلاشت الخطوط الفاصلة بين العالمين المادي والرقمي، وانتقل التركيز من مجرد تلبية الطلب إلى التنبؤ الاستباقي به، مما يسمح للمنظمات الريادية بتقديم قيمة فائقة التخصيص بتكلفة حدية شبه معدومة².

لقد لعبت الأزمات العالمية، وفي مقدمتها جائحة كوفيد-19، دور المسرع الحتمي لهذا التطور الهيكلي. أدى الانغلاق المادي المفاجئ للأسواق إلى فرض واقع اقتصادي جديد جعل من الرقمنة الشاملة مسألة بقاء لا خياراً تكميلياً، حيث أرغمت المؤسسات على الانتقال الإجمالي نحو أتمتة العمليات التجارية

¹Daniel Pop ،UNDERSTANDING DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: A THEORETICAL PERSPECTIVE، (The Annals of the University of Oradea2024)151 ص ، العدد 1، جامعة أوراديا، ،

²Daniel Pop,p 152.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

لضمان استمراريتهما في ظل شلل سلاسل التوريد الكلاسيكية، مما خلق طفرة غير مسبوقه في الاعتماد على الممارسات المقاولاتية الرقمية لبناء قدرات تنظيمية تتكيف مع الصدمات¹.

عند تحليل هذا التطور التاريخي وإسقاطه على الواقع التشغيلي لمصنع أسمنت تبسة، نكتشف أن المصنع مطالب بمحاكاة هذا النضج التكنولوجي لضمان بقاءه في حلبة المنافسة المعقدة. لا يمكن للمصنع أن يعتمد على نظريات الإنتاج الصناعي التي سادت في المرحلة الأولى، بل يجب أن يقفز مباشرة نحو تبني آليات المرحلة الثالثة من التطور المقاولاتي الرقمي. يتطلب هذا الانتقال الاستراتيجي من الطاقم الإداري التخلي عن البيروقراطية الصناعية الموجهة بالإنتاج النمطي، نحو تبني قيادة رقمية تدمج أنظمة تخطيط موارد المؤسسة المتقدمة مع آليات الحوسبة السحابية. هذا التطور المدمج سيسمح لمصنع تبسة بتحليل البيانات الضخمة المتعلقة باستهلاك الطاقة في أفران الكليكر، ومقارنتها بتكاليف المواد الأولية وأسعار الصرف، لإنتاج قرارات تسعير وتوزيع ذكية ولحظية. إن تطور ريادة الأعمال يفرض على المصنع التحول من مجرد وحدة إنتاج مادي ضخمة، إلى بيئة ديناميكية ذكية تقرأ إشارات السوق الرقمية وتتفاعل معها بسرعة فائقة لحماية حصتها السوقية.

المطلب الثاني: أبعاد وتأثير ريادة الأعمال الرقمية

يشكل موضوع ريادة الأعمال الرقمية أحد أبرز التحولات الاقتصادية المعاصرة، نظراً لما أحدثته التكنولوجيا الرقمية من تغييرات عميقة في بيئة الأعمال وأساليب الإدارة والتسويق. وقد ساهمت هذه الريادة في خلق نماذج اقتصادية جديدة تعتمد على الابتكار والمرونة وسرعة الوصول إلى الأسواق، مما عزز من تنافسية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة. كما تتجلى أهمية ريادة الأعمال الرقمية في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لما لها من دور في دعم التنمية وخلق فرص العمل وتحفيز الإبداع. وعليه، فإن دراسة أبعاد وتأثير ريادة الأعمال الرقمية تعد ضرورة لفهم انعكاساتها على الأفراد والمؤسسات والاقتصاد بصفة عامة.

¹حفيظة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا كوفيد 19 الفرص والتحديات، (مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا)، العدد 1، جامعة حمد بن خليفة، 2021، ص 4.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

أولاً: الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال الرقمية

تستند ريادة الأعمال الرقمية إلى بنية هيكلية معقدة تتجاوز مجرد الحياة المادية للأجهزة التكنولوجية، لتشمل منظومة متكاملة من العناصر المترابطة التي تضمن استدامة خلق القيمة في بيئات شديدة التنافسية. تتشكل هذه المنظومة من أبعاد استراتيجية متداخلة تمثل الركائز الأساسية لنجاح أي كيان ريادي. يبرز البعد الأول في المعرفة الرقمية وسوق التكنولوجيا، وهو يعكس القدرة الفائقة للمنظمة على استيعاب التقنيات الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحويلها إلى أصول غير ملموسة تولد ميزة إنتاجية يصعب تقليدها.

تعد هذه المعرفة حجر الأساس لتصميم نماذج أعمال تكسر القيود الكلاسيكية للمنافسة، وتسمح بالانتقال من الإنتاج النمطي إلى التخصيص الدقيق. أما البعد الثاني فيتجسد في بيئة الأعمال الرقمية، والتي توفر الفضاء الافتراضي اللازم لتنظيم وتسجيل تدفقات البيانات الضخمة وحفظها في خوادم سحابية آمنة. هذا البعد يسمح للمنظمة بالتفاعل اللحظي مع المستهلكين والشركاء، ومعالجة المتغيرات السوقية المعقدة بطريقة مرنة تضمن التدفق السلس للمعلومات بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين¹.

يعتبر التمويل الرقمي بعداً ثالثاً وحاسماً يحدد مسار نمو المشروع الريادي واستدامته، إذ يمثل قدرة المنظمة أو المستثمرين على حشد الموارد المالية بأفضل الطرق وأقل التكاليف عبر المنصات التمويلية المبتكرة. يتجاوز هذا البعد القنوات المصرفية الكلاسيكية المليئة بالقيود البيروقراطية، ليعتمد على التكنولوجيا المالية التي تسرع عمليات الدفع وتخفف تكاليف المعاملات. ويرتبط هذا المحور ارتباطاً وثيقاً بالبعد الرابع المتمثل في المهارات الرقمية والقيادة الإلكترونية، حيث تعكس المهارات الرقمية قدرة الكادر البشري على توظيف الوسائل التكنولوجية بكفاءة عالية لتحسين الإنتاجية. في المقابل، تعبر القيادة الإلكترونية عن عمق الوعي الاستراتيجي لدى الإدارة العليا وقدرتها على توجيه الموارد، وإدارة التغيير، وتعديل القرارات بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية للمنظمة. ويكتمل هذا البناء الهيكلي بالبعد الخامس المتعلق بالثقافة الريادية الرقمية، التي تهدف إلى دمج التكنولوجيا في صميم السلوك التنظيمي للموارد

¹ فريد مشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 154-155.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

البشرية، مما يقضي على مقاومة التغيير ويمنح المنظمة المرونة اللازمة لاختراق أسواق جديدة، مع خلق ترابط وثيق بين أهداف العاملين وتطلعات العملاء¹.

بإسقاط هذه الأبعاد الاستراتيجية المترابطة على بيئة العمل في مصنع أسمنت تبسة، ندرك أن الانتقال نحو الريادة الرقمية في قطاع الصناعات الثقيلة يتطلب هندسة إدارية وتقنية دقيقة. إن تجسيد المعرفة الرقمية يفرض على المصنع عدم الاكتفاء بالاستغلال المادي للآلات، بل يتطلب دمج أجهزة استشعار متطورة في أفران الكلينكر ومطاحن الأسمنت، قادرة على قياس كفاءة الاحتراق والاهتزازات وإرسالها برمجياً إلى غرف تحكم مركزية. بيئة الأعمال الرقمية تتجلى في بناء المصنع لشبكة إلكترونية داخلية وخارجية تربط قسم الإنتاج بإدارة المخازن وقسم المبيعات، مما يلغي التنسيق الورقي البطيء ويحقق تكاملاً رأسياً وأفقياً في سلسلة القيمة. أما القيادة الإلكترونية والمهارات الرقمية، فتستوجب من الإدارة العليا لمصنع تبسة تبني نمط قيادي مرن، وتدريب المهندسين والعمال على قراءة اللوحات الرقمية وتحليل البيانات الميدانية، لاتخاذ قرارات فورية بشأن تعديل سرعة المطاحن لتفادي الأعطال. في حين يتطلب بعد التمويل الرقمي هندسة ميزانيات مرنة تخصص للاستثمار في أنظمة الذكاء الاصطناعي كأصول رأسمالية استراتيجية تدر عوائد طويلة الأجل، بدلاً من اعتبارها أعباء تشغيلية زائدة.

تتأزر هذه الأبعاد لتكوين قاعدة صلبة تحمي المنظمات من الصدمات البيئية وتدفعها نحو الابتكار المستدام.

ثانياً: تأثير التحول الرقمي على المشاريع الريادية

أحدث التحول الرقمي صدمة تكنولوجية إيجابية غيرت من الملامح الهيكلية والتشغيلية للمشاريع الريادية المعاصرة، حيث انتقل تأثير الرقمنة من مجرد تحسين سطحي للإجراءات الإدارية إلى إعادة صياغة نماذج الأعمال بالكامل وابتكار طرق جديدة لتوليد الإيرادات. يتجلى التأثير الاقتصادي الجوهري الأول للتحول الرقمي في القدرة الفائقة على تخفيض التكاليف التشغيلية الثابتة والمتغيرة بشكل هيكلي عميق. يسمح الاعتماد المكثف على الحوسبة السحابية وأدوات الأتمتة البرمجية للمنظمات بتجاوز النفقات الرأسمالية الضخمة المرتبطة بالبنية التحتية الفيزيائية ومراكز حفظ البيانات، مما يحرر تدفقات نقدية هامة

¹ خديجة عرقوب، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، (مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية)، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023، ص 439-440.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

يمكن إعادة توجيهها نحو تطوير المنتجات والبحث العلمي. فضلا عن ذلك، يتيح التحول الرقمي للمشاريع الريادية سرعة فائقة في الانتشار واختراق الأسواق الإقليمية والدولية دون تحمل أعباء التواجد المادي المكلف في تلك الأسواق، وهو ما يوسع القاعدة الجماهيرية ويحقق اقتصاديات حجم بتكلفة حدية تقترب من الصفر، وهي ميزة تنافسية كانت حكرا على الشركات متعددة الجنسيات في النماذج الكلاسيكية¹.

إلى جانب الكفاءة المالية البحتة، يمارس التحول الرقمي تأثيرا حاسما على الرشاقة التنظيمية والقدرات الديناميكية للمنظمات. تمنح التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، للمشاريع الريادية قدرة استباقية على قراءة مؤشرات السوق وتحليل سلوكيات المستهلكين في الوقت الفعلي وبدقة متناهية. هذا التدفق المستمر والآني للمعلومات الدقيقة يقضي على حالة اللاتيقين التي تصاحب عادة عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويسمح للإدارة العليا بتعديل خططها التسويقية والإنتاجية بمرونة فائقة للاستجابة السريعة للتقلبات الفجائية في مستويات الطلب. علاوة على ذلك، يساهم هذا التحول في خلق بيئة ابتكارية مفتوحة تمكن المنظمات من دمج المستهلك كشريك أساسي في تطوير الخدمات، لتقديم منتجات رقمية فائقة التخصيص تلبي الرغبات الدقيقة لكل شريحة، مما يرفع من معدلات الاحتفاظ بالعملاء ويبني حواجز دخول متينة أمام المنافسين التقليديين العاجزين عن مجاراة هذا النسق السريع².

يمتد تأثير التحول الرقمي ليشمل التغيير العميق في الثقافة التنظيمية وهيكل الموارد البشرية داخل المشاريع الريادية. لم يعد النمط الإداري الهرمي والعمودي صالحا لإدارة التدفق الكثيف للبيانات، بل فرضت الرقمنة تبني هياكل تنظيمية مسطحة وشبكية تمنح الموظفين هامشا أوسع من الاستقلالية والتمكين. هذا التحول يدعم اللامركزية في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية، مما يقلص من الاختناقات الإدارية ويسرع وتيرة العمل. كما أن توظيف تقنيات العمل عن بعد والمنصات التشاركية ألغى القيود الجغرافية المفروضة على استقطاب الكفاءات، مما مكن المنظمات من بناء فرق عمل هجينة وعالية

¹ حمزة غندور ورتيبة طايبي، مرجع سبق ذكره، ص 1126.

² هناء عفيف، ووهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار؟، (مجلة المال والأعمال)، العدد 1، جامعة أولاد جلال، الجزائر، 2022، ص 284.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

التأهيل تستجيب لمعايير الجودة العالمية، وتزيد من رصيد رأس المال الفكري الذي يعتبر المولد الأساسي للابتكار في الاقتصاد المعاصر¹.

ينعكس هذا التأثير التكنولوجي والاقتصادي بوضوح عند تحليله ضمن النطاق التشغيلي المعقد لمصنع أسمنت تبسة. إن خضوع كيان صناعي ثقيل للتحويل الرقمي يعني تحويله إلى بيئة تصنيع ذكية ومتربطة تحطم جزر العزلة بين أقسامها. استخدام أنظمة تخطيط الموارد المرقمنة والمدمجة يؤثر مباشرة على كفاءة سلاسل التوريد الخاصة بالمصنع، حيث يمكن ربط مستشعرات صوامع تخزين المواد الأولية آليا بمنصات الموردين لبرمجة طلبات التموين بمجرد وصول المخزون إلى مستويات الأمان، مما يمنع التوقفات الاضطرارية المكلفة. من جهة أخرى، يبرز تأثير تحليل البيانات الضخمة على إدارة كفاءة الطاقة التي تستحوذ على حصة الأسد من هيكل تكاليف صناعة الأسمنت، حيث تستطيع الخوارزميات الذكية تحديد الفترات الزمنية المثلى لتشغيل الأفران بناء على تذبذبات تسعيرة الشبكة الكهربائية الوطنية وتحليل الانبعاثات الحرارية، وهو ما يترجم إلى وفورات مالية ضخمة ترفع من هامش الربح الإجمالي للمصنع وتمنحه تسعيرا أكثر تنافسية في السوق.

كما يؤثر التحويل الرقمي بشدة على الجانب التسويقي والعلاقة مع الزبائن في مصنع تبسة، من خلال التحول من الاعتماد على مندوبي المبيعات الكلاسيكيين إلى إنشاء بوابة إلكترونية مركزية متطورة. تتيح هذه البوابة لشركات البناء الكبرى والمقاولين تقديم طلبات الشراء، وتتبع مسار الشحنات عبر أنظمة الترميز الجغرافي المركبة في أسطول النقل، ومراقبة أرصدهم المالية والائتمانية بشكل لحظي ومستقل.

هذا المستوى من الشفافية الرقمية يقضي تماما على التعقيدات البيروقراطية التي تعيق سرعة دوران المعاملات، ويؤسس لعلاقة شراكة استراتيجية مستدامة مع الموزعين، مما يجعل مصنع أسمنت تبسة رائدا في تبني الحلول الذكية داخل قطاع يتسم عادة بالجمود التقني.

تؤكد هذه المعطيات المتظافرة أن التحويل الرقمي يمثل المحرك الاستراتيجي الفعال الذي يعيد رسم مسارات النمو للمشاريع، ويضمن تفوقها وبقائها في حلبة التنافس المعاصرة.

¹مشيرة حسن الشعري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

يشكل الانتقال من البيئة الكلاسيكية إلى البيئة الرقمية تحديا هيكليا يفرض على المنظمات إعادة تقييم أصولها وقدراتها الاستراتيجية. لم تعد الموارد المادية وحدها كفيلة بضمان البقاء في أسواق تتسم بالاضطراب وسرعة التغير، بل أصبح التفوق يرتبط بمدى قدرة الإدارة العليا على استيعاب الرقمنة ودمجها في صميم العمليات التشغيلية لخلق فوارق جوهرية تميزها عن بقية الفاعلين. هذا التوجه نحو خلق القيمة الاستثنائية يضعنا مباشرة أمام حتمية دراسة الميزة التنافسية، ليس فقط كمفهوم نظري جامد، بل كآلية ديناميكية تتشكل وتتطور وتكتسب خصائص جديدة بمجرد احتكاكها بالتكنولوجيا.

وقد تم تقسيم هذا المبحث الى هذا المبحث إلى مطلبين :

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في العصر الرقمي؛

المطلب الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في العصر الرقمي

يتطلب الفهم الدقيق للميزة التنافسية تفكيك جذورها النظرية وتتبع تطورها المفاهيمي ضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية، لتحديد الميكانيزمات التي تحول الموارد الداخلية إلى تفوق سوقي واضح. بالموازاة مع ذلك، يفرض التحول الرقمي منطقا اقتصاديا يغير من خصائص هذه الميزة، وينقلها من حالة الثبات والاعتماد على وفورات الحجم التقليدية، إلى حالة من الحركية والارتباط العميق بالبيانات والمنصات التفاعلية.

أولا: ماهية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة مركزية في الفكر الاستراتيجي، حيث تمثل المحرك الأساسي الذي يضمن للمنظمات الاستحواذ على حصص سوقية متنامية وحماية مركزها المالي في مواجهة القوى التنافسية. تتعدد المقاربات الأكاديمية التي قننت هذا المفهوم، حيث تركز المقاربة الأولى على التوقع الاستراتيجي التي أرسى دعائمها مايكل بورتر، والذي يعتبر أن الميزة التنافسية تنبع أساسا من القيمة التي

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

تستطيع المنظمة أن تخلقها لربائنها بحيث تتجاوز تكلفة أدائها، وتحقق هذه القيمة إما عبر تقديم أسعار أقل من المنافسين أو توفير منافع فريدة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة¹.

في المقابل، تبرز المقاربة الثانية المتمثلة في المنظور القائم على الموارد لصاحبها بارني، والتي ترى أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق بمجرد التمتع الخارجي، بل تنبثق من الداخل عبر امتلاك المنظمة لموارد وكفاءات استراتيجية تتسم بالقيمة، الندرة، صعوبة التقليد، وعدم القابلية للإحلال أو الاستبدال².

تتكامل هذه الرؤى مع الطرح التسويقي الذي يرى أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب استثنائي يجعل من المستحيل على المنافسين في الحاضر أو المستقبل مجاراته أو استنساخه³.

بناء على هذا التفكير النظري، يمكن الجزم بأن الميزة التنافسية هي محصلة تفاعل معقد بين نقاط القوة الهيكلية للمنظمة وكفاءتها في استغلال الفرص البيئية، لتوليد قيمة اقتصادية تضمن لها التفوق الميداني والريادة المستدامة.

بإسقاط هذه الأبعاد المفاهيمية والنظرية على الواقع التشغيلي لمصنع أسمنت تبسة، يتضح أن الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الثقيلة تتجاوز مجرد الحيازة الجغرافية للمواد الأولية كالحجر الجيري والطين. تتجسد ماهية الميزة التنافسية للمصنع في كفاءة هندسة العمليات الصناعية وقدرة الإدارة العليا على تنسيق سلاسل التوريد والإنتاج. إن تفوق مصنع تبسة يكمن في قدرته على طحن الكلينكر، وتعبئة الأسمنت، وتوزيعه على كبريات شركات المقاولات في الشرق الجزائري بتكلفة تشغيلية أقل من المصانع المنافسة، مع ضمان موثوقية وجودة عالية في التسليم. هذا المستوى من الأداء يتطلب استغلالاً أمثل للموارد المادية والبشرية وفق مقاربة بارني، وتوجيهها دقيقاً للاستثمارات نحو صيانة الأفران وتحديث شبكات النقل، مما يخلق قدرات تشغيلية داخلية نادرة يصعب على المنافسين الجدد اختراقها أو محاكاتها بسهولة في المدى القصير.

¹ مايكل بورتر، (Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance)، Free New York، press، 1985، ص 5.

² جاي بارني، Firm resources and sustained competitive advantage، (Journal of Management)، العدد 17، 1991، ص 102.

³ فيليب كوتلر، (Marketing management)، New Delhi، Prontice-Hall Inc، 1997، ص 53.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية في ظل البيئة الرقمية

أحدثت الثورة التكنولوجية قطيعة مع المنطق الاقتصادي الصناعي الكلاسيكي، فافرضت على الميزة التنافسية خصائص هيكلية جديدة تتوافق مع متطلبات الاقتصاد المبني على المعلومات. تتجلى الخاصية الأولى في الديناميكية وسرعة التقادم، حيث أدت البيئة الرقمية إلى انهيار حواجز الدخول التقليدية، مما جعل المزايا القائمة حصريا على وفورات الحجم عرضة للزوال السريع. في هذا السياق، لم يعد التفوق يرتبط بالثبات، بل بالقدرة المستمرة على ابتكار معرفة متجددة تسمح بخلق أفكار عالية الجودة ومطابقة لتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار¹.

تبرز الخاصية الثانية في المركزية الخوارزمية والاعتماد على البيانات الضخمة، حيث تحولت البيانات من مجرد مخرجات ثانوية إلى أصل استراتيجي يغذي الخوارزميات الذكية والذكاء الاصطناعي. تسمح هذه الخاصية للمنظمات بتوقع سلوكيات المستهلكين بدقة، وتخصيص العروض اللحظية، وتفعيل آليات التأثير الشبكي حيث تتزايد قيمة الميزة التنافسية للمنصة الرقمية طرديا مع تزايد عدد مستخدميها وتراكم بياناتهم².

تتجلى الخاصية الثالثة في الرشاقة التنظيمية الفائقة، وهي خاصية حتمية تفرضها تقلبات الأسواق الرقمية. تمنح التقنيات الحديثة كالحوسبة السحابية وأدوات الأتمتة للمنظمات قدرة استثنائية على إعادة توجيه الموارد، وتعديل نماذج الأعمال، وسرعة اتخاذ القرارات بعيدا عن القيود البيروقراطية³.

ترتبط هذه المرونة بخاصية رابعة تتمثل في هندسة التكاليف الحدية الصفرية، حيث تتميز الأصول الرقمية بارتفاع تكاليف تأسيسها الأولية، غير أن تكلفة استنساخها أو تقديمها لمستخدم إضافي تقترب من الصفر، مما يخلق مرونة فائقة في التسعير وهوامش ربح ضخمة لا يمكن تحقيقها في النماذج المادية الكلاسيكية. أما الخاصية الخامسة فتتمثل في التعقيد المانع للتقليد المباشر، فرغم أن التكنولوجيا متاحة للجميع، إلا أن الميزة التنافسية الرقمية المستدامة تعتمد على دمج هذه التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية،

¹Grzegorz Urbanek, 'Rudiments of Sustainable Competitive Advantage in the Digital Age', (Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska), العدد 56, Maria Curie-Skłodowska University, Poland, 2022, p254.

²Grzegorz Urbanek, p259.

³(Weiqian Shao, 'The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective', (Proceedings of the 3rd International Conference on Financial Technology and Business Analysis), العدد 154, University of California, USA, 2024, p 115.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

وتراكم البيانات التاريخية، والقدرات التحليلية للمورد البشري، مما يشكل مزيجا فريدا يستحيل على المنافسين تفكيكه أو نقله أو تقليده بنفس الكفاءة¹.

عند إخضاع العمليات الصناعية لمصنع أسمنت تبسة لمجهر هذه الخصائص الرقمية، نكتشف مسارات استراتيجية غير مسبقة تكسر جمود الصناعة الثقيلة. إن انتقال ميزة المصنع من الحالة المادية إلى الحالة الديناميكية الرقمية يفرض عليه تجسيد خاصية المركزية الخوارزمية عبر تطبيق أنظمة الصيانة التنبؤية المعتمدة على تقنيات إنترنت الأشياء. يتم ذلك عبر تثبيت مستشعرات ذكية في أفران الشواء ومطاحن الكلينكر، تقوم ببث آلاف البيانات اللحظية لخوادم سحابية تحللها عبر الذكاء الاصطناعي لتوقع الأعطال الميكانيكية بدقة قبل وقوعها. هذه الخاصية تحمي المصنع من الانقطاعات الفجائية للإنتاج وتضمن استمرارية تدفق الأسمنت للسوق، وهي ميزة تنافسية نادرة تركز على التكنولوجيا والبيانات. من ناحية أخرى، تتجسد خاصية التأثير الشبكي والرشاقة التنظيمية من خلال إنشاء المصنع لبوابة أعمال إلكترونية مركزية تربطه بشبكة واسعة من الموزعين والمقاولين وشركات النقل. بمجرد دخول هؤلاء الفاعلين في هذا النظام البيئي الرقمي للمصنع، تتراكم بيانات الطلب والاستهلاك، مما يسمح للإدارة ببرمجة الإنتاج وتوجيه الشاحنات بمرونة فائقة تواكب أوقات الذروة والركود. هذا النظام الرقمي يخلق حالة من الارتباط العضوي بين المصنع وعملائه، ويرفع من تكاليف تحولهم نحو مصانع منافسة لا تزال تعتمد على طرق الطلب الورقية الكلاسيكية، ليحول مصنع تبسة ميزته التنافسية من مجرد قوة إنتاجية صلبة إلى شبكة ذكية ورشيقة تخلق القيمة وتحتكرها بفعالية عالية.

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

يتطلب الانتقال بالميزة التنافسية من فضائها المفاهيمي المجرد إلى واقع الممارسة الاستراتيجية بناء منظومة قياس دقيقة قادرة على رصد وتقييم الأداء الفعلي للمنظمة. لا تكفي الإدارة المعاصرة بالاعتماد على حدسها الاستراتيجي، بل تستند إلى حزمة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعمل كأدوات تشخيصية تعكس قوة المركز التنافسي وتكشف عن مكامن الخلل قبل تفاقمها. تنقسم هذه المنظومة التقييمية هيكليا إلى مسارين متكاملين، يعنى الأول بتتبع المخرجات المالية والتجارية كدليل قاطع على

¹ خديجة بلعلاء وصورية معموري، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، (الملقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

النجاح الميداني، بينما يركز المسار الثاني على محركات القيمة غير المالية التي تضمن استدامة هذا النجاح في المستقبل.

أولاً: المؤشرات المالية (الربحية، الحصة السوقية)

تمثل المؤشرات المالية الدليل المادي القاطع والمحك الحقيقي لنجاح أو فشل الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا. تركز هذه المؤشرات على المنطق الاقتصادي الذي يعتبر أن الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تترجم حتماً إلى عوائد مالية تتجاوز متوسط ما يحققه المنافسون في نفس القطاع. تصدر الربحية واجهة هذه المقاييس، فهي ليست مجرد ناتج محاسبي بل انعكاس مباشر للكفاءة التشغيلية العالية وقدرة المنظمة على استغلال مواردها لتعظيم الإيرادات وضغط التكاليف. تتحقق هذه المؤشرات عندما تنجح المنظمة في خلق قيمة مضافة لعملائها تتجاوز تكلفة ابتكارها، مما يسمح لها بتوليد أرباح اقتصادية استثنائية. يؤكد هذا المسار أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت استراتيجيتها تسمح لها بالحفاظ على هامش ربح اقتصادي مرتفعة لفترات طويلة، وهو ما ينعكس مباشرة في ارتفاع نسبة قيمة المنظمة مقارنة بقيمة رأس المال المستثمر فيها¹.

بموازاة الربحية تبرز الحصة السوقية كمؤشر مالي وتجاري يعكس مدى هيمنة المنظمة واختراقها الفعلي للأسواق المستهدفة. تقيس الحصة السوقية حجم المبيعات المحققة مقارنة بإجمالي مبيعات القطاع، وتعد ترجمة رقمية لتفضيل المستهلكين لمنتجات المنظمة على حساب البدائل المتاحة. اتساع الحصة السوقية يمنح المنظمة قوة تفاوضية هائلة مع الموردين وشبكات التوزيع، ويتيح لها الاستفادة القصوى من وفورات الحجم التي تخفض التكلفة الحدية للإنتاج، مما يخلق حواجز دخول مالية صلبة تمنع المنافسين الجدد من تهديد مركزها الريادي.

لإخضاع هذه المقاييس المالية لواقع الصناعة الثقيلة في مصنع أسمنت تبسة، نجد أن التقييم المالي يعتمد بصراحة على قدرة المصنع على هندسة تكاليف إنتاج الكلينكر والأسمنت. الربحية هنا تقاس بمعدل تخفيض استهلاك الطاقة الحرارية والكهربائية لكل طن منتج مقارنة بالمصانع الوطنية الأخرى، بالإضافة إلى تقليص الفاقد المادي في سلاسل الإمداد. عندما يتبنى المصنع حلول ريادة الأعمال الرقمية لأتمتة عمليات الشواء والطحن، تنخفض نفقات الصيانة الدورية بشكل حاد، مما يوسع هامش الربح

¹Grzegorz Urbanek, op cit, p250.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

التشغيلي الإجمالي. من جهة أخرى تتجسد الحصة السوقية لمصنع تبسة في قدرته على اقتناص عقود التوريد الضخمة لمشاريع البنية التحتية والعمران في شرق الجزائر. كلما ارتفع حجم الأسمت الموزع رقميا عبر منصات المصنع المدمجة، تعززت حصته السوقية، مما يوفر تدفقات نقدية مستدامة تسمح للإدارة بإعادة استثمار الأرباح في تحديث الأصول التكنولوجية، لتشكل بذلك دورة مالية مغلقة تغذي التفوق التنافسي وتحميه.

ثانيا: المؤشرات غير المالية (الجودة، الابتكار، رضا العملاء)

رغم الأهمية المركزية للقياس المالي، إلا أن الاعتماد الحصري عليه يقدم رؤية مجتزأة تعكس نتائج القرارات السابقة ولا تتنبأ بالقدرات المستقبلية للمنظمة. هذا القصور المنهجي فرض تبني نماذج تقييم شاملة تتجاوز النظرة المحاسبية الضيقة لتشمل محركات القيمة التشغيلية والابتكارية، حيث أدى الانتقاد الموجه للمقاييس المالية إلى تطوير أدوات متقدمة كبطاقة الأداء المتوازن التي تدمج التقييم المالي مع تقييم العمليات الداخلية، قدرات الابتكار، والتعلم المؤسسي تعمل هذه المؤشرات غير المالية كإشارات استباقية تقيس متانة البنية التحتية الاستراتيجية ومدى جاهزية المنظمة لامتصاص الصدمات البيئية¹.

تتموضع الجودة كأحد أهم المؤشرات التشغيلية الحيوية في قياس الميزة التنافسية. لم تعد الجودة مجرد خيار ترويجي بل تحولت إلى حتمية استراتيجية وشرط أساسي للبقاء في الأسواق المعاصرة. تقاس الجودة بمدى قدرة المنظمة على تقديم منتجات خالية من العيوب، مطابقة للمواصفات التقنية الدقيقة، وتتجاوز التوقعات الضمنية والصريحة للعميل. التزام المنظمة برفع مستويات الجودة يقلص من تكاليف إعادة العمل والشكاوى، ويؤسس لسمعة تنظيمية ممتازة تمثل أصلا غير ملموس يحمي المنظمة من حرب الأسعار المدمرة التي يشنها المنافسون².

يمثل الابتكار المؤشر الديناميكي الأبرز لتقييم الرشاقة التنظيمية، خاصة في بيئات الأعمال الرقمية. يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المنظمة في استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتحويلها إلى عمليات إنتاجية وتجارية غير مسبقة. لا يقتصر الابتكار على إصدار منتجات جديدة، بل يمتد ليشمل إعادة

¹ بلقاسم قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 1003.

² سوزان عبد الغني علي، مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء دراسة تحليلية، (مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 08، المجلد 15، العراق، 2016، ص 224.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

هندسة نماذج الأعمال، وتطوير أساليب تسويقية مبتكرة، وتسريع دورة تطوير المنتج. المنظمة التي تسجل معدلات ابتكار عالية تثبت قدرتها على تدمير المزايا التنافسية القديمة للمنافسين وخلق قواعد تنافسية جديدة تضمن لها الريادة الاستباقية.

يعمل مؤشر رضا العملاء كأداة قياس خارجية تصادق على صحة التوجه الاستراتيجي للمنظمة. يقيس هذا المؤشر مستوى الولاء، وسرعة الاستجابة للطلبات، والقدرة على بناء علاقات شراكة طويلة الأمد مع المستهلكين. المنظمة التي ترصد معدلات عالية من رضا العملاء تتمتع بقاعدة بيانات سلوكية قيمة، وتواجه تكاليف أقل في استقطاب عملاء جدد بفضل التأثير الإيجابي المتبادل، مما يرفع من تكلفة تحول هؤلاء العملاء نحو المنافسين.

بإسقاط هذه الحزمة من المؤشرات غير المالية على آليات العمل في مصنع أسمنت تبسة، تتضح الأبعاد العميقة للمنافسة الصناعية. مؤشر الجودة في المصنع لا يقبل المساومة، فهو يقاس مخبريا بمدى صلابة الأسمنت، مقاومته للعوامل الكيميائية، ومطابقته للمعايير الهندسية الدولية. هذا المستوى الفائق من الجودة هو ما يبني الثقة المطلقة لدى شركات المقاولات الكبرى التي ترفض المخاطرة باستخدام مواد بناء رديئة. أما مؤشر الابتكار فيظهر بوضوح في تبني المصنع لتقنيات إنترنت الأشياء الصناعية، حيث يتم تقييم الابتكار بحجم العمليات اليدوية التي تم تحويلها إلى مسارات رقمية مؤتمتة، كاستخدام التحليل الخوارزمي للتنبؤ بأعطال المحركات قبل وقوعها وتعديل سرعة المطاحن آليا. يسجل المصنع نفوقا ابتكاريا عندما ينجح في تخفيض فترات التوقف الاضطراري للإنتاج بفضل هذه الحلول الذكية. يرتبط مؤشر رضا العملاء في مصنع تبسة بالكفاءة اللوجستية وسرعة التسليم. عندما يتبنى المصنع نظاما رقميا متكاملًا يسمح للموزعين بتتبع شحنات الأسمنت جغرافيا عبر أسطول النقل، وإدارة طلباتهم وتخليص مدفوعاتهم بشفافية وفورية بعيدا عن البيروقراطية الورقية، فإنه يحقق قفزة هائلة في معدلات رضا العملاء. هذه العلاقة العضوية والموثوقة مع شبكة التوزيع تشكل سياجا منيعا يحمي حصة المصنع من أي اختراق تنافسي.

يشكل التزاوج الدقيق بين تحقيق العوائد المالية الضخمة والسيطرة المطلقة على مقاييس الجودة والابتكار ورضا العملاء، الهيكل الصلب الذي يضمن تفوق المنظمات ويمنحها حصانة استراتيجية تتيح لها توجيه مسار الأسواق بدلا من مجرد التكيف معها.

المبحث الثالث: إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث تنتقل المنظمات المعاصرة من مرحلة حياة التكنولوجيا كأصول جامدة إلى مرحلة توظيفها كقدرات ديناميكية تخلق تفوقا سوقيا، وهو انتقال لا يتحقق آليا بل يتطلب محركا استراتيجيا يتمثل في القيادة الرقمية. تمثل هذه القيادة الحلقة المفقودة بين البنية التحتية التكنولوجية والأداء الاقتصادي المتفوق، حيث تتولى هندسة الموارد وتوجيه الثقافة التنظيمية نحو استيعاب الرقمنة في كافة المفاصل التشغيلية. إن امتلاك أدوات الذكاء الاصطناعي أو أنظمة تحليل البيانات لا يمنح المنظمة ميزة بحد ذاته، بل إن القدرة على دمج هذه الأدوات ضمن رؤية استراتيجية واضحة هو ما يولد حواجز دخول تمنع المنافسين من استنساخ نموذج العمل. يعالج هذا المطلب الميكانيزمات الدقيقة التي تعتمد عليها القيادة الرقمية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، بدءا من صياغة الاستراتيجيات التقنية المتقدمة وصولا إلى إدارة التغيير التنظيمي الذي يضمن التنفيذ الفعلي لهذه الاستراتيجيات في بيئات العمل المعقدة.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين :

المطلب الأول: تطوير استراتيجيات تقنية متقدمة؛

المطلب الثاني: تعزيز ثقافة الابتكار وتنشيط التواصل والتنسيق بين مصالح المؤسسة

المطلب الأول: تطوير استراتيجيات تقنية متقدمة

يفرض الاقتصاد المبني على المعرفة منطقا تنافسيا يركز على الاستباقية والابتكار المستمر، مما يلزم الطاقم الإداري بتجاوز التخطيط الكلاسيكي نحو تبني استراتيجيات تقنية متقدمة تعيد تعريف طريقة خلق القيمة. يتطلب هذا التوجه تفكيكا منهجيا لمسار اتخاذ القرار، ينطلق من التنظير الاستراتيجي المتمثل في صياغة الرؤية، وينتهي بالتطبيق الميداني عبر آليات دمج التقنيات الحديثة في صميم العمليات التشغيلية.

أولا: صياغة الرؤية والاستراتيجية الرقمية

تتبلور الخطوة التأسيسية لأي تحول هيكلي ناجح في قدرة الإدارة العليا على بناء رؤية رقمية واضحة المعالم تتجاوز الاستخدام السطحي للحواسيب لتصل إلى إعادة هندسة نماذج الأعمال بالكامل.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

تعتبر القيادة الإلكترونية والرقمية في هذا السياق عن المهارات المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية للتأثير على الأفراد من أجل تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم وطريقة أدائهم لتحقيق أهدافهم بفعالية، واستغلال الفرص المتاحة من تطور التكنولوجيا لتعسين كفاءة الأعمال التجارية¹.

ترتكز هذه الرؤية على التوافق الاستراتيجي المطلق بين المبادرات التكنولوجية والأهداف الكلية للمنظمة، حيث أثبتت الممارسات الإدارية أن دمج التكنولوجيا كحملات معزولة يولد تكاليف باهظة دون تحقيق عوائد استثمارية حقيقية، بينما دمجها ضمن النسيج الاستراتيجي يضاعف من الرشاقة التنظيمية. تؤكد الدراسات الميدانية أن التوافق الاستراتيجي للتحويل الرقمي مع أهداف الشركة يمثل عامل نجاح حاسم، حيث أن الشركات التي تدمج المبادرات الرقمية بالكامل في استراتيجيات أعمالها الشاملة تتفوق باستمرار على تلك التي تنفذ هذه الابتكارات بمعزل عن غيرها، وقد سجلت الإحصائيات أن المنظمات التي حققت هذا التوافق حسنت رشاقته التشغيلية بنسب تجاوزت العشرين بالمائة².

إن صياغة هذه الاستراتيجية تتطلب نمطا من القيادة التحويلية التي لا تكتفي بفرض التكنولوجيا من أعلى الهرم التنظيمي، بل تعمل على إلهام وتحفيز الموارد البشرية لتقبل التغيير واحتضان الابتكار في بيئة سريعة التطور. يقوم القادة التحويليون بتنمية ثقافة التحسين المستمر والقدرة على التكيف، مما يمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتعتبر هذه القيادة فعالة بشكل خاص في تجاوز حالات عدم اليقين والتعقيد التي تتسم بها العصر الرقمي، حيث تكون الرشاقة أمرا بالغ الأهمية للبقاء والنجاح³.

يوفر هذا المزيج بين الرؤية التقنية العميقة والقيادة التحويلية إطارا يحمي المنظمة من التخلف التكنولوجي ويوجه استثماراتها الرأسمالية نحو الأصول الرقمية التي تدعم الميزة التنافسية.

بإسقاط هذا التحليل الاستراتيجي على الطاقم الإداري لمصنع أسمنت تبسة، نجد أن صياغة الرؤية الرقمية تمثل نقطة الانطلاق الحتمية لتحديث هذا الكيان الصناعي الثقيل. لا يمكن للمصنع أن يحقق تفوقا تنافسيا بمجرد شراء برمجيات جاهزة لتسيير المحاسبة أو الموارد البشرية، بل يجب على الإدارة العليا

¹ خديجة عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 439.

² Weiqian Shao, op cit, p118.

³ B.K. AlNuaimi et al., Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, (Journal of Business Research), Vol 145, Elsevier, UK, 2022, p 637.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

صياغة استراتيجية تقنية شاملة تعيد تعريف المصنع كبيئة تصنيع ذكية. تتطلب هذه الرؤية من المدير التنفيذي ومديري الأقسام التخلي عن العقلية الصناعية الكلاسيكية المرتكزة حصراً على تعظيم حجم الإنتاج المادي، والانتقال نحو عقلية اقتصاديات البيانات التي تستهدف خفض الهدر الطاقوي واللوجستي.

يجب أن تنص الاستراتيجية الرقمية للمصنع بوضوح على أهداف قابلة للقياس، مثل تحويل كافة طلبات شركات المقاولات إلى منصات إلكترونية لا مركزية، أو دمج بيانات الصيانة مع بيانات الإنتاج. هذا التوافق بين الهدف التجاري (زيادة المبيعات وخفض التكاليف) والمبادرة التقنية (بناء البوابة الرقمية) هو ما يجسد القيادة الرقمية الفعالة، والتي يتوجب عليها التغلب على مقاومة التغيير لدى العمال والمهندسين المعتادين على الإجراءات اليدوية، عبر برامج تدريبية تدمجهم كشركاء في هذه الرؤية المستقبلية.

ثانياً: آليات دمج التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية

بمجرد نضوج الرؤية الاستراتيجية، تتجه القيادة الرقمية نحو مرحلة التنفيذ المعقدة المتمثلة في دمج التقنيات المتقدمة داخل النسيج التشغيلي للمنظمة. يعتبر هذا الدمج المولد الفعلي للقيمة الاقتصادية، حيث تنتقل التكنولوجيا من الفضاء النظري إلى خطوط الإنتاج وسلاسل التوريد. تصدر تقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية واجهة هذه الآليات، إذ تمثل البنية التحتية التي تحول البيانات الخام إلى قرارات لحظية. يساهم الدمج العميق للذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في دعم التصنيع الذكي والعمليات الديناميكية، حيث توفر بيانات إنترنت الأشياء الصناعية دعماً قوياً للتحويل الذكي للصناعة من خلال تحليل اهتزازات الآلات واستهلاك الطاقة المستسخج من العدادات الذكية لتحسين كفاءة العمليات¹.

يعتمد هذا الدمج على تفعيل الخوارزميات التنبؤية التي تقضي على الأعطال الفجائية وتحسن من جدولة الموارد، وهو ما يخفض التكاليف التشغيلية بشكل جذري. تترافق هذه الميكانيزمات مع أتمتة العمليات الروبوتية التي تتولى تنفيذ المهام المتكررة وعالية الحجم دون تدخل بشري مباشر، مما يقلل من هامش الخطأ ويحرر المورد البشري للتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية، ليتحول التركيز

¹S.K. Jagatheesaperumal et al., The Duo of Artificial Intelligence and Big Data for Industry 4.0: Applications, techniques, challenges, and future research directions, (IEEE Internet of Things Journal), Vol 9, IEEE, USA, 2022, p 185.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

الإداري من إدارة الجهد العضلي إلى إدارة المعرفة وتحسين النماذج الخوارزمية التي تسير خطوط الإنتاج. يوفر هذا المستوى من التكامل التقني قدرات ديناميكية نادرة تجعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتقلبات الفجائية في الطلب أو اضطرابات سلاسل التوريد بمرونة فائقة تعجز عنها المنظمات التقليدية.

تتضح عبقرية القيادة الرقمية في قدرتها على تحويل هذه الآليات التقنية المعقدة إلى ممارسات تشغيلية يومية داخل مصنع أسمنت تبسة، مما يخلق هوة تنافسية يصعب على المصانع المنافسة ردمها. إن دمج تقنيات إنترنت الأشياء في قلب العمليات التشغيلية للمصنع يعني تركيب مستشعرات حرارية وحركية متطورة على أفران الكلينكر الدوارة ومطاحن الأسمنت العملاقة. تقوم هذه المستشعرات بجمع آلاف البيانات في الثانية الواحدة وإرسالها عبر شبكة سحابية مؤمنة إلى خوادم المصنع، حيث تتدخل خوارزميات الذكاء الاصطناعي لمعالجتها ومقارنتها بالأنماط التاريخية للأعطال. هذه الآلية الرقمية تترجم ميدانيا إلى تطبيق نظام الصيانة التنبؤية، الذي ينبه طاقم الهندسة إلى احتمال تلف ناقل حركة أو ارتفاع خطير في حرارة الفرن قبل حدوث الكسر الفعلي بأسابيع. يجنب هذا الدمج التقني المصنع الخسائر الفادحة المترتبة عن التوقف الاضطراري للإنتاج، ويسمح ببرمجة الصيانة في أوقات ركود الطلب. أبعد من ذلك، يمكن للقيادة الرقمية دمج أنظمة تتبع جغرافية ذكية في أسطول الشاحنات الناقلة للأسمنت، وربطها آليا مع منصات طلبات المقاولين الكبار، مما يسمح بتوجيه الشحنات وتغيير مساراتها في الوقت الفعلي بناء على الكثافة المرورية أو أولويات الاستلام في ورشات البناء بشرق الجزائر. يمثل هذا التدفق السلس والمؤتمت للمعلومات والمواد، من استخراج الحجر الجيري إلى تسليم كيس الأسمنت، الترجمة الفعلية للميزة التنافسية المستدامة التي لا تركز على وفرة المادة الأولية، بل على الكفاءة المطلقة في إدارة البيانات الصناعية.

القيادة التي تنجح في ترويض هذه التعقيدات التقنية تحول منظمتها إلى كيان رشيق لا ينافس فقط على التكلفة، بل يحتكر القدرة على الابتكار الاستباقي.

المطلب الثاني: تعزيز ثقافة الابتكار وتنشيط التواصل والتنسيق بين مصالح المؤسسة

تمثل ثقافة الابتكار المحرك الاستراتيجي الخفي الذي يترجم البنية التحتية التكنولوجية إلى قدرات تنافسية فعلية داخل المنظمات المعاصرة. إن امتلاك التجهيزات الرقمية المتقدمة لا يكفي وحده لضمان التفوق السوقي إن لم يقترن ببيئة تنظيمية تحفز المورد البشري على استغلال هذه التقنيات لتوليد أفكار

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

غير مسبقة. تعتبر ثقافة خلق المعرفة داخل المنظمة هي العامل الحاسم الذي يطلق شرارة الإبداع ويحفز الموظفين على حل المشكلات المعقدة وصناعة الابتكار، وهو ما يتطلب التخلي عن الروتين الوظيفي وعدم الركون إلى الافتراضات الإدارية القديمة التي كانت تسير عليها الأعمال سابقاً¹.

يعتمد هذا البناء الثقافي على قدرة الإدارة العليا على ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر، حيث أن المنظمات التي تمتلك قدرات تعلم قوية تستطيع معالجة المعرفة الجديدة واستيعابها وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى الابتكار المستمر والتكيف السريع مع التغيرات الجذرية في الأسواق².

يبرز نموذج الابتكار المفتوح كأحد أهم الإفرازات الإدارية لثقافة الابتكار في عصر المنافسة الرقمية، حيث يتجاوز هذا النموذج حدود الاعتماد الحصري على وحدات البحث والتطوير الداخلية المغلقة. يعمل الابتكار المفتوح كنموذج إداري واستراتيجي يهدف إلى دمج الموارد والخبرات الخارجية مع القدرات الداخلية للشركة لتسريع وتيرة الابتكار، من خلال إزالة الحواجز التقليدية بين الشركة وبيئتها والسماح بتبادل المعرفة من الداخل إلى الخارج والعكس³.

هذا الانفتاح الاستراتيجي يعزز ثقافة التجربة والتعلم المستمر داخل فرق العمل، فحين يلمس الموظفون النتائج المادية السريعة للتعاون مع أطراف خارجية سواء كانت جامعات أو موردين، ترتفع معدلات التزامهم الوظيفي وتتشكل حلقة مستمرة من الابتكار والنمو المؤسسي الذي يخفض النفقات التشغيلية ويرفع العائد على الاستثمارات الرأسمالية.

بإخضاع هذه الميكانيزمات الثقافية والنظرية للتحليل الميداني داخل مصنع أسمنت تبسة، نجد أن التحدي الأكبر لا يكمن في شراء برمجيات حديثة، بل في كسر الجمود الفكري المرتبط بالصناعات الثقيلة. إن بناء ثقافة الابتكار في المصنع يستوجب من القيادة العليا الانتقال من النمط الإداري البيروقراطي الصارم إلى نمط تمكيني يشجع مهندسي الصيانة وعمال خطوط الإنتاج على تقديم مقترحات

¹Grzegorz Urbanek, op cit, p256.

²Cao et al ،Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning ،(MDPI) ، العدد 1، MDPI ،Switzerland, 2022, p2.

³رينز، الابتكار المفتوح سر نجاح الشركات الناشئة في عصر المنافسة الرقمية، موقع(Reins)، العدد 1، Reins، السعودية، 2024، ص 1.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية وللميزة التنافسية

تقنية. عندما يكتشف مهندس في قسم أفران الكليكر طريقة جديدة لتعديل زاوية تدفق الهواء لتقليل استهلاك الغاز، يجب أن تجد هذه الفكرة بيئة ثقافية تحتضنها وتختبرها فوراً بدلاً من إقبارها في الإجراءات الإدارية الورقية. الأبعد من ذلك هو تبني المصنع لسياسة الابتكار المفتوح عبر ربط قسم التطوير لديه بمخابر البحث في جامعة تبسة، مما يسمح للباحثين الأكاديميين بتحليل العينات الكيميائية للأسمت وتطوير تركيبات جديدة أكثر صلابة وأقل تكلفة. هذا التلاحق الفكري بين الخبرة الصناعية الميدانية لعمال المصنع والمعرفة الأكاديمية الخارجية هو ما يجسد ثقافة الابتكار الفعلية التي تبني قدرات تنافسية يستحيل على المصانع المنافسة محاكاتها.

إلى جانب البعد الثقافي، لا يمكن للابتكار أن يتجسد ميدانياً دون وجود قنوات اتصال مرنة وتنسيق وظيفي عالي الدقة بين مختلف الهياكل التنظيمية. تمثل الاتصالات الشبكية العصب الحيوي الذي يضمن التدفق السريع والأمن للبيانات، حيث تعمل هذه الاتصالات على تسهيل تكوين الفرق المتقاطعة وتقسيم العمل، وتلعب دوراً مركزياً كأداة للتفاعل الآني والتبادل الفوري للمعلومات بين الأعضاء مما يعجل من عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقليص فترات الانتظار¹.

هذا التدفق اللحظي للبيانات يقضي على جزر العزلة التي تتشكل عادة بين الأقسام المختلفة داخل المنظمات الكلاسيكية، ويسمح ببناء رؤية شاملة وموحدة للأهداف.

يتجسد التنسيق الفعال في هندسة القدرات الجماعية وتشكيل فرق عمل متكاملة التخصصات. إن الابتكار وتطوير نماذج الأعمال لم يعد جهداً فردياً معزولاً، بل يتطلب فريقاً متكاملًا يضم باحثين، مهندسي تصميم، خبراء تصنيع، ومختصين في التسويق والمبيعات. يعمل هذا الفريق المتكامل على طرح أفكار تتناول المنتج أو الخدمة من زوايا متباينة، حيث يوفر كل عضو معلومات دقيقة تتعلق باختصاصه، مما يضمن تقييم الفكرة من الناحية التقنية والمالية والتسويقية في آن واحد قبل الشروع في التنفيذ الفعلي².

هذا التآزر الوظيفي الموجه بالبيانات يمنع حدوث الانحرافات التشغيلية، كأن يقوم قسم الإنتاج بصناعة منتج عالي الجودة لكنه لا يتوافق مع القدرة الشرائية التي حددها قسم التسويق.

¹ نجم عبود نجم، (القيادة وإدارة الابتكار)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 255.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 338.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية والميزة التنافسية

عند إسقاط مبادئ الاتصال والتنسيق الشبكي على الديناميكية الداخلية لمصنع أسمنت تبسة، تتضح الأهمية القصوى للتكامل التشغيلي في بيئة صناعية لا تقبل هامش الخطأ. تاريخياً، تعاني المصانع الكبرى من ضعف التنسيق بين قسمي الإنتاج والصيانة من جهة، وقسم المبيعات وإدارة المخازن من جهة أخرى، مما يؤدي إما إلى تكدس مخزون الأسمنت أو العجز عن تلبية طلبات المقاولين المفاجئة.

لتعزيز الميزة التنافسية، يجب على مصنع تبسة تنشيط التواصل الداخلي عبر تبني أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية المرقمنة بالكامل. هذا النظام سيسمح لمدير المبيعات بالاطلاع الآني على الحجم الفعلي للكلينكر المطحون وجاهزية آلات التعبئة، وفي المقابل يتيح لمدير الإنتاج معرفة حجم الطلبات المؤكدة لبرمجة وتيرة عمل الأفران بدقة تمنع الهدر الطاقوي. علاوة على ذلك، يبرز دور التنسيق عبر تشكيل فرق عمل متقاطعة داخل المصنع لدراسة المشكلات المعقدة. على سبيل المثال، عند التخطيط لطرح نوع جديد من الأسمنت المقاوم للأمالح والموجه لمشاريع السدود الكبرى، يتم تشكيل فريق يضم كيميائي المخبر، مهندس الإنتاج، ومندوبي المبيعات. يقوم الكيميائي بتحديد تركيبة المواد، والمهندس بتقييم قدرة المطاحن على التعامل مع الصلابة الجديدة، بينما يقدم مندوب المبيعات تصوراً دقيقاً لحجم الطلب المتوقع من شركات الري. هذا التنسيق الرقمي والوظيفي العميق يقضي على التكاليف المخفية ويحول مصنع تبسة إلى كيان صناعي ذكي وعالي الرشاقة.

التزاوج الدقيق بين ثقافة تنظيمية تحتضن الابتكار وترفض الجمود، وبين شبكات اتصال وتنسيق تدمر الحواجز البيروقراطية بين الأقسام، هو ما يشكل البنية التحتية الحقيقية لريادة الأعمال الرقمية التي تضمن التفوق المستدام.

خاتمة الفصل

أفرز التحليل النظري حقيقة قاطعة بأن ريادة الأعمال الرقمية تجاوزت كونها خيارا لتصبح الإطار الاستراتيجي المهيمن لإعادة هندسة الميزة التنافسية. هذا التحول فرض على المنظمات تفكيك البيروقراطية واستبدالها بشبكات عمل مرنة تتنفس البيانات وتستجيب لحظيا لتقلبات السوق. الميزة التنافسية المعاصرة لم تعد تركز على وفرة الموارد المادية بل تعتمد حصريا على المركزية الخوارزمية ونفعل تأثير البيانات.

قياس هذا التفوق الاستراتيجي يتطلب تجاوز المؤشرات المالية نحو دمج مقاييس الابتكار المفتوح، الرقابة التنظيمية، والقدرة الاستباقية. تجسيد هذه المنظومة يستوجب قيادة رقمية تدمج التكنولوجيا في صميم العمليات التشغيلية وتكسر جزر العزلة بين الأقسام. بإسقاط هذه الميكانيزمات على مصنع أسمنت تبس في الفصل التطبيقي، يتبين أن تفوقه مرهون بالانتقال الجذري من الإدارة الصناعية الكلاسيكية إلى التصنيع الذكي. يتحقق ذلك عمليا بتبني إنترنت الأشياء في أفران الكليكر لضمان الصيانة التنبؤية وخفض الفاتورة الطاقوية. يمتد التأثير لسلسلة التوريد عبر بناء بوابة تجارة إلكترونية تربط الإنتاج بالمبيعات، مما يمنع تكس المخزون ويحقق استجابة فورية. هذا الاندماج بين الثقافة التنظيمية والأصول التكنولوجية يخلق للمصنع حواجز دخول منيعة تعجز المصانع المنافسة عن تقليدها. تمهد هذه المخرجات النظرية الصلبة الأرضية المنهجية للانتقال مباشرة نحو الإطار الإجرائي لاختبار مدى كفاءة المصنع في تطبيق هذه المتغيرات ميدانيا.



الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المطلب إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية والميدانية التي تم اتباعها في الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومحتوى الاستبيان، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما تم الاعتماد على المقابلة شبه الموجهة كأداة مساعدة لتدعيم نتائج الاستبيان وتفسيرها بصورة أعمق.

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى شركة SCT، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف معرفة دور ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المتمثلة في الابتكار الرقمي، الاستباقية الرقمية، وتحمل المخاطر الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ستة مطالب :

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة؛

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة من أهم الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ تساهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن إشكاليته بدقة وموضوعية. وتختلف أدوات الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع والمنهج المعتمد، حيث يتم اختيار الأداة المناسبة بما يتلاءم مع متطلبات البحث العلمي. كما تكتسي أداة الدراسة أهمية كبيرة في ضمان مصداقية النتائج ودقتها، من خلال تصميمها وفق أسس علمية ومنهجية سليمة. وعليه، سيتم في هذا المطلب تقديم أداة الدراسة المعتمدة وبيان خصائصها وكيفية توظيفها في جمع البيانات وتحليلها.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. فالمنهج الوصفي يسمح بوصف واقع ريادة الأعمال

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الرقمية داخل شركة SCT، في حين يساعد الجانب التحليلي على اختبار العلاقة أو الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في ريادة الأعمال الرقمية، والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية. كما تم تدعيم الدراسة الكمية بأداة كيفية تمثلت في المقابلة شبه الموجهة، وذلك من أجل تعميق الفهم حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة، والعوائق التي تواجه تطبيقه، ومدى مساهمته في دعم التميز التنافسي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وإطارات شركة SCT، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقديم معلومات حول واقع استخدام الأدوات الرقمية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية. تم توزيع 40 استمارة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 39 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن حجم العينة النهائية بلغ 39 فرد وهي نسبة جد مقبولة تساعدنا في التحليل الإحصائي.

جدول رقم 1: توزيع الاستثمارات

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	40	الاستثمارات الموزعة
95.5%	39	الاستثمارات المسترجعة
2.5%	01	الاستثمارات غير المسترجعة
75%	01	الاستثمارات الصالحة للتحليل
00%	00	الاستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الدراسة الميدانية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين أساسيتين لجمع البيانات، هما:

1- الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الاستبيان هو الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، حيث تم تصميمه بناء على متغيرات الدراسة وأبعادها، بهدف قياس آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة ريادة الأعمال الرقمية في شركة SCT ، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وهيكل الاستبيان في الجدول الوصفي التالي:¹

جدول رقم 2: هيكل الاستبيان

أرقام العبارات	عدد العبارات	البعد	المحور
من 01 إلى 04	04	معلومات التحكم	البيانات العامة
من 01 إلى 03	03	الابتكار الرقمي	ريادة الأعمال الرقمية
من 04 إلى 06	03	الاستباقية الرقمية	ريادة الأعمال الرقمية
من 07 إلى 09	03	تحمل المخاطر الرقمية	ريادة الأعمال الرقمية
من 10 إلى 14	05	—	الميزة التنافسية
—	14 عبارة	—	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تصميم الاستبيان.

2- المقابلة شبه الموجهة

إضافة إلى الاستبيان، تم استخدام المقابلة شبه الموجهة باعتبارها أداة كيفية تسمح بالحصول على معطيات تفسيرية أكثر عمقا حول موضوع الدراسة. وقد أجريت المقابلات مع عدد من موظفي وإطارات شركة SCT ، خاصة أولئك المرتبطين بمجالات تكنولوجيا المعلومات، الدراسات، التسيير، أو الوظائف ذات الصلة بالتحول الرقمي.²

وهدفت المقابلة إلى معرفة:

- ✓ مكانة الرقمنة داخل المؤسسة .
- ✓ مدى اعتبار الرقمنة أداة تشغيلية أو رافعة استراتيجية .
- ✓ دور الابتكار الرقمي في مواجهة المنافسة .

¹ - ينظر الملحق رقم 1 من أجل التعرف على الاستبيان في نسخته النهائية والمستخدم في الدراسة الميدانية.

² - ينظر الملحق رقم 2 من أجل التعرف على بيان المقابلة في نسختها النهائية والمستخدم في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- ✓ واقع ثقافة ريادة الأعمال الداخلية .
- ✓ العوائق المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الميزانية، البيروقراطية، نقص الكفاءات، ومقاومة التغيير .
- ✓ وضعية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .
- ✓ مدى اعتماد أنظمة معلومات متكاملة مثل ERP.
- ✓ طبيعة المشاريع الرقمية الحالية أو المستقبلية.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على متغيرين رئيسيين:

1- المتغير المستقل: ريادة الأعمال الرقمية

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تبني السلوك الريادي باستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، من خلال تطوير منتجات وخدمات رقمية، واستباق الفرص التكنولوجية، وتحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار في المشاريع الرقمية، وتتكون من ثلاثة أبعاد:

أ. الابتكار الرقمي

ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة قائمة على الرقمنة، بما يسمح بتحسين نماذج العمل ورفع كفاءة الأداء.

ب. الاستباقية الرقمية

وتعني قدرة المؤسسة على المبادرة في تبني التقنيات الرقمية الجديدة، ومراقبة التطورات التكنولوجية، واستعمال البيانات الرقمية لتوقع احتياجات العملاء قبل المنافسين.

ج. تحمل المخاطر الرقمية

ويقصد به استعداد المؤسسة للاستثمار في مشاريع رقمية مبتكرة رغم حالة عدم التأكد، وقبول احتمال الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتحسين.

2- المتغير التابع: الميزة التنافسية

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق وضعية أفضل من المنافسين، من خلال زيادة الحصة السوقية، تحسين الربحية، الاستجابة السريعة للعملاء، تخفيض التكاليف، وتعزيز الصورة الحديثة والمبتكرة للعلامة التجارية.

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والذي يستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان¹.

جدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور ريادة الأعمال الرقمية	09	0.966	جيد
محور الميزة التنافسية	05	0,824	جيد
الاستبيان ككل، دون البيانات العامة	14	0.855	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور ريادة الأعمال الرقمية بلغت 0.966، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية 0.824، وهي كذلك قيمة جيدة تعكس ثباتاً مقبولاً وقوياً لعبارات المحور.

أما بالنسبة للاستبيان ككل، دون احتساب البيانات العامة، فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.855، وهي قيمة جيدة وتجاوز الحد المقبول إحصائياً، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي. وبناء على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبيان في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

¹معامل ألفا كرونباخ مقبولا إحصائياً إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق 0.60، بينما تعد القيم التي تفوق 0.70 مؤشراً جيداً على ثبات أداة الدراسة. ينظر الملحق رقم 3 من أجل مخرجات SPSS V27.

1- الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة والمحكمين المختصين في مجال علوم التسيير، قصد التأكد من مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها، وقدرتها على قياس الأبعاد المرتبطة بريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية.

ومن خلال ملاحظات المحكمين، تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية والمنهجية، بما يضمن وضوحها وسهولة فهمها من طرف أفراد العينة.

2- الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون Pearson لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التأكد من مدى اتساق العبارات داخليا وقدرتها على قياس نفس البعد. ويتم قبول العبارة إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أو 0.01.

جدول رقم 4: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الابتكار الرقمي

رقم العبارة	مضمون العبارة باختصار	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
01	تقديم منتجات أو خدمات رقمية جديدة	0.842	0.000	دالة
02	تأثير التقنيات الرقمية على نموذج الأعمال	0.887	0.000	دالة
03	رقمنة وأتمتة العمليات الداخلية	0.819	0.000	دالة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد الابتكار الرقمي والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.819 و 0.887. كما أن قيم مستوى الدلالة بلغت 0.000 لجميع العبارات، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، مما يؤكد أن عبارات بعد الابتكار الرقمي تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. وعليه، يمكن القول إن هذا البعد صادق بنائيا وقابل للاعتماد عليه في قياس الابتكار الرقمي داخل شركة SCT.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 5: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستباقية الرقمية

رقم العبارة	مضمون العبارة باختصار	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
04	السبق في اعتماد التقنيات الرقمية	0.801	0.000	دالة إحصائية
05	استخدام البيانات لتوقع احتياجات العملاء	0.858	0.000	دالة إحصائية
06	المراقبة التكنولوجية للفرص الرقمية	0.833	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاستباقية الرقمية والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.801 و 0.858. كما أن قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. هنالك إذا علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، مما يؤكد أن عبارات بعد الاستباقية الرقمية تتميز بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. وعليه، يمكن الاعتماد على هذا البعد في قياس قدرة شركة SCT على المبادرة في اعتماد التقنيات الرقمية، واستخدام البيانات، ومراقبة الفرص التكنولوجية الناشئة.

جدول رقم 6: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تحمل المخاطر الرقمية

رقم العبارة	مضمون العبارة باختصار	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
07	الاستثمار في مشاريع رقمية مبتكرة	0.792	0.000	دالة إحصائية
08	تقبل فشل المبادرات الرقمية كفرصة للتعلم	0.836	0.000	دالة إحصائية
09	تخصيص ميزانية للتحويل الرقمي رغم عدم التأكد	0.814	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد تحمل المخاطر الرقمية والدرجة الكلية للبعد جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين 0.792 و 0.836. كما أن قيم مستوى الدلالة لجميع العبارات بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

بالتالي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، مما يؤكد أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. وعليه، يمكن الاعتماد على بعد تحمل المخاطر الرقمية في قياس مدى استعداد شركة SCT للاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة، وتقبل احتمال فشل المبادرات الرقمية باعتباره فرصة للتعلم، وتخصيص الموارد اللازمة للتحويل الرقمي رغم ظروف عدم التأكد.

جدول رقم 7: الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	مضمون العبارة باختصار	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
10	تطور الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين	0.711	0.000	دالة إحصائية
11	ارتفاع الربحية مقارنة بمتوسط القطاع	0.748	0.000	دالة إحصائية
12	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	0.806	0.000	دالة إحصائية
13	انخفاض تكلفة العمليات الداخلية	0.694	0.000	دالة إحصائية
14	الصورة الحديثة والمبتكرة للعلامة التجارية	0.772	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بين عبارات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور جاءت موجبة ومقبولة إحصائياً، حيث تراوحت بين 0.694 و 0.806. وتعد هذه القيم دالة على وجود ارتباط قوي نسبياً بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

كما أن جميع قيم مستوى الدلالة بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن جميع عبارات محور الميزة التنافسية دالة إحصائياً.

ومنه يمكن القول إن عبارات محور الميزة التنافسية تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، الأمر الذي يؤكد صدقها البنائي وإمكانية الاعتماد عليها في قياس مستوى الميزة التنافسية داخل شركة SCT.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم 8: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	اختبار Kolmogorov-Smirnov	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
ريادة الأعمال الرقمية	0.118	30	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
الميزة التنافسية	0.132	30	0.187	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار Kolmogorov-Smirnov بلغت 0.200 بالنسبة لمحور ريادة الأعمال الرقمية، وبلغت 0.187 بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن بيانات محوري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى رأسها معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

أولاً: تحليل البيانات العامة لأفراد العينة

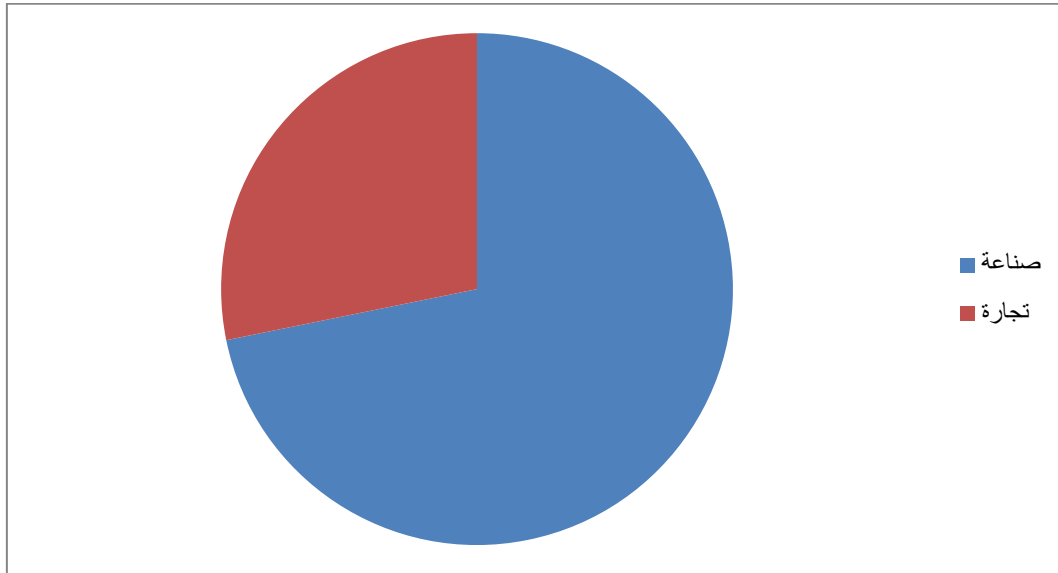
يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل متغيرات التحكم المتمثلة في قطاع النشاط، حجم الشركة، الأقدمية في الشركة، ووظيفة المجيب.

1- توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط

جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط

النسبة المئوية	التكرار	قطاع النشاط
71.8%	28	صناعة
28.2%	11	تجارة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 1: دائرة نسبية توضح نسب وزيع أفراد العينة حسب قطاع النشاط

قيم الجدول رقم (9) تبين أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى قطاع الصناعة، حيث بلغ عددهم 28 مفردة بنسبة 71.8% من إجمالي أفراد العينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة المنتمين إلى قطاع التجارة 11 مفردة بنسبة 28.2%.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

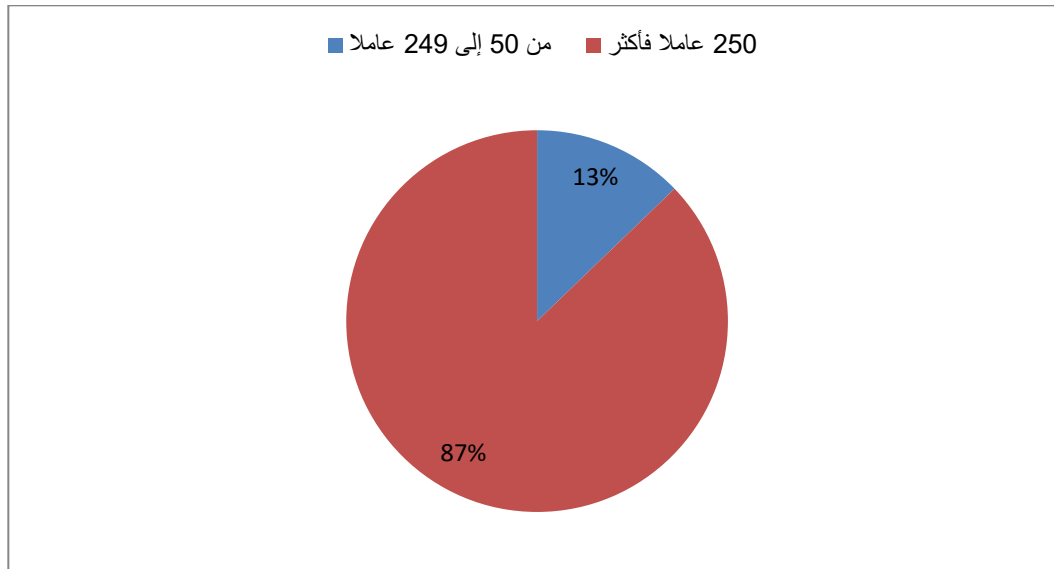
إذا الطابع الغالب لأفراد العينة هو الطابع الصناعي، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاط شركة SCT. كما يشير ذلك إلى أن أغلب الإجابات تعكس واقع بيئة صناعية، الأمر الذي يجعل دراسة ريادة الأعمال الرقمية داخل المؤسسة مرتبطة بدرجة كبيرة بمتطلبات تحسين العمليات الإنتاجية، تطوير أساليب العمل، ورفع القدرة التنافسية في قطاع صناعي يعرف تغيرات ومنافسة متزايدة.

2- توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة

جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة

حجم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
من 50 إلى 249 عاملاً	5	12.8%
250 عاملاً فأكثر	34	87.2%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 2: دائرة نسبوية توضح نسب وزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشركات التي تضم 250 عاملاً فأكثر، حيث بلغ عددهم 34 مفردة بنسبة 87.2% من إجمالي أفراد العينة. في حين بلغ

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

عدد أفراد العينة المنتمين إلى فئة الشركات التي يتراوح حجمها بين 50 و249 عاملا حوالي 5 مفردات بنسبة 12.8%.

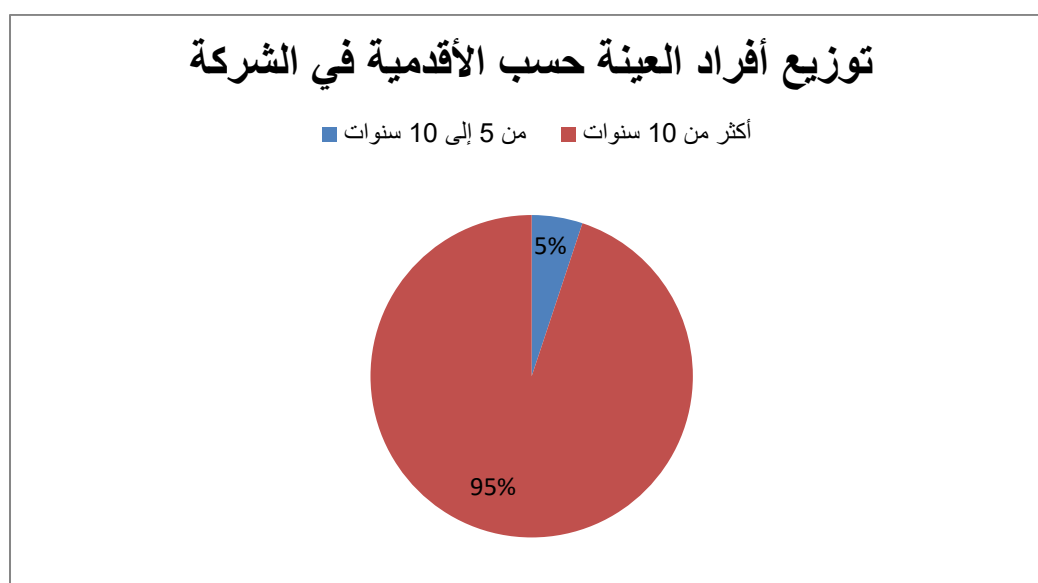
وتشير هذه النتائج إلى أن شركة SCT تصنف ضمن المؤسسات كبيرة الحجم، وهو ما ينسجم مع طبيعة نشاطها الصناعي. كما أن هذا الحجم التنظيمي قد يجعل تبني الرقمنة وريادة الأعمال الرقمية أكثر أهمية، نظرا لحاجة المؤسسات الكبيرة إلى أنظمة معلومات فعالة، وتنسيق أكبر بين المصالح، وتحسين مستمر للعمليات الداخلية من أجل دعم الميزة التنافسية.

3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة

جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة

الأقدمية في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	2	5.1%
أكثر من 10 سنوات	37	94.9%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.



الشكل رقم 3: دائرة نسب توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الشركة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بأقدمية مهنية طويلة داخل الشركة، حيث بلغ عدد الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات حوالي 37 مفردة بنسبة 94.9% من إجمالي أفراد العينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات حوالي 2 مفردتين بنسبة 5.1%.

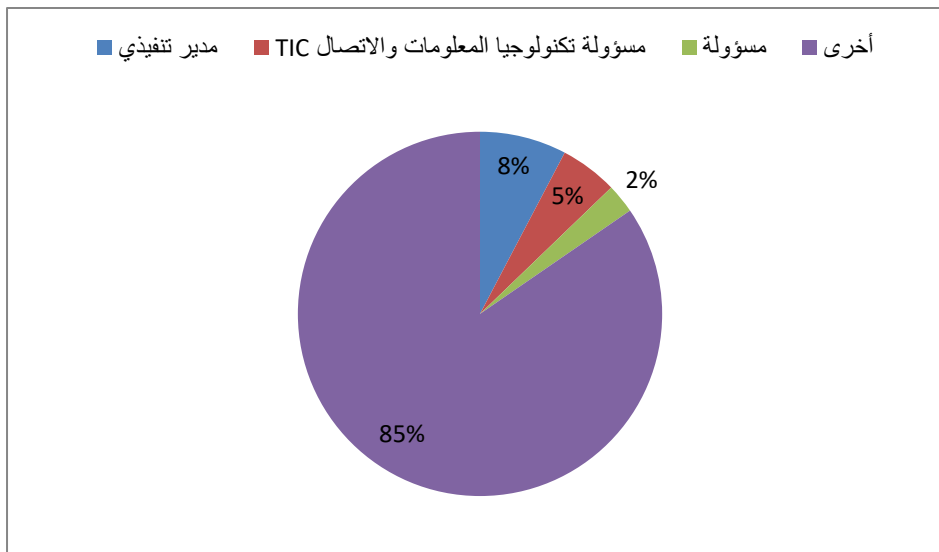
إذا أفراد العينة يمتلكون خبرة معتبرة ومعرفة جيدة بواقع الشركة وتطوراتها التنظيمية والتكنولوجية. وهذا يعزز موثوقية إجاباتهم، خاصة فيما يتعلق بتقييم مستوى الرقمنة، ومدى مساهمة ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT .

4- توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المجيب

جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المجيب

وظيفة المجيب	التكرار	النسبة المئوية
مدير تنفيذي	3	7.7%
مسؤولة تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC	2	5.1%
مسؤولة	1	2.6%
أخرى	33	84.6%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 4: دائرة نسبية توضح نسب توزيع أفراد العينة حسب وظيفة المجيب

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة وظائف أخرى، حيث بلغ عددهم 33 مفردة بنسبة 84.6% من إجمالي أفراد العينة. في حين بلغ عدد المديرين التنفيذيين 3 مفردات بنسبة 7.7%، أما فئة مسؤولي تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد بلغ عددهم 2 مفردتين بنسبة 5.1%، بينما مثلت فئة مسؤولة مفردة واحدة بنسبة 2.6%.

تشير هذه النتائج إلى أن العينة شملت فئات وظيفية متنوعة داخل شركة SCT ، مع غلبة واضحة لفئة الوظائف الأخرى. ويمكن تفسير ذلك بأن موضوع الرقمنة والميزة التنافسية لا يقتصر على الإدارة العليا أو قسم تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يشمل مختلف الوظائف والمصالح داخل المؤسسة، خاصة أن التحول الرقمي يؤثر في طرق العمل، وتدفق المعلومات، والتنسيق بين الأقسام، وتحسين الأداء العام.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

في هذا الجزء يتم تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الدراسة، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع تحديد درجة الموافقة ومستوى الاتجاه.

1- التحليل الوصفي لمحور ريادة الأعمال الرقمية

يتكون محور ريادة الأعمال الرقمية من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الابتكار الرقمي، الاستباقية الرقمية، وتحمل المخاطر الرقمية. وقد تم تحليل كل بعد على حدة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة.

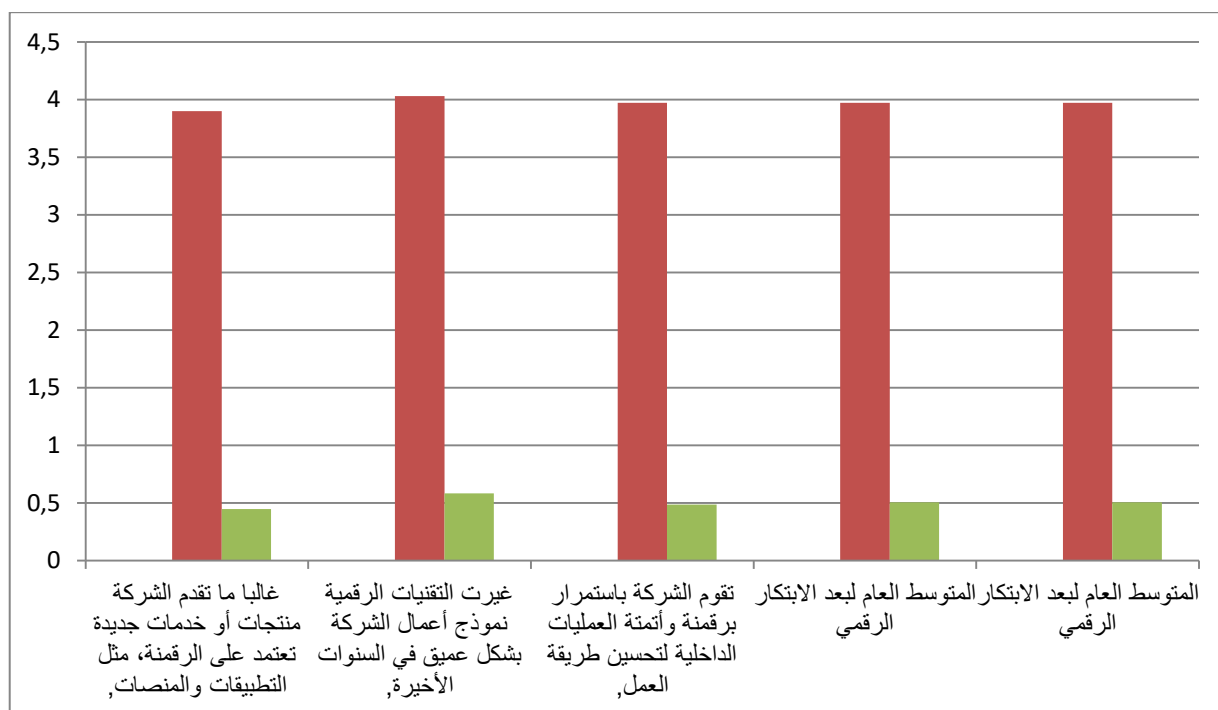
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

1- بعد الابتكار الرقمي

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار الرقمي

رقم العبارة	العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	غالبا ما تقدم الشركة منتجات أو خدمات جديدة تعتمد على الرقمنة، مثل التطبيقات والمنصات.	39	3.90	0.447	مرتفعة	3
02	غيرت التقنيات الرقمية نموذج أعمال الشركة بشكل عميق في السنوات الأخيرة.	39	4.03	0.584	مرتفعة	1
03	تقوم الشركة باستمرار برقمنة وأتمتة العمليات الداخلية لتحسين طريقة العمل.	39	3.97	0.486	مرتفعة	2
—	المتوسط العام لبعد الابتكار الرقمي	39	3.97	0.506	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.



الشكل رقم 5: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار الرقمي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح لنا من قيم الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لبعد الابتكار الرقمي بلغ 3.97، بانحراف معياري قدره 0.506، وهو ما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة نحو هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم 02، والمتعلقة بأن التقنيات الرقمية غيرت نموذج أعمال الشركة بشكل عميق في السنوات الأخيرة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري 0.584. ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يدركون وجود تأثير واضح للتقنيات الرقمية على طريقة عمل المؤسسة ونموذجها التنظيمي والتسييري.

أما العبارة رقم 03، والمتعلقة برقمنة وأتمتة العمليات الداخلية، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.97، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو تحسين إجراءات العمل من خلال الرقمنة والأتمتة. في حين جاءت العبارة رقم 01، الخاصة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة تعتمد على الرقمنة، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.90، وهي كذلك درجة مرتفعة.

إذا شركة SCT تولي اهتماما واضحا بالابتكار الرقمي، خاصة من خلال تطوير نموذج أعمالها والاتجاه نحو رقمنة العمليات الداخلية، غير أن جانب تقديم منتجات أو خدمات رقمية جديدة يمكن أن يحتاج إلى تعزيز أكبر مقارنة بباقي العبارات.

2- تحليل بعد الاستباقية الرقمية

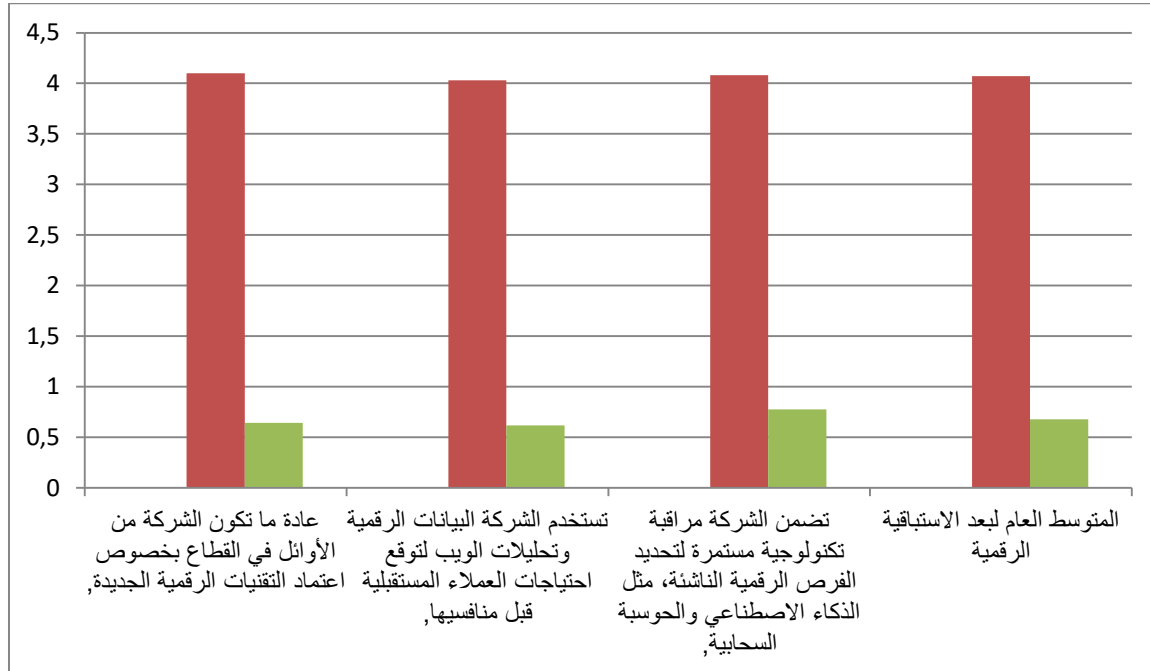
جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستباقية الرقمية

رقم العبارة	العبارة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
04	عادة ما تكون الشركة من الأوائل في القطاع بخصوص اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة.	39	4.10	0.641	مرتفعة	1
05	تستخدم الشركة البيانات الرقمية وتحليلات الويب لتوقع احتياجات العملاء المستقبلية قبل منافسيها.	39	4.03	0.617	مرتفعة	3
06	تضمن الشركة مراقبة تكنولوجية مستمرة لتحديد الفرص الرقمية الناشئة، مثل	39	4.08	0.774	مرتفعة	2

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

					الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.	
—	مرتفعة	0.677	4.07	39	المتوسط العام لبعد الاستباقية الرقمية	—

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 6: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاستباقية الرقمية

يبين الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لبعد الاستباقية الرقمية بلغ 4.07، بانحراف معياري قدره 0.677، وهي قيمة تقع ضمن درجة الموافقة المرتفعة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن شركة SCT تمتلك توجهًا استباقيًا في مجال تبني التقنيات الرقمية.

جاءت العبارة رقم 04، المتعلقة بكون الشركة من الأوائل في القطاع في اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.641. وهذا يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة حول قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الرقمية وعدم الاكتفاء برد الفعل تجاه التغيرات التكنولوجية.

جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.08، وهي تتعلق بالمراقبة التكنولوجية المستمرة للفرص الرقمية الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية. وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسة لا تكتفي بتطبيق التقنيات الحالية، بل تسعى أيضًا إلى متابعة الاتجاهات الرقمية الجديدة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أما العبارة رقم 05، المتعلقة باستخدام البيانات الرقمية وتحليلات الويب لتوقع احتياجات العملاء المستقبلية، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.03، وهي كذلك درجة مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على وجود توجه نحو استعمال البيانات في دعم القرارات، غير أن هذا الجانب قد يحتاج إلى تطوير أكبر من حيث أنظمة التحليل، قواعد البيانات، وآليات استثمار المعلومات في التنبؤ بسلوك العملاء.

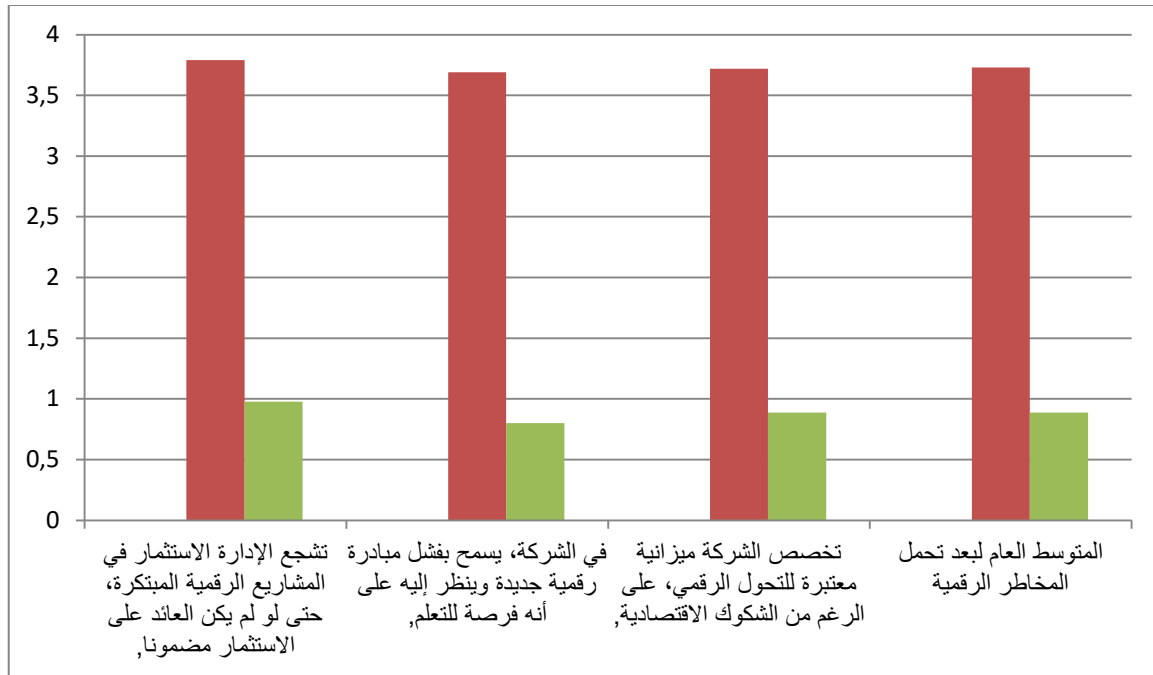
بصفة عامة، يعد بعد الاستباقية الرقمية من أقوى أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في شركة SCT، نظرا لحصوله على أعلى متوسط عام مقارنة بباقي الأبعاد.

تحمل المخاطر الرقمية

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطر الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفعة	0.978	3.79	39	تشجع الإدارة الاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة، حتى لو لم يكن العائد على الاستثمار مضمونا.	07
3	مرتفعة	0.800	3.69	39	في الشركة، يسمح بفشل مبادرة رقمية جديدة وينظر إليه على أنه فرصة للتعلم.	08
2	مرتفعة	0.887	3.72	39	تخصص الشركة ميزانية معتبرة للتحويل الرقمي، على الرغم من الشكوك الاقتصادية.	09
—	مرتفعة	0.888	3.73	39	المتوسط العام لبعد تحمل المخاطر الرقمية	—

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.



الشكل رقم 7: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحمل المخاطر الرقمية

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لبعد تحمل المخاطر الرقمية بلغ 3.73، بانحراف معياري قدره 0.888، وهي قيمة تدل على درجة موافقة مرتفعة، لكنها أقل نسبياً مقارنة ببُعدي الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية.

جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.79، وهي تتعلق بتشجيع الإدارة على الاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة حتى في حالة عدم ضمان العائد على الاستثمار. وتدل هذه النتيجة على وجود استعداد نسبي لدى الإدارة لتبني مشاريع رقمية جديدة، رغم ما قد تحمله من مخاطر مالية أو تنظيمية.

جاءت العبارة رقم 09، المتعلقة بتخصيص ميزانية معتبرة للتحويل الرقمي رغم الشكوك الاقتصادية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.72. ويعكس ذلك وجود توجه نحو دعم التحويل الرقمي مالياً، لكنه قد لا يكون بنفس قوة التوجه نحو تبني التقنيات أو مراقبة الفرص الرقمية.

أما العبارة رقم 08، المتعلقة بتقبل فشل المبادرات الرقمية الجديدة واعتباره فرصة للتعلم، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.69. ورغم أن النتيجة ما تزال مرتفعة، إلا أنها تكشف أن ثقافة تقبل الفشل والتعلم منه قد تكون أقل رسوخاً داخل المؤسسة مقارنة بباقي ممارسات قيادة الأعمال الرقمية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

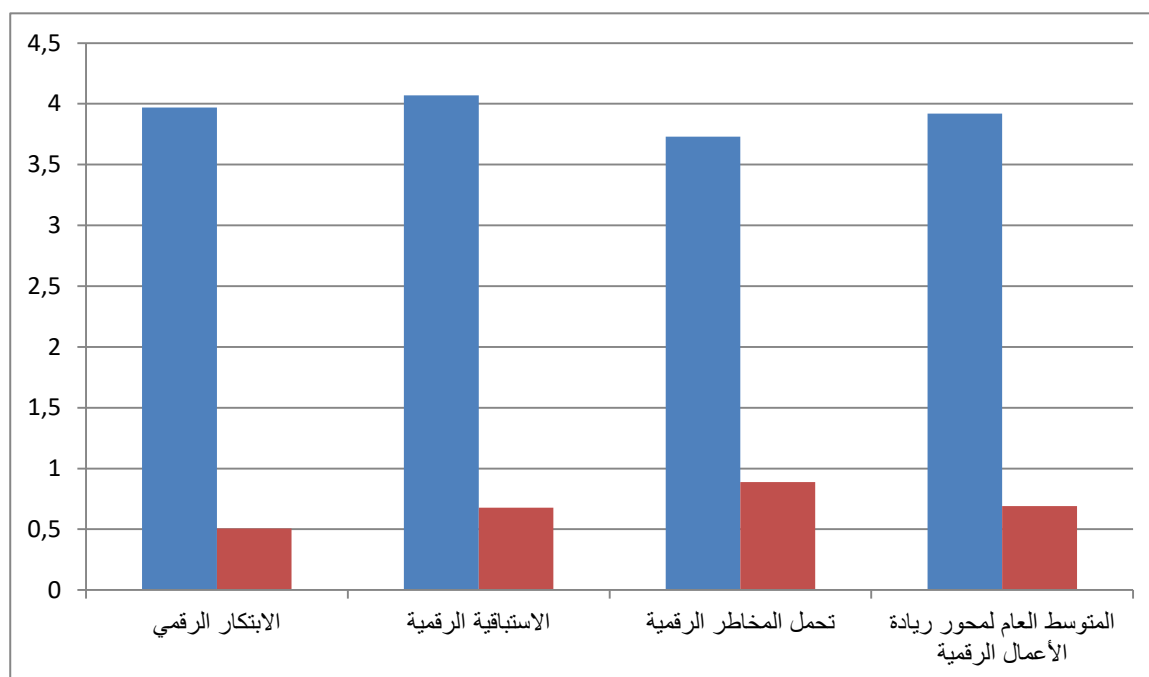
إذا يمكن القول إن شركة SCT تمتلك مستوى مقبولا ومرتفعاً من تحمل المخاطر الرقمية، غير أن هذا البعد يبقى الأقل مقارنة ببعدي الابتكار والاستباقية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز ثقافة التجريب، دعم المبادرات الرقمية الجديدة، وتقبل احتمالية الفشل كجزء من عملية التعلم والابتكار.

3- التحليل العام لمحور ريادة الأعمال الرقمية

جدول 16: المتوسطات العامة لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	مرتفعة	0.506	3.97	الابتكار الرقمي
1	مرتفعة	0.677	4.07	الاستباقية الرقمية
3	مرتفعة	0.888	3.73	تحمل المخاطر الرقمية
—	مرتفعة	0.690	3.92	المتوسط العام لمحور ريادة الأعمال الرقمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 8: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات العامة لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لمحور ريادة الأعمال الرقمية بلغ 3.92، وهو ما يدل على أن مستوى ممارسة ريادة الأعمال الرقمية داخل شركة SCT جاء بدرجة مرتفعة حسب آراء أفراد العينة.

جاء بعد الاستباقية الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.07، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك قدرة واضحة على المبادرة في تبني التقنيات الرقمية الجديدة ومتابعة الفرص التكنولوجية الناشئة. ويعكس ذلك أهمية هذا البعد في بيئة صناعية تشهد منافسة متزايدة وتغيرات تكنولوجية مستمرة.

جاء أيضا بعد الابتكار الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.97، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعمل على إدخال الرقمنة في نموذج أعمالها وعملياتها الداخلية. وتدل هذه النتيجة على أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبحت عاملا مهما في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء.

أما بعد تحمل المخاطر الرقمية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.73. ورغم أن درجته مرتفعة، إلا أنها الأقل بين الأبعاد الثلاثة، مما يدل على أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة في المشاريع الرقمية، خاصة فيما يتعلق بتقبل الفشل، تمويل المبادرات الرقمية، وتشجيع التجريب.

عموما، ريادة الأعمال الرقمية في شركة SCT تتجسد بدرجة أكبر من خلال الاستباقية والابتكار، بينما يبقى تحمل المخاطر الرقمية مجالا يحتاج إلى دعم أكبر حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على التميز والتكيف مع التحولات الرقمية.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

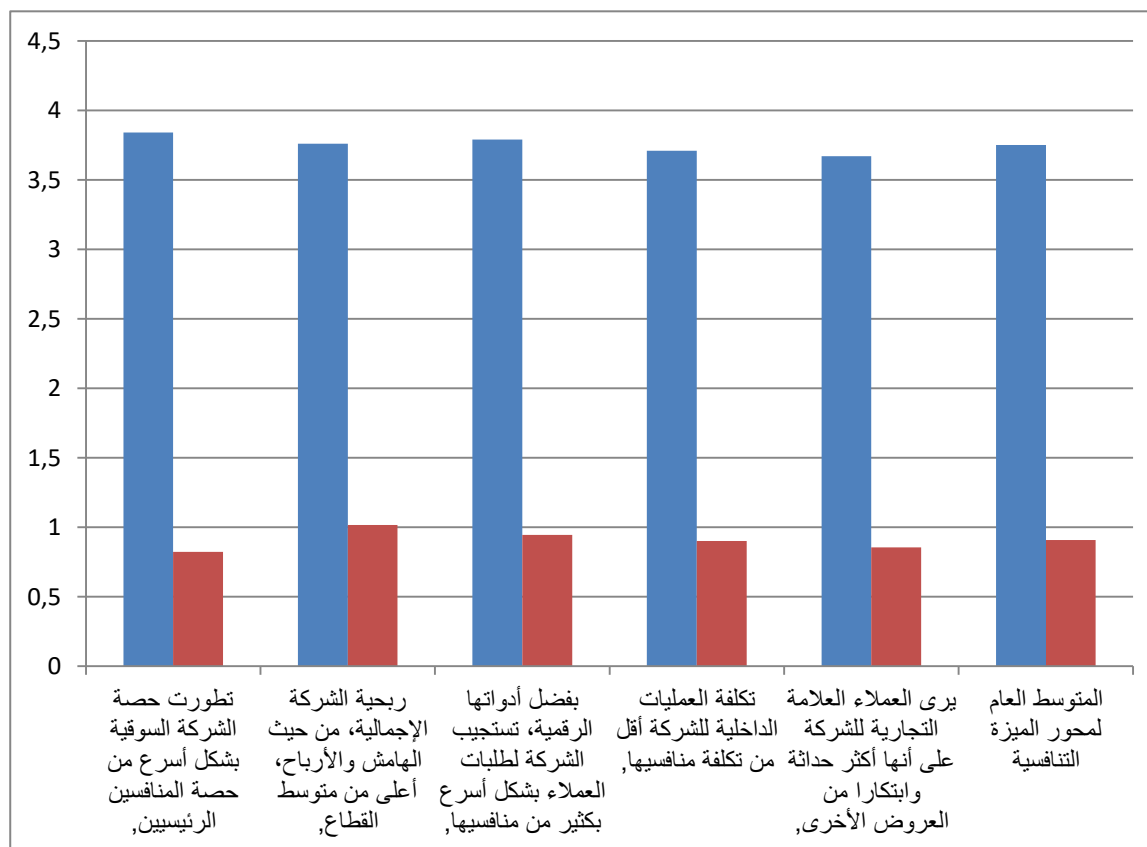
جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

رقم	العبرة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	تطورت حصة الشركة السوقية بشكل أسرع من حصة المنافسين الرئيسيين.	39	3.84	0.823	مرتفعة	1
11	ربحية الشركة الإجمالية، من حيث الهامش والأرباح، أعلى من متوسط القطاع.	39	3.76	1.017	مرتفعة	3

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

12	بفضل أدواتها الرقمية، تستجيب الشركة لطلبات العملاء بشكل أسرع بكثير من منافسيها.	39	3.79	0.946	مرتفعة	2
13	تكلفة العمليات الداخلية للشركة أقل من تكلفة منافسيها.	39	3.71	0.902	مرتفعة	4
14	يرى العملاء العلامة التجارية للشركة على أنها أكثر حداثة وابتكاراً من العروض الأخرى.	39	3.67	0.856	مرتفعة	5
—	المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية	39	3.75	0.909	مرتفعة	—

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27



الشكل رقم 9: أعمدة بيانية تمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ 3.75، بانحراف معياري قدره 0.909، وهو ما يدل على أن مستوى الميزة التنافسية في شركة SCT جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة.

جاءت العبارة رقم 10، المتعلقة بتطور الحصة السوقية للشركة بشكل أسرع من حصة المنافسين الرئيسيين، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري 0.823 وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن الشركة استطاعت تحقيق حضور تنافسي معتبر في السوق، وأنها تمكنت من تطوير موقعها مقارنة بالمنافسين.

جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.79، وهي تتعلق بسرعة استجابة الشركة لطلبات العملاء بفضل أدواتها الرقمية. وتدل هذه النتيجة على أن الرقمنة تساهم في تحسين علاقة المؤسسة بعملائها، من خلال تسريع معالجة الطلبات وتسهيل تدفق المعلومات وتحسين جودة الخدمة.

أما العبارة رقم 11، والمتعلقة بكون ربحية الشركة الإجمالية أعلى من متوسط القطاع، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري 1.017. ورغم أن درجة الموافقة مرتفعة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الربحية مقارنة بالمنافسين، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف مواقعهم الوظيفية أو درجة اطلاعهم على المؤشرات المالية للمؤسسة.

جاءت العبارة رقم 13، المتعلقة بانخفاض تكلفة العمليات الداخلية مقارنة بالمنافسين، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن الشركة تحقق نوعاً من الكفاءة في التكاليف، غير أن هذا المؤشر جاء أقل من مؤشرات الحصة السوقية وسرعة الاستجابة للعملاء، مما قد يدل على أن أثر الرقمنة في تخفيض التكاليف ما يزال بحاجة إلى تعميق أكبر.

أما العبارة رقم 14، والمتعلقة بإدراك العملاء للعلامة التجارية للشركة باعتبارها أكثر حداثة وابتكاراً من العروض الأخرى، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.67. ورغم أنها ما تزال

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ضمن درجة الموافقة المرتفعة، إلا أن ترتيبها الأخير يشير إلى أن الصورة الابتكارية للعلامة التجارية تحتاج إلى مزيد من الدعم، خاصة من خلال الاتصال الرقمي، التسويق الإلكتروني، تحسين تجربة العملاء، وإبراز جهود المؤسسة في مجال الابتكار والتحول الرقمي.

بصفة عامة، تدل نتائج محور الميزة التنافسية على أن شركة SCT تحقق مستوى جيدا من التميز التنافسي، خاصة في ما يتعلق بتطور الحصة السوقية وسرعة الاستجابة للعملاء. غير أن بعض الجوانب، مثل تخفيض التكاليف وتعزيز الصورة الحديثة والمبتكرة للعلامة التجارية، يمكن أن تمثل مجالات للتحسين في المستقبل.

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن كلا المحورين سجلا درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور ريادة الأعمال الرقمية قيمة 3.92، في حين بلغ المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية قيمة 3.75.

تشير هذه النتائج إلى وجود تصور إيجابي لدى أفراد العينة حول واقع ريادة الأعمال الرقمية داخل شركة SCT، وكذلك حول مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة. كما أن ارتفاع متوسط محور ريادة الأعمال الرقمية مقارنة بمحور الميزة التنافسية يدل على أن المؤسسة تبذل جهودا واضحة في مجال الرقمنة والابتكار والاستباقية، إلا أن تحويل هذه الجهود إلى نتائج تنافسية ملموسة قد يحتاج إلى وقت أكبر أو إلى دعم تنظيمي واستراتيجي إضافي.

كما تبين النتائج أن أقوى أبعاد ريادة الأعمال الرقمية هو الاستباقية الرقمية، مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التقنيات الجديدة والتفاعل مع التحولات الرقمية في بيئتها. في المقابل، جاء بعد تحمل المخاطر الرقمية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن نجاح ريادة الأعمال الرقمية داخل المؤسسة لا يتطلب فقط تبني التكنولوجيا، بل يتطلب أيضا تعزيز ثقافة التجريب، قبول الفشل، وتخصيص موارد أكبر للمبادرات الرقمية.

أما بالنسبة للميزة التنافسية، فقد برزت بشكل خاص من خلال تطور الحصة السوقية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وهما مؤشران يعكسان الأثر الإيجابي المحتمل للتحول الرقمي على قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسة. ومع ذلك، فإن ترتيب الصورة الابتكارية للعلامة التجارية في المرتبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الأخيرة يشير إلى ضرورة تعزيز الجانب الاتصالي والتسويقي للرقمنة، حتى يدرك العملاء بشكل أوضح جهود المؤسسة في مجال الابتكار الرقمي.

نتائج التحليل الوصفي تدعم مبدئياً وجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية داخل شركة SCT ، وهو ما سيتم التحقق منه بشكل أدق من خلال اختبار الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي البسيط في المطلب الرابع.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر ريادة الأعمال الرقمية، باعتبارها متغيراً مستقلاً، في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها متغيراً تابعاً.

جدول 18: ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير
ريادة الأعمال الرقمية / الميزة التنافسية	0.736	0.542	0.458

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.736، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تبني ريادة الأعمال الرقمية داخل شركة SCT ، ارتفع مستوى الميزة التنافسية المحققة.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.542$ ، وهذا يعني أن ريادة الأعمال الرقمية تفسر ما نسبته 54.2% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية. أما النسبة المتبقية، والمقدرة بـ 45.8%، فترجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة، مثل العوامل التنظيمية، الموارد المالية، الكفاءات البشرية، طبيعة المنافسة، أو ظروف السوق.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول 19: تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	43.790	9.214	1	9.214	الانحدار
—	—	0.210	37	7.786	البواقي
—	—	—	38	17.000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة اختبار F بلغت 43.790 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وهذا يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي إحصائياً، أي أن زيادة الأعمال الرقمية تساهم بشكل دال في تفسير التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

جدول 20: معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

المتغير	المعامل غير المعيارى B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.148	0.548	—	0.270	0.789
ريادة الأعمال الرقمية	0.919	0.139	0.736	6.617	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27.

من خلال الجدول رقم (20)، يتضح أن قيمة معامل الانحدار غير المعيارى B الخاصة بمتغير ريادة الأعمال الرقمية بلغت 0.919، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي لريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ريادة الأعمال الرقمية تؤدي إلى زيادة متوقعة في الميزة التنافسية بمقدار 0.919 وحدة.

كما بلغت قيمة المعامل المعياري $Beta = 0.736$ ، وهي قيمة تؤكد قوة التأثير النسبي لريادة الأعمال الرقمية في الميزة التنافسية. أما قيمة اختبار T فقد بلغت 6.617 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن أثر ريادة الأعمال الرقمية في الميزة التنافسية أثر دال إحصائياً.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد اختبار الفرضية الرئيسية، تم الانتقال إلى اختبار الفرضيات الفرعية، وذلك بهدف معرفة أثر كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال الرقمية على الميزة التنافسية. ولهذا الغرض تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل كل بعد من الأبعاد الثلاثة متغيرا مستقلا، بينما تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للابتكار الرقمي في تحقيق

الميزة التنافسية في شركة SCT.

جدول 21: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الابتكار الرقمي في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig	B	Beta	T	القرار
الابتكار الرقمي	0.681	0.464	31.998	0.000	0.742	0.681	5.657	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.681، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبيا بين الابتكار الرقمي والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.464$ ، وهو ما يعني أن الابتكار الرقمي يفسر ما نسبته 46.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 53.6% فترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما بلغت قيمة $F = 31.998$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي قيمة أقل من مستوى

المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. كما أن قيمة معامل الانحدار $B = 0.742$

جاءت موجبة، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي للابتكار الرقمي في الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

بالنسبة لقيمة T فقد بلغت 5.657 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن أثر الابتكار الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية أثر دال إحصائياً.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للاستباقية الرقمية في

تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

جدول 22: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الاستباقية الرقمية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig	B	Beta	T	القرار
الاستباقية الرقمية	0.704	0.496	36.397	0.000	0.781	0.704	6.033	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.704، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستباقية الرقمية والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.496$ ، وهو ما يعني أن الاستباقية الرقمية تفسر ما نسبته 49.6% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسيرية معتبرة.

كما بلغت قيمة $F = 36.397$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً. كما أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.781$ جاءت موجبة، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الاستباقية الرقمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية.

أما قيمة T فقد بلغت 6.033 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد دلالة أثر الاستباقية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية.

يتم إذا قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أن الاستباقية الرقمية تؤثر تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في

تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتحمل المخاطر الرقمية في

تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

جدول 23: نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تحمل المخاطر الرقمية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig	B	Beta	T	القرار
تحمل المخاطر الرقمية	0.589	0.347	19.664	0.000	0.583	0.589	4.434	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.589، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين تحمل المخاطر الرقمية والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.347$ ، وهو ما يعني أن تحمل المخاطر الرقمية يفسر ما نسبته 34.7% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بينما ترجع النسبة المتبقية والمقدرة بـ 65.3% إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

كما بلغت قيمة $F = 19.664$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً. أما معامل الانحدار غير المعياري فقد بلغ $B = 0.583$ ، وهي قيمة موجبة، مما يعني أن زيادة مستوى تحمل المخاطر الرقمية تؤدي إلى زيادة متوقعة في مستوى الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة $T = 4.434$ عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على أن أثر تحمل المخاطر الرقمية في الميزة التنافسية أثر دال إحصائياً.

عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن تحمل المخاطر الرقمية يؤثر تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية في شركة SCT.

المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج المقابلة شبه الموجهة

أولاً: منهجية إجراء المقابلة

تم اعتماد المقابلة شبه الموجهة كأداة داعمة للاستبيان، وذلك بهدف الحصول على معلومات نوعية تساعد على تفسير النتائج الكمية المتحصل عليها من التحليل الإحصائي. وتسمح هذه الأداة بفهم أعمق لواقع ريادة الأعمال الرقمية داخل شركة SCT ، من خلال الوقوف على آراء وتجارب عدد من الموظفين والإطارات حول مكانة الرقمنة، مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها.

قد أجريت المقابلات مع عدد من موظفي وإطارات شركة SCT ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الرقمنة، تكنولوجيا المعلومات، الدراسات، التسيير، أو متابعة المشاريع الرقمية داخل المؤسسة.

وتمثلت محاور المقابلة في:

- المسار الوظيفي للمبحوثين .
- مكانة الرقمنة داخل المؤسسة .
- دور الأدوات الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية .
- ثقافة المبادرة والابتكار الرقمي داخل المؤسسة .
- معوقات التحول الرقمي .
- وضعية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .
- أنظمة المعلومات المتكاملة .
- مشاريع البحث والتطوير الرقمي .
- مقاومة التغيير التكنولوجي .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ثانيا: خصائص أفراد المقابلة

جدول 24: خصائص أفراد المقابلة

الرمز	الوظيفة	سنوات الخبرة	العلاقة بمجال الرقمنة	تاريخ المقابلة
م01	إطار في مصلحة تكنولوجيا المعلومات	12 سنة	متابعة الأنظمة الرقمية والشبكات	2026/04/15
م02	إطار في مصلحة الدراسات	15 سنة	متابعة مشاريع التطوير والتحسين	2026/04/15
م03	مسؤول إداري	18 سنة	استخدام الأنظمة الرقمية في التسيير	2026/04/16
م04	إطار في المبيعات	11 سنة	التعامل مع أدوات الاتصال وخدمة العملاء	2026/04/16
م05	إطار تقني	20 سنة	متابعة العمليات التقنية والإنتاجية	2026/04/17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن أفراد المقابلة ينتمون إلى وظائف متنوعة داخل شركة SCT، كما يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة تراوحت بين 11 و20 سنة. وهذا يمنح إجاباتهم أهمية خاصة، نظرا لمعرفتهم بواقع المؤسسة وتطوراتها التنظيمية والتكنولوجية. كما أن تنوع وظائفهم يسمح بالحصول على رؤية شاملة حول الرقمنة من زوايا مختلفة، سواء من الجانب التقني، الإداري، التجاري أو الإنتاجي.

ثالثا: تحليل مضمون المقابلات

1- مكانة الرقمنة داخل شركة SCT

أظهرت نتائج المقابلات أن الرقمنة أصبحت تحتل مكانة مهمة داخل شركة SCT، حيث لم تعد تنظر إليها فقط كأداة تقنية لتسهيل بعض المهام الإدارية، بل أصبحت تمثل توجهها استراتيجيا يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول 25: آراء المبحوثين حول مكانة الرقمنة

الرمز	الرقمنة كأداة عمل	الرقمنة كرافعة استراتيجية	ملاحظات المبحوث
م01	نعم	نعم	الرقمنة ضرورية لتحسين سرعة معالجة المعلومات وربط المصالح.
م02	نعم	نعم	أصبحت الرقمنة عاملاً مهماً في تطوير أساليب العمل ومتابعة المشاريع.
م03	نعم	إلى حد كبير	تساعد الرقمنة في تقليل الوثائق الورقية وتحسين التنظيم الإداري.
م04	نعم	نعم	الأدوات الرقمية تسهل التعامل مع العملاء وتحسن سرعة الاستجابة.
م05	نعم	إلى حد كبير	الرقمنة مهمة، لكنها تحتاج إلى بنية تحتية وتكوين مستمر.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن جميع المبحوثين ينظرون إلى الرقمنة باعتبارها أداة عمل ضرورية داخل المؤسسة. كما يرى أغلبهم أنها تمثل أيضاً رافعة استراتيجية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

تشير هذه النتائج إلى أن الوعي بأهمية الرقمنة موجود داخل شركة SCT ، حيث لا تقتصر وظيفتها على تسهيل المهام اليومية، بل تمتد إلى دعم اتخاذ القرار ، تحسين التنسيق بين المصالح، تطوير العلاقة مع العملاء، وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية. ومع ذلك، أشار بعض المبحوثين إلى أن نجاح الرقمنة يتطلب تطوير البنية التحتية وتوفير التكوين اللازم للموظفين.

2- دور الابتكار والأدوات الرقمية في تحقيق التميز

بينت إجابات المبحوثين أن الأدوات الرقمية يمكن أن تساعد شركة SCT على تحقيق التميز من خلال تحسين سرعة معالجة المعلومات، تقليص آجال الاستجابة، تسهيل التنسيق بين الأقسام، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

كما أشار بعض الباحثين إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يسمح للمؤسسة بمراقبة العمليات بشكل أفضل، وتحسين العلاقة مع العملاء، وتخفيض بعض التكاليف المرتبطة بالعمليات الداخلية.

جدول 26: مساهمة الأدوات الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

أثرها المحتمل على الميزة التنافسية	أمثلة من إجابات الباحثين	مجال المساهمة
تقليص آجال معالجة الطلبات وتحسين رضا العملاء	استعمال البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، وتطبيقات المتابعة الداخلية	تحسين سرعة الاستجابة
تخفيض تكاليف إدارية وتشغيلية	تقليل استعمال الوثائق الورقية وتحسين متابعة العمليات	تخفيض التكاليف
تقليل الأخطاء وتحسين سرعة اتخاذ القرار	تسهيل تبادل المعلومات بين المصالح	تحسين التنسيق الداخلي
تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية	توفير معطيات رقمية حول النشاط، الإنتاج، والمبيعات	دعم اتخاذ القرار
تعزيز ثقة العملاء والشركاء في المؤسسة	إظهار المؤسسة كمؤسسة حديثة تواكب التطورات الرقمية	تحسين صورة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتضح من الجدول رقم (26) أن الأدوات الرقمية تساهم في عدة جوانب مرتبطة بالميزة التنافسية. فقد أكد الباحثون أن الرقمنة تساعد على تحسين سرعة الاستجابة من خلال تقليل الوقت اللازم لمعالجة المعلومات والطلبات، وهو ما ينسجم مع نتائج الاستبيان التي أظهرت موافقة مرتفعة على أن الشركة تستجيب لطلبات العملاء بسرعة بفضل أدواتها الرقمية.

كما تساهم الرقمنة في تخفيض التكاليف من خلال تقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية وتحسين تنظيم العمليات الداخلية. أما على مستوى التنسيق، فقد بينت المقابلات أن الأدوات الرقمية تساعد على تسهيل تبادل المعلومات بين المصالح، مما يقلل من الأخطاء ويحسن جودة العمل.

بالتالي الرقمنة لا تساهم فقط في تحسين الكفاءة الداخلية، بل تمتد آثارها إلى دعم عناصر أساسية في الميزة التنافسية، مثل السرعة، الجودة، التكلفة، وتحسين صورة المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

3- ثقافة ريادة الأعمال الداخلية

أوضحت نتائج المقابلات أن ثقافة اقتراح الأفكار الرقمية داخل المؤسسة موجودة بدرجات متفاوتة، إلا أنها ما تزال تواجه بعض العوائق التنظيمية والمالية والبشرية. فقد أشار عدد من المبحوثين إلى أن الموظفين قد يمتلكون أفكارا قابلة للتطبيق، لكن تحويلها إلى مشاريع رقمية يتطلب دعما إداريا وموارد مالية وتكوينا متخصصا.

جدول 27: ثقافة ريادة الأعمال الداخلية والعوائق المرتبطة بها

الرمز	هل تسمح الثقافة التنظيمية باقتراح أفكار رقمية؟	الميزانية	البيروقراطية	الكفاءات	ملاحظات
م01	نعم، لكن بشكل محدود	متوسطة	موجودة	متوسطة	الأفكار موجودة لكن تنفيذها يحتاج إلى إجراءات أسرع.
م02	نعم	متوسطة	متوسطة	جيدة	توجد مبادرات، لكنها تحتاج إلى دعم إداري أكبر.
م03	إلى حد ما	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	الإجراءات الإدارية أحيانا تؤخر تنفيذ المشاريع الرقمية.
م04	نعم	متوسطة	متوسطة	متوسطة	الموظفون يقترحون حلولاً، لكنهم يحتاجون إلى تكوين.
م05	إلى حد ما	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	بعض المشاريع الرقمية تتطلب موارد مالية وتقنية أكبر.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتبين من خلال الجدول رقم (27) أن ثقافة ريادة الأعمال الداخلية موجودة داخل شركة SCT ، غير أنها لم تصل بعد إلى مستوى متقدم يسمح بتحويل الأفكار الرقمية إلى مشاريع فعلية بسرعة وفعالية. إذ أشار أغلب المبحوثين إلى وجود استعداد لدى الموظفين لاقتراح أفكار جديدة، إلا أن هذه المبادرات تواجه عددا من العوائق.

تتمثل أبرز هذه العوائق في الميزانية، خاصة أن بعض المشاريع الرقمية تتطلب استثمارات معتبرة في البرمجيات، التجهيزات، التكوين، أو أمن المعلومات. كما تظهر البيروقراطية كعامل يحد من سرعة تنفيذ المبادرات الرقمية، خصوصا عندما تتطلب المشاريع موافقات إدارية متعددة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أما من حيث الكفاءات، فقد أظهرت المقابلات أن الموظفين يحتاجون إلى تكوين مستمر من أجل التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة. وهذا يدل على أن نجاح ريادة الأعمال الرقمية لا يتوقف فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب أيضا ثقافة تنظيمية داعمة، موارد مالية، وكفاءات بشرية قادرة على استغلال هذه التكنولوجيا.

4- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

أظهرت المقابلات أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تمثل أحد العوامل الأساسية لإنجاح التحول الرقمي. وتشمل هذه البنية الشبكات، الخوادم، أمن البيانات، البرمجيات، والأنظمة المعلوماتية المعتمدة داخل المؤسسة.

قد أشار المبحوثون إلى أن تطوير هذه البنية يعد شرطا ضروريا لتبني رقمنة شاملة وفعالة.

جدول 28: تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

الرمز	تقييم البنية التحتية من 1 إلى 10	نقاط القوة	نقاط الضعف	ملاحظات
م01	7	توفر شبكة داخلية وأنظمة معلومات أساسية	الحاجة إلى تحديث بعض التجهيزات	البنية مقبولة لكنها تحتاج إلى تطوير مستمر.
م02	7	توفر أدوات رقمية لمتابعة العمل	ضعف التكامل بين بعض الأنظمة	يلزم ربط أفضل بين المصالح.
م03	6	توفر وسائل اتصال داخلية	بطء بعض الإجراءات الرقمية	الرقمنة موجودة لكنها غير شاملة.
م04	7	تسهيل التعامل مع المعلومات والعملاء	الحاجة إلى تحسين أدوات المتابعة	يمكن تطوير أدوات خدمة العملاء.
م05	6	توفر تجهيزات تقنية أساسية	الحاجة إلى تحسين أمن البيانات والتكوين	البنية الحالية قادرة جزئيا على دعم التحول الرقمي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتضح من الجدول رقم (28) أن تقييم المبحوثين للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تراوح بين 6 و7 من 10، وهو ما يدل على أن البنية الحالية مقبولة نسبيا، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير من أجل دعم تحول رقمي شامل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

وتتمثل نقاط القوة في توفر شبكة داخلية، أنظمة معلومات أساسية، ووسائل اتصال رقمية تساعد على تسهيل العمل اليومي. غير أن نقاط الضعف تتمثل في الحاجة إلى تحديث بعض التجهيزات، تحسين أمن البيانات، تطوير التكامل بين الأنظمة، وتكوين المستخدمين.

وتدل هذه النتائج على أن شركة SCT تمتلك قاعدة تقنية أولية يمكن البناء عليها، إلا أن الانتقال نحو زيادة أعمال رقمية أكثر فعالية يتطلب الاستثمار في البنية التحتية، خاصة من حيث تكامل الأنظمة وحماية البيانات وتطوير البرمجيات المستعملة.

5- أنظمة المعلومات المتكاملة ERP

تعد أنظمة المعلومات المتكاملة من الأدوات المهمة في دعم التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، مثل الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، المخزون، والمبيعات.

ركزت المقابلات على معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد نظاما متكاملًا يساعد على كسر الحواجز بين الأقسام وتحسين تدفق المعلومات.

جدول 29: واقع استخدام أنظمة المعلومات المتكاملة

الرمز	وجود نظام ERP	درجة الاستخدام	الأقسام المستفيدة	الصعوبات المسجلة
م01	موجود جزئيا	متوسطة	الإدارة، المالية، بعض المصالح التقنية	ضعف التكامل الكامل بين المصالح
م02	موجود جزئيا	متوسطة	الدراسات، المتابعة، الإدارة	الحاجة إلى تطوير الربط بين البيانات
م03	موجود	متوسطة	الإدارة والمالية	صعوبة تكيف بعض المستخدمين
م04	غير مستغل بشكل كافٍ	محدودة	المبيعات وخدمة العملاء	نقص التكوين وضعف التحديث
م05	موجود جزئيا	متوسطة	الإنتاج والمتابعة التقنية	الحاجة إلى تحسين الصيانة والتحديث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتبين من خلال الجدول رقم (29) أن شركة SCT تعتمد بعض الأنظمة المعلوماتية المتكاملة أو شبه المتكاملة، إلا أن مستوى استخدامها ما يزال متوسطا في أغلب الحالات. وقد أشار المبحوثون إلى أن هذه الأنظمة تستفيد منها عدة مصالح، مثل الإدارة، المالية، الدراسات، الإنتاج، والمبيعات.

غير أن الصعوبات المسجلة تتمثل أساسا في ضعف التكامل الكامل بين الأقسام، نقص التكوين، صعوبة تكيف بعض المستخدمين، والحاجة إلى تحديث الأنظمة. وهذا يعني أن وجود النظام المعلوماتي وحده لا يكفي لتحقيق الفعالية، بل يجب أن يكون مصحوبا باستعمال شامل ومنسق بين مختلف المصالح.

وتؤكد هذه النتائج أن تطوير أنظمة ERP يمكن أن يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين تدفق المعلومات، تقليص الازدواجية في العمل، دعم اتخاذ القرار، وتحسين مراقبة العمليات الداخلية.

6- مقاومة التغيير التكنولوجي

بينت المقابلات أن مقاومة التغيير تمثل أحد التحديات الأساسية أمام تطبيق مشاريع الرقمنة، حيث قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة، خاصة في حالة غياب التكوين أو ضعف التواصل الداخلي حول فوائد التحول الرقمي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول 30: تقييم مقاومة التغيير

الرمز	مقاومة التغيير من حيث تنفيذ الأنظمة	مقاومة التغيير من حيث ثقافة المؤسسة	أسباب المقاومة	آليات التعامل معها
م01	6/10	6/10	الخوف من صعوبة استعمال الأنظمة الجديدة	التكوين والمرافقة التقنية
م02	5/10	6/10	نقص الوعي بفوائد الرقمنة	التحسيس وإشراك الموظفين
م03	7/10	7/10	التعود على الطرق التقليدية	تبسيط الإجراءات الرقمية
م04	6/10	5/10	نقص التكوين وضعف الثقة في الأدوات الرقمية	دورات تكوينية مستمرة
م05	7/10	6/10	الخوف من زيادة الرقابة أو تغيير المهام	التواصل الداخلي وشرح أهداف الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج المقابلة.

يتضح من الجدول رقم (30) أن مقاومة التغيير التكنولوجي داخل شركة SCT جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت التقييمات بين 5/10 و 10/7. ويعكس ذلك أن تطبيق الرقمنة لا يواجه تحديات تقنية فقط، بل يواجه أيضاً تحديات بشرية وثقافية.

أرجع المبحوثون أسباب المقاومة إلى عدة عوامل، من أهمها التعود على طرق العمل التقليدية، الخوف من صعوبة استعمال الأنظمة الجديدة، نقص التكوين، وضعف الوعي بفوائد الرقمنة. كما أشار بعضهم إلى أن الموظفين قد ينظرون إلى الرقمنة باعتبارها وسيلة لزيادة الرقابة أو تغيير طبيعة المهام.

للحد من هذه المقاومة، اقترح المبحوثون عدة آليات، أهمها التكوين المستمر، إشراك الموظفين في مشاريع التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات، وتحسين التواصل الداخلي حول أهداف الرقمنة وفوائدها. وهذا يدل على أن نجاح ريادة الأعمال الرقمية يتطلب إدارة فعالة للتغيير، وليس فقط توفير أدوات تكنولوجية.

المطلب السادس: مقارنة النتائج

بعد عرض نتائج الاستبيان وتحليل مضمون المقابلات، يتم في هذا الجزء الربط بين النتائج الكمية والنوعية، بهدف الوصول إلى فهم أكثر شمولاً لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT.

أظهرت نتائج الاستبيان أن مستوى ريادة الأعمال الرقمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث برزت خاصة أبعاد الاستباقية الرقمية والابتكار الرقمي، في حين جاء بعد تحمل المخاطر الرقمية في مرتبة أقل نسبياً. كما بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، خاصة من حيث تطور الحصة السوقية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

من جهة أخرى، ساعدت نتائج المقابلات على تفسير هذه النتائج، حيث أكدت أن الرقمنة أصبحت تحظى بمكانة مهمة داخل المؤسسة، وأن الأدوات الرقمية تساهم في تحسين التنسيق الداخلي، تسريع معالجة المعلومات، دعم اتخاذ القرار، وتحسين العلاقة مع العملاء. كما كشفت المقابلات أن بعض التحديات ما تزال قائمة، مثل ضعف التكامل الكامل بين الأنظمة، محدودية الميزانية، الحاجة إلى التكوين، ومقاومة التغيير.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

جدول 31: المقارنة بين نتائج الاستبيان والمقابلة

المحور	نتائج الاستبيان	نتائج المقابلة	درجة التوافق	التفسير
الابتكار الرقمي	جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام قدره 3.97	أكد المبحوثون أن الرقمنة ساهمت في تطوير أساليب العمل ورقمنة بعض العمليات الداخلية	مرتفعة	يدل ذلك على أن المؤسسة تتجه نحو إدخال حلول رقمية جديدة لتحسين الأداء، خاصة في العمليات الداخلية
الاستباقية الرقمية	جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد، بمتوسط عام قدره 4.07	أشار المبحوثون إلى أن المؤسسة تتابع التطورات الرقمية وتسعى إلى مواكبة التقنيات الحديثة	مرتفعة جدا	يعكس ذلك وجود توجه استباقي لدى المؤسسة في تبني الرقمنة ومراقبة الفرص التكنولوجية
تحمل المخاطر الرقمية	جاء بدرجة مرتفعة، لكنه الأقل بين الأبعاد، بمتوسط عام قدره 3.73	بينت المقابلات أن المبادرات الرقمية تواجه عوائق مرتبطة بالميزانية والبيروقراطية ومقاومة التغيير	متوسطة	يفسر ذلك انخفاض هذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد، إذ إن تبني المخاطر الرقمية يتطلب دعما إداريا وماليا أكبر
الميزة التنافسية	جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام قدره 3.75	أكد المبحوثون أن الرقمنة تحسن سرعة الاستجابة، التنسيق الداخلي، ودعم اتخاذ القرار	مرتفعة	يدل ذلك على أن الرقمنة تساهم فعليا في تعزيز بعض مؤشرات الميزة التنافسية، خاصة السرعة والكفاءة وتحسين العلاقة مع العملاء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة.

يتضح من خلال الجدول رقم (31) وجود توافق عام بين نتائج الاستبيان ونتائج المقابلة، حيث أظهرت كلتا الأداتين أن ريادة الأعمال الرقمية تمثل عاملا مهما في دعم الميزة التنافسية داخل شركة SCT.

ففيما يتعلق ببعد الابتكار الرقمي، أظهرت نتائج الاستبيان مستوى مرتفعا، وهو ما دعمته المقابلات من خلال تأكيد المبحوثين أن الرقمنة ساهمت في تحسين أساليب العمل ورقمنة بعض العمليات الداخلية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

وهذا يدل على أن الابتكار الرقمي داخل المؤسسة يتجسد أساسا في تطوير طرق العمل وتحسين العمليات، أكثر من كونه مرتبطا فقط بإطلاق منتجات أو خدمات رقمية جديدة.

أما بالنسبة لبعد الاستباقية الرقمية، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أنه البعد الأعلى بين أبعاد قيادة الأعمال الرقمية، وهو ما يتوافق مع نتائج المقابلة التي أكدت أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية ومتابعة الفرص الرقمية الناشئة. ويعكس ذلك إدراكا متزايدا لأهمية الاستباقية في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر.

فيما يخص بعد تحمل المخاطر الرقمية، فقد جاء بدرجة مرتفعة في الاستبيان، لكنه كان الأقل مقارنة ببعدي الابتكار والاستباقية. وقد فسرت المقابلات هذه النتيجة من خلال الإشارة إلى وجود عوائق مثل الميزانية، البيروقراطية، الحاجة إلى الكفاءات، ومقاومة التغيير. وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك استعدادا نسبيا لتبني المشاريع الرقمية، لكنها تحتاج إلى تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة والتجريب.

أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، فقد أظهرت نتائج الاستبيان أنه جاء بدرجة مرتفعة، خاصة من حيث تطور الحصة السوقية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء. وقد أكدت المقابلات أن الأدوات الرقمية تساهم في تقليص آجال معالجة المعلومات، تحسين التنسيق الداخلي، ودعم اتخاذ القرار، وهي كلها عوامل تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

يمكن القول إن نتائج المقابلة دعمت وفسرت نتائج الاستبيان، حيث بينت أن العلاقة الإيجابية بين قيادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية لا تعود فقط إلى تبني التكنولوجيا، بل أيضا إلى قدرة المؤسسة على توظيف هذه التكنولوجيا في تحسين الأداء، تسريع الاستجابة، تخفيض التكاليف، وتطوير صورة المؤسسة.

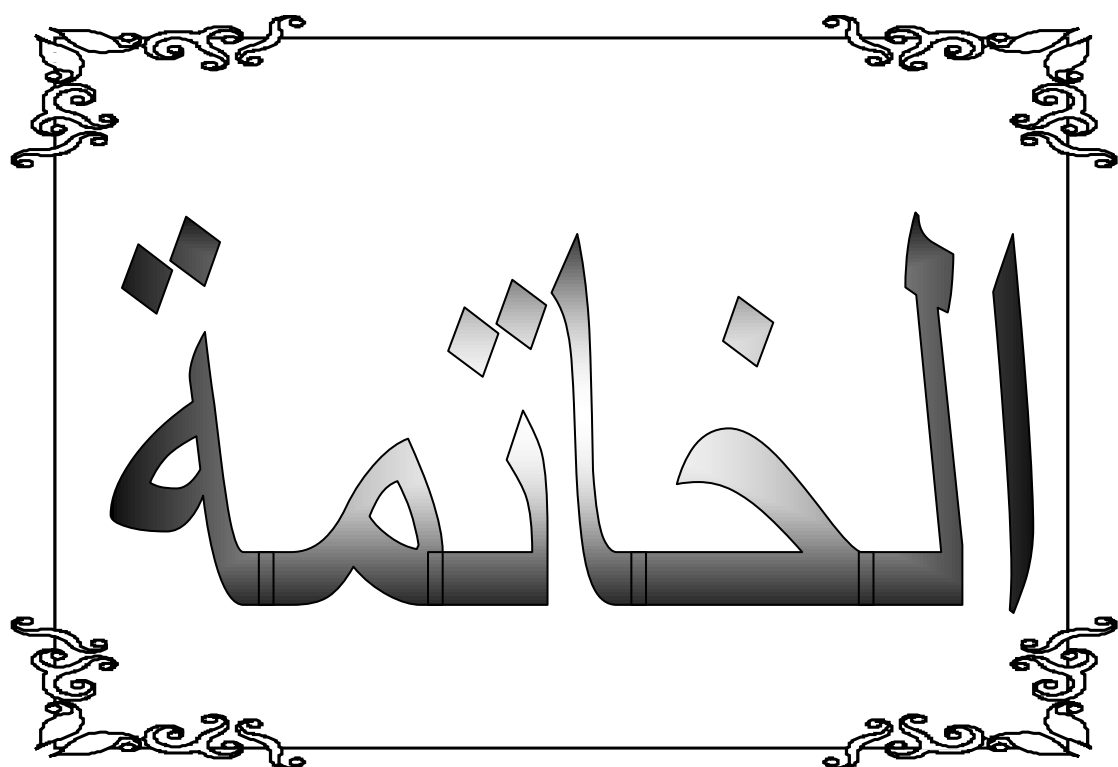
من خلال تحليل نتائج المقابلة شبه الموجهة ودمجها مع نتائج الاستبيان، يتضح أن شركة SCT تمتلك توجهًا إيجابيًا نحو الرقمنة، وأن هذه الأخيرة أصبحت تشكل عنصرا مهما في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

أظهرت المقابلات أن الرقمنة تساهم في تحسين سرعة الاستجابة، دعم اتخاذ القرار، تسهيل التنسيق بين الأقسام، وتحسين صورة المؤسسة. كما بينت في المقابل وجود بعض التحديات التي تحد من

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

فعالية التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير، ضعف التكوين، الحاجة إلى تحديث البنية التحتية، وعدم التكامل الكامل بين الأنظمة.

عموما نتائج المقابلة جاءت منسجمة مع نتائج الاستبيان، حيث دعمت الفكرة الأساسية للدراسة، والمتمثلة في أن ريادة الأعمال الرقمية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT، شريطة توفير بيئة تنظيمية وتقنية داعمة تسمح بتحويل المبادرات الرقمية إلى نتائج تنافسية ملموسة.



في ختام هذه الدراسة، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد أن تبني أبعاد ريادة الأعمال الرقمية المتمثلة في الابتكار الرقمي والاستباقية الرقمية وتحمل المخاطر الرقمية يسهم بشكل فعال في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين أدائها في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

بناءً على ذلك، يتضح أن ريادة الأعمال الرقمية لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات التكنولوجية الحديثة، لما لها من دور محوري في تمكين المؤسسات من التكيف مع متطلبات السوق، وتطوير خدماتها، ورفع كفاءتها التشغيلية. كما تؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في التحول الرقمي وتعزيز الثقافة الريادية داخل المؤسسات باعتبارها مدخلاً أساسياً لتحقيق الاستمرارية والتميز التنافسي.

أولاً: اختبار الفرضيات

تمحورت الدراسة حول اختبار فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة SCT. وللتحقق من ذلك، تم صياغة ثلاث فرضيات فرعية تختبر أثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية (الابتكار الرقمي، الاستباقية الرقمية، تحمل المخاطر الرقمية) على الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج الإحصائية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لجميع هذه الأبعاد، مما أدى إلى قبول الفرضية العامة والفرضيات الفرعية الثلاث، وأكدت النتائج أن كل وحدة إضافية في مستوى ريادة الأعمال الرقمية تساهم في رفع مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، مع قوة تأثير نسبية معتبرة .

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية المستخلصة من التحليل الكمي للاستبيان والتحليل الكيفي للمقابلات في الآتي:

أظهرت نتائج الاستبيان مستوى مرتفعاً من الاهتمام بأبعاد ريادة الأعمال الرقمية داخل شركة SCT بمتوسط عام بلغ (3.92)، حيث احتل بُعد "الاستباقية الرقمية" المرتبة الأولى كأقوى الأبعاد، مما يعكس سعي المؤسسة الدائم لمواكبة التطورات التكنولوجية؛

- ◀ أكدت النتائج أن المؤسسة تحقق مستوى جيداً من التميز التنافسي بمتوسط عام (3.75)، مع تفوق ملموس في مؤشرات سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتطور الحصة السوقية؛
- ◀ وجود توافق عالٍ بين نتائج الاستبيان والمقابلات شبه الموجهة، حيث أجمع المبحوثون على أن الرقمنة أصبحت أداة حيوية لتحسين العمليات الداخلية، وليس فقط لإطلاق منتجات جديدة؛
- ◀ رغم النتائج الإيجابية، كشفت الدراسة عن وجود تحديات هيكلية وتنظيمية (مثل البيروقراطية، مقاومة التغيير، ضعف التكوين) تحد من فعالية التحول الرقمي بالكامل، مما يفسر انخفاض بُعد "تحمل المخاطر الرقمية" مقارنة بالبعدين الآخرين.

ثالثاً: نتائج الدراسة التطبيقية

- تم إسقاط الإطار النظري على حالة مصنع "SCT" بتبسة، وأفرزت النتائج التطبيقية ما يلي:
- ◀ أثبتت الدراسة أن الميزة التنافسية للمصنع تركز حالياً بشكل أساسي على قدرته على التنسيق الرقمي بين المصالح، مما يساهم في تقليل الهدر الطاقوي وتنسيق وتيرة عمل الأفران مع الطلبات المؤكدة؛
- ◀ تبين أن الاعتماد على "فرق العمل المتقاطعة" المدعومة بالبيانات الرقمية (مثل فريق يضم الكيميائيين والمهندسين ومندوبي المبيعات) يعد نموذجاً ناجحاً لتعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين جودة المنتجات الموجهة لمشاريع كبرى؛
- ◀ خلصت الدراسة التطبيقية إلى أن استمرارية التفوق التنافسي للمصنع مرهونة بمدى قدرته على الانتقال من الرقمنة الجزئية للعمليات إلى تبني أنظمة تخطيط موارد مؤسسية (ERP) متكاملة ومؤتمتة بالكامل.

رابعاً: آفاق الدراسة

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، نقترح الآفاق التالية لتعزيز وتطوير نتائجها مستقبلاً:
- ◀ إجراء دراسات طولية لقياس أثر الاستثمار في التقنيات الرقمية على المدى المتوسط والبعيد، لرصد التغير الفعلي في المؤشرات المالية (الربحية، التكاليف) بدقة أكبر؛
- ◀ توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات صناعية أخرى في قطاعات مختلفة لتعميم النتائج والتحقق من مدى صحة النموذج في سياقات اقتصادية متنوعة؛

◀ التركيز على دراسة العوامل "السلوكية" والثقافية (مثل ثقافة المخاطرة والابتكار) كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية، نظراً لدورها الحاسم في نجاح التحول الرقمي؛

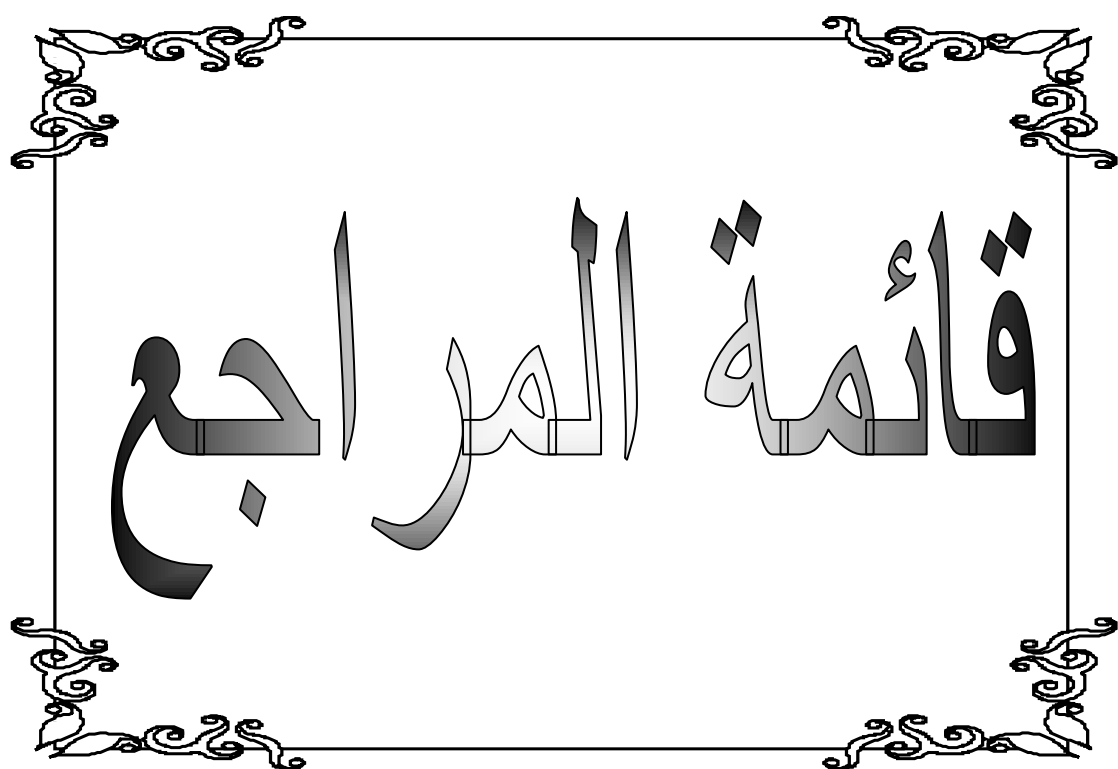
◀ استكشاف دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في إعادة هندسة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسات الجزائرية، كمدخل متقدم لتعزيز القدرة التنافسية؛

رابعاً: التوصيات

عليه توصي الدراسة الراهنة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة تعزيز تبني مفهوم ريادة الأعمال الرقمية داخل المؤسسات باعتباره مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء العام.
- ✓ العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة والتقنيات بما يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- ✓ تشجيع الابتكار الرقمي داخل المؤسسات من خلال دعم الأفكار الإبداعية وتوفير بيئة عمل محفزة على التجديد والتطوير.
- ✓ تعزيز الاستباقية الرقمية عبر اعتماد أساليب عمل مرنة تُمكن المؤسسة من التنبؤ بالتغيرات السوقية والاستجابة السريعة لها.
- ✓ دعم ثقافة تحمل المخاطر الرقمية بشكل مدروس، من خلال تشجيع المبادرات الرقمية مع وضع آليات لتقليل المخاطر المحتملة.
- ✓ تكثيف برامج التكوين والتدريب للموارد البشرية في مجالات التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية.
- ✓ تعزيز الوعي بأهمية الرقمنة داخل المؤسسات من خلال حملات داخلية توضح دورها في تحسين الأداء التنافسي.
- ✓ تشجيع تبادل الخبرات بين المؤسسات الناجحة في مجال التحول الرقمي بهدف الاستفادة من التجارب الرائدة.

- ✓ ربط الاستراتيجيات الإدارية للمؤسسات بمتطلبات البيئة الرقمية لضمان الاستمرارية والتنافس في السوق.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ريادة الأعمال الرقمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي ورضا الزبون والابتكار المؤسسي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

- فيليب كوتلر، (Marketing management)، New Delhi، Prontice-Hall Inc، 1997.
- مايكل بورتر، (Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance)، New york، Free press، 1985.
- نجم عبود نجم، (القيادة وإدارة الابتكار)، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

المقالات

- بلقاسم قريشي، ترقية ريادة الأعمال عبر الإنترنت دراسة تحليلية لتجارب دولية، (مجلة آفاق علمية)، العدد 2، جامعة الجلفة، 2023.
- جاي بارني، (Firm resources and sustained competitive advantage، Journal of Management)، العدد 17، 1991.
- حفيظة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا كوفيد 19 الفرص والتحديات، (مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا)، العدد 1، جامعة حمد بن خليفة، 2021.
- حمزة غندور ورتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، (مجلة العلوم القانونية والاجتماعية)، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022.
- خديجة عرقوب، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، (مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية)، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2023.
- رينز، الابتكار المفتوح سر نجاح الشركات الناشئة في عصر المنافسة الرقمية، موقع (Reins)، العدد 1، Reins، السعودية، 2024.
- سوزان عبد الغني علي، مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء دراسة تحليلية، (مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 08، المجلد 15، العراق، 2016.
- فريد مشري وآخرون، واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي ما بعد فترة كوفيد-19، (مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة)، العدد 29، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2024.

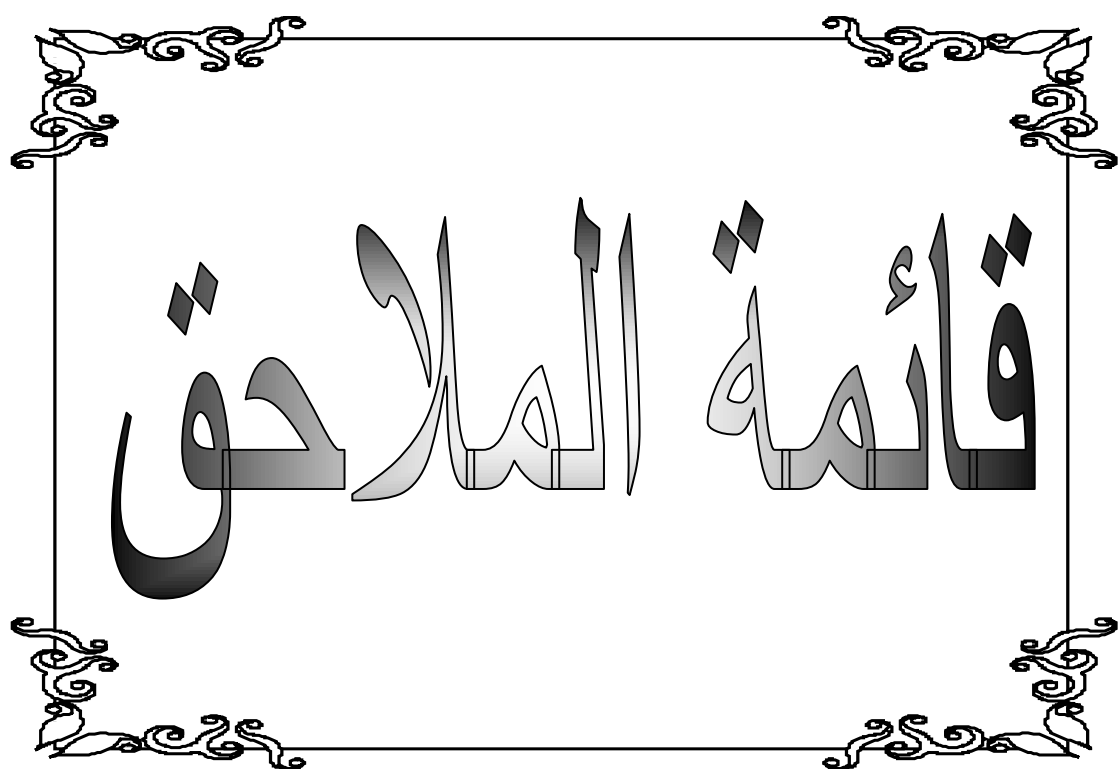
- نور الدين أحمد حسام الدين، دور قيادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الاقتصادي، (المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية)، العدد 6، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2023.
- هناء عفيف، ووهيبة خولوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي حتمية أو خيار، (مجلة المال والأعمال)، العدد 1، جامعة أولاد جلال، الجزائر، 2022.

الملتقيات

- خديجة بلعلياء وصورية معموري، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، (الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2005.

مراجع باللغة الفرنسية

- B.K. AlNuaimi et al., Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy, (Journal of Business Research), Vol 145, Elsevier, UK, 2022.
- Cao et al ,Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning ،(MDPI) ، العدد 1 ، MDPI ،Switzerland, 2022.
- Daniel Pop ،UNDERSTANDING DIGITAL ENTREPRENEURSHIP: A THEORETICAL PERSPECTIVE ،(The Annals of the University of Oradea2024).، العدد 1، جامعة أوراديا، ، ص 151.
- Grzegorz Urbanek ،Rudiments of Sustainable Competitive Advantage in the Digital Age ،(Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska) ، العدد 56، Maria Curie-Skłodowska University ،Poland،2022 .
- S.K. Jagatheesaperumal et al., The Duo of Artificial Intelligence and Big Data for Industry 4.0: Applications, techniques, challenges, and future research directions, (IEEE Internet of Things Journal), Vol 9, IEEE, USA, 2022.
- Weiqian Shao ،The Role of Digital Transformation in Enhancing Organizational Agility and Competitive Advantages: A Strategic Perspective ، (Proceedings of the 3rd International Conference on Financial Technology and Business Analysis)، العدد 154، University of California ،USA،2024 .



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : اتفاقية التربص



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



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

اتفاقية التربص

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

مع المؤسسة : شركة البترول الوطنية

مقرها : ولاية تبسة شارع القاضي يوسف بواب 83

ممثلة من طرف : حاج محمد الوظيفة : مدبر الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- فاسحي معمر

2- مستر التخصيص

عنوان المذكرة : رسالة الأعمال الرقمية ودرها في تحسين ميزانيتها

الأستاذ (ة) المشرف (ة) :

حسينة عمر

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- 3

4- 5

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التربص :

الملحق رقم 02 : الاستبيان



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان : Questionnaire

L'Entrepreneuriat numérique et son rôle dans l'avantage concurrentiel

ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

سيداتي وسادتي الأفاضل،

في إطار دراسة أكاديمية حول الأداء التنظيمي، نعرض على حضراتكم استبياناً يهدف إلى إبراز ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية. خبرتكم كإطارات ومشرفين ضرورية لمساعدتنا في فهم هذه الديناميكيات.

هذا الاستبيان سري ومجهول الهوية تماماً. سيتم استخدام البيانات التي تم جمعها فقط لأغراض التحليل الشامل. الوقت المقدر للإجابة هو حوالي 10 إلى 15 دقيقة. نشكركم مسبقاً على تعاونكم القيم. دمتم في رعاية الله وحفظه.

إشراف: أ.د. عمر جنيبة

الطالبة: معتر بالله قاسمية

أولاً/ معلومات التحكم

هذه الأسئلة مهمة لأنها ستسمح بالتحقق على برنامج SPSS مما إذا كان تأثير الرقمنة يختلف باختلاف حجم الشركة أو عمرها

ضع علامة X في المربعات المناسبة لوضعيتك المهنية

قطاع النشاط:

خدمات	صناعة	تجارة	أخرى
-------	-------	-------	------

حجم الشركة (عدد الموظفين):

01 إلى 09	10 إلى 49	50 إلى 249	250 فما أكثر
-----------	-----------	------------	--------------

الأقدمية في الشركة

أقل من 2 سنة	2-5 سنة	5-10 سنة	أكثر من 10 سنة
--------------	---------	----------	----------------

وظيفة المضيف

مدير تنفيذي	مسؤول TIC	مسؤول المبيعات	آخر
-------------	-----------	----------------	-----

مقياس الإجابة:

1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

ثانياً/ ريادة الأعمال الرقمية (المتغير المستقل)

يقيم هذا القسم مدى الموافقة على العبارات المتعلقة بدمج الرقمنة في الشركة

عناصر المحور	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد 1 : الابتكار الرقمي (IN)					
غالبًا ما تقدم الشركة منتجات أو خدمات جديدة تعتمد على الرقمنة (تطبيقات، منصات، إلخ).					
لقد غيرت التقنيات الرقمية نموذج أعمال الشركة بشكل عميق في السنوات الأخيرة					
تقوم الشركة باستمرار برقمنة وأتمتة العمليات الداخلية لتحسين طريقة العمل					
البعد 2 : الاستباقية الرقمية (PN)					
عادة ما تكون الشركة من الأوائل في القطاع بخصوص اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة.					
تستخدم الشركة بقوة البيانات الرقمية (البيانات، تحليلات الويب) لتوقع احتياجات العملاء المستقبلية قبل منافسيها					
تضمن الشركة مراقبة تكنولوجية مستمرة لتحديد الفرص الرقمية الناشئة (الذكاء الاصطناعي، السحابة، إلخ).					
البعد 3 : المخاطرة الرقمية (PR)					
تشجع الإدارة بقوة الاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة، حتى لو لم يكن العائد على الاستثمار (ROI) مضمونًا.					
في الشركة، يُسمح بفشل مبادرة رقمية جديدة ويُنظر إليه على أنه فرصة للتعلم					
نخصص ميزانية معتبرة للتحويل الرقمي، على الرغم من الشكوك الاقتصادية					

ثالثاً/الميزة التنافسية (المتغير التابع)

يقيم هذا القسم الأداء العام للشركة مقارنة بمنافسيها على مدى السنوات الثلاث الماضية

عناصر المحور	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
تطورت حصة الشركة السوقية بشكل أسرع من حصة المنافسين الرئيسيين					
ربحية الشركة الإجمالية (الهامش، الأرباح) أعلى من متوسط القطاع					
بفضل أدواتها، تستجيب الشركة لطلبات العملاء بشكل أسرع بكثير من منافسيها					
تكلفة العمليات الداخلية للشركة أقل من تكلفة منافسيها					
يرى العملاء علامة الشركة التجارية على أنها أكثر حداثة وابتكارًا من العروض الأخرى في السوق					

الملحق رقم 03 : مخرجات برنامج SPSS V27

معاملات ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclu ^a	0	0,0
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,966	9

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	53,8
	Exclu ^a	18	46,2
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,824	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	21	53,8
	Exclu ^a	18	46,2
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
5580,	14

التكرارات والنسب المئوية
البيانات الشخصية

قطاع النشاط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	صناعة	28	71,8	71,8	71,8
	تجارة	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

حجم الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50 إلى 249	5	12,8	12,8	12,8
	أكثر من 250	34	87,2	87,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الاقدمية في الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	5,1	5,1	5,1
أكثر من 10 سنة	37	94,9	94,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

وظيفة المجيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	7,7	7,7	7,7
مدير تنفيذي	2	5,1	5,1	12,8
مسؤولة TIC	1	2,6	2,6	15,4
مسؤولة	33	84,6	84,6	100,0
أخرى	39	100,0	100,0	
Total	39	100,0	100,0	

المحاور

	45	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
غالباً ما تقدم الشركة منتجات أو خدمات جديدة تعتمد على الرقمنة (تطبيقات، منصات، إلخ.)	0	1	34	3	1	0
Effectif	0	1	34	3	1	0
Nb. lignes (%)	0,0%	2,6%	87,2%	7,7%	2,6%	0,0%
لقد غيرت التقنيات الرقمية نموذج أعمال الشركة بشكل عميق في السنوات الأخيرة	0	6	29	3	1	0
Effectif	0	6	29	3	1	0
Nb. lignes (%)	0,0%	15,4%	74,4%	7,7%	2,6%	0,0%
تقوم الشركة باستمرار برقمنة وأتمتة العمليات الداخلية لتحسين طريقة العمل	0	3	33	2	1	0
Effectif	0	3	33	2	1	0
Nb. lignes (%)	0,0%	7,7%	84,6%	5,1%	2,6%	0,0%
عادة ما تكون الشركة من الأوائل في القطاع بخصوص اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة.	0	9	26	3	1	0
Effectif	0	9	26	3	1	0
Nb. lignes (%)	0,0%	23,1%	66,7%	7,7%	2,6%	0,0%
تستخدم الشركة بقوة البيانات الرقمية (البيانات، تحليلات الويب) لتوقع احتياج العملاء المستقبلية قبل منافسيها	1	10	21	4	3	0
Effectif	1	10	21	4	3	0
Nb. lignes (%)	2,6%	25,6%	53,8%	10,3%	7,7%	0,0%
تضمن الشركة مراقبة تكنولوجية مستمرة لتحديد الفرص الرقمية الناشئة الاصطناعي، السحابة، إلخ.)	0	11	22	4	2	0
Effectif	0	11	22	4	2	0
Nb. lignes (%)	0,0%	28,2%	56,4%	10,3%	5,1%	0,0%
تشجع الإدارة بقوة الاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة، حتى لو لم يكن العان الاستثمار (0) مضموناً.	0	7	24	2	5	1
Effectif	0	7	24	2	5	1
Nb. lignes (%)	0,0%	17,9%	61,5%	5,1%	12,8%	2,6%

في الشركة، يسمح بفشل مبادرة رقمية جديدة وينظر إليه على أنه	Effectif	0	5	5	26	3	0
فرصة للتعليم	Nb. lignes (%)	0,0%	12,8%	12,8%	66,7%	7,7%	0,0%
نخصص ميزانية معتبرة للتحويل الرقمي، على الرغم من الشكوك الاقتصادية	Effectif	0	5	7	21	6	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	12,8%	17,9%	53,8%	15,4%	0,0%
تطورت حصة الشركة السوقية بشكل أسرع من حصة المنافسين الرئيسيين	Effectif	0	3	7	21	7	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	7,9%	18,4%	55,3%	18,4%	0,0%
ربحية الشركة الإجمالية (الهامش، الأرباح) أعلى من متوسط القطاع	Effectif	0	6	4	16	8	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	17,6%	11,8%	47,1%	23,5%	0,0%
يفضل أدواتها، تستجيب الشركة لطلبات العملاء بشكل أسرع بكثير من منافسيها	Effectif	0	5	4	18	7	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	14,7%	11,8%	52,9%	20,6%	0,0%
تكلفة العمليات الداخلية للشركة أقل من تكلفة منافسيها	Effectif	0	2	6	9	4	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	9,5%	28,6%	42,9%	19,0%	0,0%
يرى العملاء علامة الشركة التجارية على أنها أكثر حداثة وابتكارا من العروض الأخرى	Effectif	0	3	3	13	2	0
	Nb. lignes (%)	0,0%	14,3%	14,3%	61,9%	9,5%	0,0%

الحصاء الوصفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
غالبًا ما تقدم الشركة منتجات أو خدمات جديدة تعتمد على الرقمنة (تطبيقات، منصات، إلخ).	39	2	5	3,90	0,447
لقد غيرت التقنيات الرقمية نموذج أعمال الشركة بشكل عميق في السنوات الأخيرة	39	2	5	4,03	0,584
تقوم الشركة باستمرار برقمنة وأتمتة العمليات الداخلية لتحسين طريقة العمل	39	2	5	3,97	0,486
عادة ما تكون الشركة من الأوائل في القطاع بخصوص اعتماد التقنيات الرقمية الجديدة.	39	2	5	4,10	0,641
تستخدم الشركة بقوة البيانات الرقمية (البيانات، تحليلات الويب) لتوقع احتياج العملاء المستقبلية قبل منافسيها	39	2	45	5,05	6,617
تضمن الشركة مراقبة تكنولوجية مستمرة لتحديد الفرص الرقمية الناشئة الاصطناعي، السحابية، إلخ).	39	2	5	4,08	0,774
تشجع الإدارة بقوة الاستثمار في المشاريع الرقمية المبتكرة، حتى لو لم يكن العائد الاستثمار (OI) مضمونًا.	39	1	5	3,79	0,978
في الشركة، يسمح بفشل مبادرة رقمية جديدة وينظر إليه على أنه فرصة للتعليم	39	2	5	3,69	0,800

نخصص ميزانية معتبرة للتحويل الرقمي، على الرغم من الشكوك الاقتصادية	39	2	5	3,72	0,887
تطورت حصة الشركة السوقية بشكل أسرع من حصة المنافسين الرئيسيين	38	2	5	3,84	0,823
ربحية الشركة الإجمالية (الهامش، الأرباح) أعلى من متوسط القطاع	34	2	5	3,76	1,017
بفضل أدواتها، تستجيب الشركة لطلبات العملاء بشكل أسرع بكثير من منافسيها	34	2	5	3,79	0,946
تكلفة العمليات الداخلية للشركة أقل من تكلفة منافسيها	21	2	5	3,71	0,902
يرى العملاء علامة الشركة التجارية على أنها أكثر حداثة وابتكاراً من العروض الأخرى	21	2	5	3,67	0,856
N valide (liste)	21				

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المتمثلة في الابتكار الرقمي، والاستباقية الرقمية، وتحمل المخاطر الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلة شبه الموجهة بهدف تعميق الفهم حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة. وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي وإدارات المؤسسة، وتم اختيار عينة مكونة من 39 فردًا بعد توزيع 40 استمارة واسترجاع 39 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية، مما يؤكد أن تبني الممارسات الرقمية الريادية يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والتميز في بيئة أعمال تنافسية متغيرة.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال الرقمية؛ الاستباقية الرقمية؛ الميزة التنافسية؛ التحول الرقمي؛ الرقمنة.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital entrepreneurship in its dimensions represented by digital innovation, digital proactiveness, and digital risk-taking on achieving competitive advantage within the studied organization, as well as to explore the nature of the relationship between the two variables. To achieve this, the descriptive approach was adopted, using a questionnaire as the main data collection tool, in addition to semi-structured interviews to gain a deeper understanding of the reality of digital transformation within the organization. The study population consisted of the organization's employees and executives, and a sample of 39 individuals was selected after distributing 40 questionnaires and retrieving 39 valid ones for statistical analysis. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods to test the hypotheses. The study found a statistically significant impact relationship between digital entrepreneurship and competitive advantage, confirming that adopting digital entrepreneurial practices effectively contributes to enhancing the organization's ability to achieve excellence and competitiveness in a rapidly changing business environment.

Keywords: digital entrepreneurship; digital proactiveness; competitive advantage; digital transformation; digitalization.