



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير



الرقم التسلسلي: 2026/.....

قسم: علوم التسيير

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

دفعة: 2026

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسات
العمومية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة صوميفوص تبسة

إشراف الأستاذة:

➤ أ.د. صورية بوطرفة

إعداد الطلبة:

➤ دعاء غريب

➤ سنية بالنور

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطورة فضيلة	أستاذ	رئيسا
بوطرفة صورية	أستاذ	مشرفا و مقرا
رامي كوثر	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

قال الله تعالى: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" سورة النمل الآية 40. صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا في أداء هذا العمل. نتقدم بأسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل بقسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونخص بالذكر الأستاذة الدكتورة بوطرفة صورية، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والمشرفة، والتي كانت لنا طيلة فترة إعدادنا لهذا العمل، كما وجدنا فيها روح التواضع والمعاملة الحسنة، فجزاها الله عنا كل خير. كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة. وكل من ساعدنا في أداء هذا العمل.

إلى والديّ

إلى والديّ الكريمين، (خالد وامينة) مصدر الدعاء والقوة، اللذين كانا النور الذي أضاء دربي، وغرسا في نفسي حب العلم والإصرار على النجاح... أهديكما ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفاناً بفضلكما وصبركما.

إلى اخوتي، الذين كانوا السند في كل لحظات الطريق؛ في لحظات التعب قبل الفرح، وفي لحظات الحزن قبل السعادة، فكان دعمهم وكلماتهم الطيبة دافعاً لمواصلة المسير بثبات.

إلى صديقتي العزيزات، (ياسمين، اميمة....) رفيقات الرب وأيام الدراسة، اللواتي شلكنني تفاصيل هذه الرحلة بما فيها من تعب واجتهاد، وضحكات خففت ثقل الطريق وجعلت الذكريات أجمل.

واخيراً إلى نفسي العزيزة ... التي آمنت بالوصول رغم الصعوبات، وصبرت واجتهدت حتى بلغت هذه اللحظة، فكان هذا الإنجاز ثمرة عزيمة لم تنكسر وأمل لم ينطفئ.

إليكُم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع، تعبيراً عن محبتي وامتناني العميق، راجية أن يكون بدايةً لخطواتٍ أجمل في طريق العلم والنجاح.

دعاء

إلى أمي

قال الله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم "وأن للإنسان إلا ما سعى" صدق الله العظيم.

ها أنا اليوم لا أحتفل بنهاية طريقي، بل ببداية حلم جديد، بفهم أوسع، وطموح أكثر وضوحا نحو ما أسعى إليه. فلم تكن هذه المرحلة سهلة بل كانت مليئة بالتحديات والمسؤوليات، لكن كان هناك يقين داخلي بأني سأصل، وها أنا قد وصلت ولكن ليس بمجهودي لوحي بل بدعم كل من كانوا حولي في كل خطوة.

إلى من هو سندا لي حتى بعد وفاته، أبي الغالي، رغبتك في رؤيتي في أعلى المراتب هي دافع ومحرك لي فأنت دائما معي في كل لحظة، رحمك الله يا أغلى من روحي.

إلى صاحبة اليد الخفية، والقلب الحنون، والدعاء الصادق الذي كان يسبق كل خطوة من خطواتي، إلى أمي الغالية أدامك الله تاجا فوق رؤوسنا، وأمدك بالصحة والعافية.

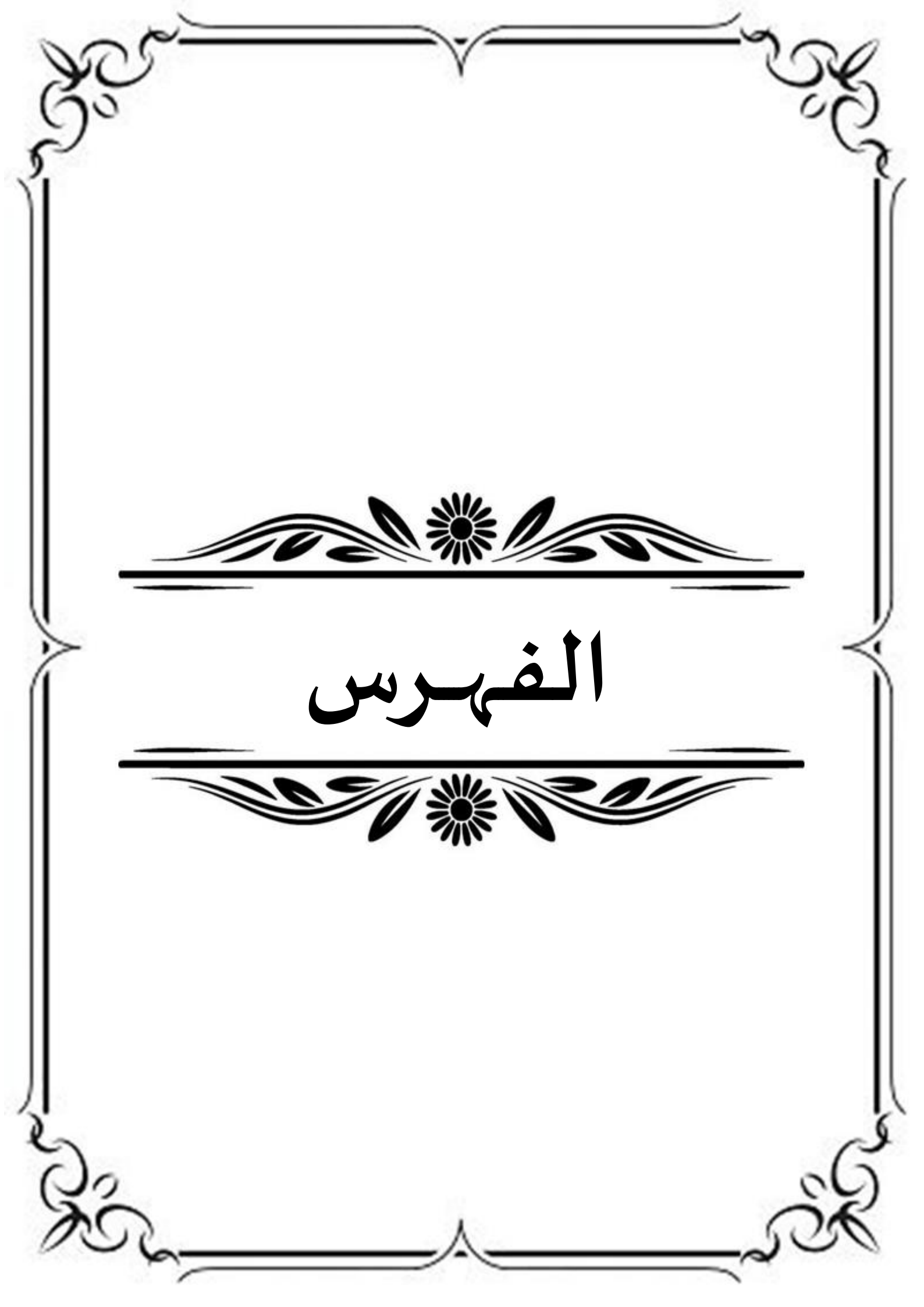
إلى زوجي الغالي ورفيق دربي. شكرا لك على طول بالك وصبرك ووقوفك بجاني طيلة هذه الفترة.

إلى ثمرة حياتي أبنائي: ملريا، طيب، حنين، أنس، وفقكم الله ورعاكم بعينه التي لا تنام.

إلى إخوتي وأخواتي، أكرم، خولة، أيمن، أميرة، أدهم. وكل العائلة صغيرها وكبيرها.

إلى كل من وقف بجاني وساندني من قريب أو بعيد في هذه المرحلة.

سنية



الفهرس

الصفحة	العنوان
-	البسملة
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
I-VI	الفهرس
أ- و	المقدمة
59-7	الفصل الأول: الإطار النظري للتحوّل الرقعي وريادة الأعمال
8	تمهيد
21-10	المبحث الأول: أساسيات حول التحوّل الرقعي
12-11	المطلب الأول: التطور التاريخي للتحوّل الرقعي
17-13	المطلب الثاني: مفهوم التحوّل الرقعي ومتطلباته
21-17	المطلب الثالث: نماذج وإستراتيجيات التحوّل الرقعي
45-23	المبحث الثاني: أساسيات حول ريادة الأعمال
26-24	المطلب الأول: نشأة وتطور ريادة الأعمال
35-27	المطلب الثاني: مفهوم ريادة الأعمال وأهدافها
42-36	المطلب الثالث: أنواع ريادة الأعمال
45-43	المطلب الرابع: العلاقة بين التحوّل الرقعي وريادة الأعمال
-47	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
51-47	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
54-52	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
59-55	المطلب الثالث: الفجوة البحثية
139-60	الفصل الثاني: التحوّل الرقعي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في شركة الصوميفوس - تبسة-
61	تمهيد
69-63	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الصوميفوس -تبسة-
65-63	المطلب الأول: تعريف بشركة الصوميفوس - تبسة- وهيكلها التنظيمي
67-66	المطلب الثاني: طبيعة نشاط الشركة وأهدافها
69-67	المطلب الثالث: مظاهر التحوّل الرقعي في شركة الصوميفوس - تبسة-
83-71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
73-72	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
78-73	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
83-78	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
139-85	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
95-86	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
111-96	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

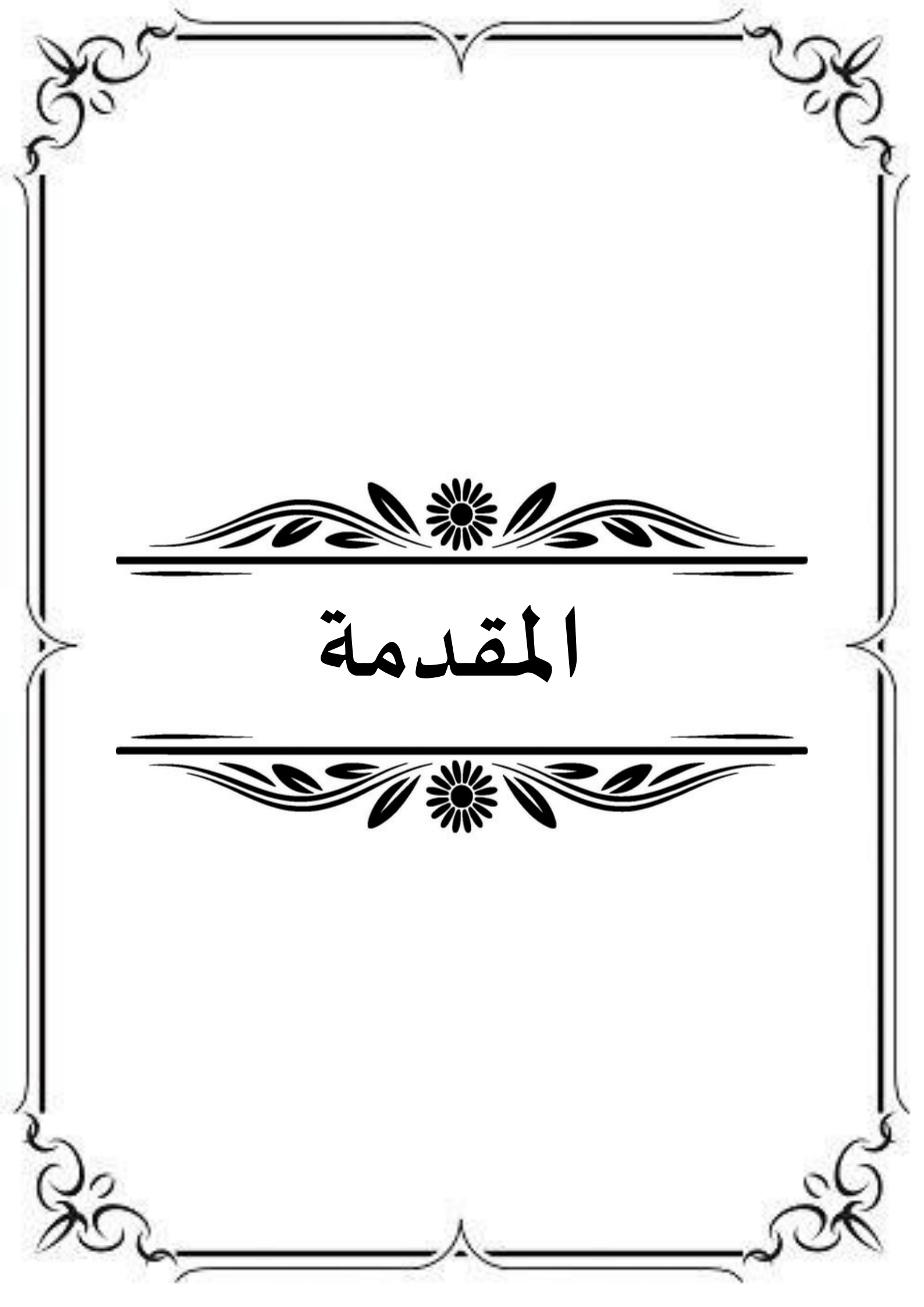
139-112	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
144-141	الخاتمة
150-146	قائمة المصادر والمراجع
175	الملاحق
177	الملخص

الصفحة	الشكل
27	الشكل رقم 01 مراحل تطور ريادة الأعمال
31	الشكل رقم 02 الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال
40	الشكل رقم 03 أنواع ريادة الأعمال
66	الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوس
74	الشكل رقم 05 نموذج الدراسة
84	الشكل رقم 06 التوزيع الطبيعي لريادة الأعمال
87	الشكل رقم 07 توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
89	الشكل رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية
90	الشكل رقم 09 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
92	الشكل رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
94	الشكل رقم 11 توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية
95	الشكل رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي
115	الشكل رقم 13 تجانس البواقي لمتغير ريادة الأعمال

الصفحة	الجدول
12	الجدول رقم 01 التطور التاريخي للتحويل الرقمي
19	الجدول رقم 02 يبين نماذج التحويل الرقمي
29	الجدول رقم 03 تعريف ريادة الأعمال حسب عدد من الباحثين
30	الجدول رقم 04 تعريف ريادة الأعمال حسب مجالاتها
73	الجدول رقم 05 تداول الاستبيان
76	الجدول رقم 06 يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة
77	الجدول رقم 07 الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد التحويل الرقمي
79	الجدول رقم 08 اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
80	الجدول رقم 09 درجات الإجابة
81	الجدول رقم 10 قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة
83	الجدول رقم 11 اختبار التوزيع الطبيعي
87	الجدول رقم 12 توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
88	الجدول رقم 13 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية
90	الجدول رقم 14 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
92	الجدول رقم 15 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
93	الجدول رقم 16 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية
95	الجدول رقم 17 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات
98	الجدول رقم 18 تحليل آراء العينة نحو بعد التقنيات الرقمية
100	الجدول رقم 19 تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات الداخلية الرقمية
102-101	الجدول رقم 20 تحليل آراء العينة نحو بعد البيانات الرقمية
104-103	الجدول رقم 21 تحليل آراء العينة نحو بعد الأمن السيبراني وحوكمة البيانات
106-105	الجدول رقم 22 تحليل آراء العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية
110-107	الجدول رقم 23 تحليل آراء العينة نحو ريادة الأعمال
112-111	الجدول رقم 24 مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
113	الجدول رقم 25 تحليل التباين ANOVA
117	الجدول رقم 26 ملخص النموذج
127-126	الجدول رقم 27 معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

128	الجدول رقم 28 نتائج اختبار Independent-Simples-test
128	الجدول رقم 29 يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية
129	الجدول رقم 30 يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي
130	الجدول رقم 31 يبين نتائج اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير المستوى التعليمي
131	الجدول رقم 32 يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية
133-132	الجدول رقم 33 يبين نتائج اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة المهنية
134	الجدول رقم 34 يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الرتبة الوظيفية

الصفحة	الملاحق
150	الملحق رقم 01 الإذن بالقبول
151	الملحق رقم 02 اتفاقية التربص
153	الملحق رقم 03 البرامج التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة
155	الملحق رقم 04 إستبانة الدراسة
159	الملحق رقم 05 الصديق الظاهري (قائمة المحكمين)
160	الملحق رقم 06 الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل
163	الملحق رقم 07 معامل الصديق والثبات ألفا كرونباخ
165	الملحق رقم 08 التوزيع الطبيعي
168	الملحق رقم 09 التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية
169	الملحق رقم 10 جداول التكرارات لمحاور الدراسة
179	الملحق رقم 11 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة
181	الملحق رقم 12 الانحدار الخطي المتعدد القياسي
180	الملحق رقم 13 ملخص النموذج
180	الملحق رقم 14 تحليل التباين
182	الملحق رقم 15 تحليل معاملات الانحدار
183	الملحق رقم 16 تجانس البواقي



المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا مدفوعا بالثورة التكنولوجية، التي أعادت تشغيل المحركات الاقتصادية، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد عملية تقنية، بل أصبح استراتيجية وحتمية لاستمرار المؤسسات وتنافسيتها، فهو يهتم بصياغة الرؤية المؤسساتية لتجسيد قيادة الاعمال كمنهج دائم. وعليه فإن هذا التحول يمثل الرافعة الأساسية التي تمكن المؤسسات من الاستجابة للتغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة الاعمال، حيث يصبح الابتكار والمبادرة الريادية نتيجة حتمية في هذه البيئة.

وفي ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة الرامية إلى تحديث القطاع العمومي في الجزائر، والخروج من التسيير البيروقراطي الكلاسيكي. بدأت هذه المؤسسات تدرك أن تبني التكنولوجيات الحديثة هو السبيل الوحيد لتجسيد الفكر الريادي والابتكار، ورفع كفاءة الأداء، وهو ما يجعل من أبعاد التحول الرقمي مدخلا جوهريا لفهم آليات تجسيد الريادة. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مؤسسة SOMIPHOS باعتبارها نموذجا للمؤسسات العمومية الجزائرية الكبرى، التي تسعى إلى تجاوز الأنماط التسييرية التقليدية ومواكبة التحولات الرقمية المعاصرة. فاعتماد مؤسسة SOMIPHOS على التحول الرقمي ليس مجرد خيار لتعزيز إنتاجيتها، بل هو ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة القطاع المنجمي الذي تنشط فيه، والذي يتطلب مرونة عالية في اتخاذ القرار ودقة في إدارة الموارد. ولذلك فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق قيمة مضافة تتجاوز فيها الأساليب التقليدية، مما يسمح ب بروز ثقافة ريادية داخلية تعتمد على الاستباقية والابتكار.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة لتقييم مدى نجاح هذا التحول الرقمي في تحوله إلى رافعة حقيقية تدفع بعجلة ريادة الأعمال وتضمن للمؤسسة مكانة تنافسية في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة. وعليه سيتم من خلال الدراسة الميدانية تشخيص الدور الفعلي الذي تلعبه أبعاد التحول الرقمي (التقنية والعمليات، البيانات) كقوة دافعة للابتكار، مع تسليط الضوء على التحديات التي تحول دون استغلال الأبعاد الرقمية للأمن السيبراني والموارد البشرية كرافعة استراتيجية لتجسيد الريادة

أولاً: إشكالية البحث

وبناء على ما سبق تم صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي كرافعة استراتيجية في تجسيد ريادة الاعمال بمؤسسة صوميفوس " SOMIPHOS"؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية



وتتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية ندرجها فيما يلي:

- 1 هل يمكن للتحويل الرقمي كسر الجمود البيروقراطي و تفعيل ريادة الأعمال داخل المؤسسة ؟
- 2 هل توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التحويل الرقمي وتجسيد ريادة الأعمال؟
- 3 هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؟

ثالثا: الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة، للقيام باختبارها لاحقا في الجانب التطبيقي:

1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التقنية، العمليات، الموارد البشرية، والأمن السيبراني) في تجسيد ريادة الأعمال بمؤسسة الصوميفوص. وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تم إدراجها كما يلي:

2- الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقنيات الرقمية في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الداخلية الرقمية في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيانات الرقمية في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الرقمية في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن السيبراني وحوكمة البيانات في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

3 فرضية الفروق (المتغيرات الشخصية)

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول تجسيد ريادة الأعمال بمؤسسة الصوميفوص تتجلى في المتغيرات الشخصية والوظيفة والتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والأقدمية).

رابعا نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على قياس أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي)، بأبعاده الخمسة على المتغير التابع (ريادة الاعمال)، بأبعادها الأساسية كما يلي:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي

ويشمل الأبعاد التي تم تناولها في دراستنا الميدانية وتم تناولها في خمس أبعاد وهي:

- البعد التقني: وتشمل الوسائل والتقنيات الرقمية.
- بعد العمليات: وتشمل العمليات الإدارية والتشغيلية الرقمية.
- بعد البيانات: وتشمل استخدام وتحليل البيانات الضخمة.
- بعد الموارد البشرية: ويشمل الكفاءات والمهارات الرقمية.
- بعد الأمن السيبراني: ويشمل حوكمة وأمن المعلومات.

- المتغير التابع: ريادة الأعمال

وتقاس من خلال ثلاث أبعاد المتعارف عليها في الفكر الريادي وهي:

- الابتكار: مدى القدرة على تقديم خدمات أو عمليات جديدة.
- الاستباقية: القدرة على اقتناص الفرص والريادة في السوق.
- تحمل المخاطر: القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة أعمال متغيرة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في سد فجوة بحثية وميدانية تتعلق بكيفية ربط التحول الرقمي بريادة الأعمال وذلك من خلال:

- 1- اثراء المكتبة الجامعية بإطار نظري يوضح دور التحول الرقمي "كرافعة" لتجسيد ريادة الأعمال، وهو ربط حديث في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية.
- 2- تقديم فهم أعمق للكيفية التي يصبح بها التحول الرقمي "رافعة استراتيجية".
- 3- تزويد إدارة مؤسسة SOMIPHOS بقراءة إحصائية واقعية (بناء على نتائج SPSS V27) تحدد أبعاد التحول الرقمي الأكثر فعالية في الابتكار، وتكشف عن الفجوات التنظيمية والبشرية التي تحتاج إلى تطوير.
- 4- تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد التحول الرقمي (تقنية، عمليات، بيانات، موارد بشرية، أمن سيبراني) وبين الأداء الريادي، مما يشكل مرجعا لمتخذي القرارات.

سادسا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى تبني أبعاد التحول الرقمي ومستوى الممارسات الريادية في المؤسسة محل الدراسة.
- قياس قوة الأثر التفسيري للتحول الرقمي الذي بلغت قيمته 49,6% على ريادة الأعمال في المؤسسة محل الدراسة.
- كشف أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيرا على الابتكار والاستباقية (التقنيات، البيانات، والعمليات) لتركيز الجهود الاستثمارية عليها،
- إبراز الأبعاد التي لم يثبت أثرها الريادي بعد (كالموارد البشرية والأمن السيبراني) لتحليل أسباب ضعف مساهمتها حاليا.
- تقديم توصيات عملية لمؤسسة الصوميفوص تساعد على استغلال التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في مؤسسة محل الدراسة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث وميولنا النابع من فهم متغيرات الدراسة.
- البحث المستمر في مواضيع الساعة والتي يعتبر موضوعي التحول الرقمي وريادة الأعمال من ضمنها.

- مواكبة التوجهات الحديثة للدولة الجزائرية نحو التحول الرقمي كضرورة حتمية لتطوير أداء المؤسسات العمومية.
- ندرة الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وريادة الأعمال.
- تشخيص واقع مؤسسة الصوميفوس وتقديم حلول علمية مبنية على نتائج احصائية دقيقة.

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1 الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد أثر التحول الرقمي (متغير مستقل) كرافعة في تجسيد ريادة الأعمال (متغير تابع).
- 2 الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة SOMIPHOS بتبسة.
- 3 الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة إطارات وموظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 115 موظف، والذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة.
- 4 الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 مارس إلى 28 أبريل من السنة الجامعية 2026، إذ تضمنت هذه الفترة:

- جمع البيانات الخاصة بمؤسسة الصوميفوس.
- بناء الاستبيان الموجه للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التطبيق الميداني للاستبيان.

تاسعا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** لوصف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وريادة الأعمال وتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من عينة الدراسة.

بالإضافة إلى **منهج دراسة الحالة** من خلال اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صوميفوس كنموذج للمؤسسات العمومية الجزائرية. وذلك من خلال استعمال أداة الاستبيان، والاعتماد على طريقة المعاينة التي مكنتنا من الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة. وتم تحليل هذه النتائج من خلال برنامج SPSS V27.



عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها، تم تقسيم البحث إلى فصلين تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتحويل الرقمي وريادة الأعمال، فقد تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى أساسيات حول التحويل الرقمي والتي من خلالها تعرفنا على التطور التاريخي له، ومن ثم مفهومه، متطلباته ونماذج واستراتيجيات التحويل الرقمي. وفي المبحث الثاني من هذا الفصل تناولنا أساسيات حول ريادة الأعمال والتي تطرقنا فيها لنشأة وتطور ريادة الأعمال ثم مفهومها وأهدافها بعد ذلك تناولنا أنواع ريادة الأعمال ومراحلها، وتم ختام هذا المبحث بتحديد العلاقة بين التحويل الرقمي وريادة الأعمال. أما في المبحث الثالث فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية ومن ثم تحديد الفجوة البحثية.

أما الفصل الثاني فقد كان عنوانه التحويل الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في شركة الصوميفوص، وقد تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث تم في المبحث الاول تقديم عام لمؤسسة SOMIPHOS من حيث التعريف بالشركة، طبيعة نشاطها و أهدافها بالإضافة الى مظاهر التحويل الرقمي في المؤسسة، وفي المبحث الثاني تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وتحديد اجراءات الدراسة، أدواتها، وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات. أما في المبحث الثالث والأخير فكان لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات.

الحادية عشر: صعوبات الدراسة

على الرغم من السعي الدائم لإتمام هذه الدراسة وفقا للمعايير العلمية المطلوبة إلا أنها واجهت بعض الصعوبات التي تطلبت جهدا اضافيا لتجاوزها وأهمها:

- انعدام المراجع تقريبا التي تربط بين متغيري الدراسة.
- صعوبة في التوزيع الاستبيانات
- ضيق الوقت في توزيع و جمع و تحليل الاستبيانات.
- تحفظ بعض المبحوثين في تقديم بيانات دقيقة .أو تقديمها شفويا فقط دون منحنا لوثائق تثبت صحتها.



الفصل الأول

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا فرضته الثورة الرقمية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على أساليب العمل والإدارة في مختلف المؤسسات. وقد أفرز هذا الواقع مفاهيم حديثة كان من أبرزها التحويل الرقمي وريادة الأعمال، حيث أصبحا من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لمواكبة التغيرات المتسارعة وتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

ويُعد التحويل الرقمي عملية شاملة تتجاوز حدود الاستخدام التقليدي للتكنولوجيا، ليشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحديث نماذج العمل، وتبني ثقافة الابتكار، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز سرعة الأداء، وتحقيق الشفافية وترشيد التكاليف. كما يساهم التحويل الرقمي في دعم متخذي القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يعزز القدرة على التخطيط الإستراتيجي والاستجابة الفعالة للتحديات.

وفي ظل هذا التطور، برزت ريادة الأعمال كأحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، لما لها من دور في تشجيع الابتكار وخلق فرص العمل وتطوير المشاريع الحديثة القائمة على المعرفة والتكنولوجيا. وقد ساهم التحويل الرقمي في توفير بيئة ملائمة لظهور نماذج جديدة من ريادة الأعمال الرقمية، التي تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم المنتجات والخدمات، والوصول إلى الأسواق بكفاءة أكبر وبتكاليف أقل.

وتبرز أهمية التحويل الرقمي وريادة الأعمال بشكل خاص في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، كاشتداد المنافسة وتسارع التغيرات التكنولوجية وارتفاع توقعات المستفيدين، إضافة إلى الأزمات المفاجئة التي أثبتت الدور المحوري للتقنيات الرقمية في ضمان استمرارية الأعمال. وعليه، لم يعد التحويل الرقمي وريادة الأعمال خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية:

➤ **المبحث الأول:** أساسيات حول التحويل الرقمي.

➤ **المبحث الثاني:** أساسيات حول ريادة الأعمال.

➤ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.



المبحث الأول

المبحث الأول: أساسيات التحويل الرقمي

يجسد التحويل الرقمي مرحلة متقدمة من التطور التاريخي للتكنولوجيا نتجت عن التراكم المعرفي في مجالات الحوسبة وتقنيات الإتصال والمعلومات وقد أفضى هذا التحويل إلى أحداث تغيرات بنيوية في النظم الإدارية والإقتصادية والإجتماعية من خلال إعادته هندسة العمليات وتعزيز كفاءة الأداء بما جعله ركيزة إستراتيجية في مسارات التنمية الحديثة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتحول الرقمي

كان ظهور التحول الرقمي نتيجة لمجموعة من التغيرات التي شاهدها العالم على مر السنين والتي تسمى بالثورة الصناعية بدأت الثورة الصناعية في نهاية القرن السابع عشر حيث ظهرت محركات البخار وقوة المياه وبدأ الإعتماد عليها من مساهم في تحول المجتمعات من مجتمعات زراعية الى مجتمعات صناعية تلتها الثورة الصناعية الثانية التي كانت أهم ما يميزها الكهرباء وقد كانت هذه الثورة بمثابة منطلق والتغيير في حياة الانسان وانماطها وقد ظهرت سنة 1870.

مما ظهرت الثورة الصناعية الثالثة نتيجة لإكتشاف الترانزستور حيث ظهرت الحواسيب الآلية وأصبح يتم الاعتماد على تكنولوجيا الإتصال والمعلومات بدل النظم اليدوية وثلاثها أيضا ما يسمى بالثورة الرقمية لهذا ظهر إستخدام الذكاء الإصطناعي وأنترنت الأشياء والعديد من التقنيات الأخرى.

أما الثورة الصناعية الثالثة فبدأت في ألمانيا بإطلاقها من خلال تقليل التدخل البشري في أغلب المجالات والإعتماد على التكنولوجيا خاصة مع ظهور وتطوير تقنية الإتصال والتي إنتشرت لتشمل جميع النظم الإقتصادية العالمية خاصة مع أزمة كوفيد 19 التي ساهمت في نشر ثقافة التحول الرقمي بشكل سريع.¹

أما الثورة الصناعية الرابعة من الملاحظ أنه منذ 2015 وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة وبالإستناد الى أنظمة الإنتاج الإلكتروني الملموس التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والإفتراضي فإن الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عملية التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات أو الخدمات ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تقضي إلى وجود مناهج تصنيع مخصصة ومرنة مع الإستطاعة على إستخدام المرادف وهو ما يمثل المصنع الذكي الذي يستعين بأنترنت الأشياء في العمل وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون لمحركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة.²

وعليه فإن اهم دوافع ظهور وانتشار التحول الرقمي هي:

- ظهور التكنولوجيا ذكاء الأعمال وتطوير الإتصالات.

- زيادة العملاء والموظفين.

¹ حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، دار 2021/12، مصر، ص 04.

² طلعت عوض الله السواط، ياسر سابر العربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز) المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية 2022، ص 653-654.

– المنافسة التي أجبرت خروج قيمته على مؤسسات تبني الذكاء أو الخروج من السوق.¹

الجدول التالي ملخص لمراحل تطور التحول الرقمي:

الجدول رقم 01: التطور التاريخي للتحول الرقمي

السنة	التعريف بالمرحلة
1980	تعميم إستخدام الحاسوب الشخصي والانترنت مما فتح الباب أمام التجارة الالكترونية.
1990	نشر قواعد البيانات الممسوحة ضوئيا على نطاق واسع، وتطوير البرمجيات والهواتف المحمولة.
2000	ظهور الهواتف الذكية صغيرة الحجم والقابلة للنقل وتحسين أداء الأجهزة المحمولة والويب والشبكات.
2010	بداية ويب 2.0 وظهور الحواسيب اللوحية العاملة باللمس والهواتف الذكية التي تعمل على الشبكات الاجتماعية الأولى وبداية عصر البيانات الكبيرة Big Data.
2016	تطوير شبكات وسائط متعددة عالية السرعة مثل الالياف الضوئية، وتطوير شبكة الويب الانترنت، ووسائل الاعلام والفيديو التفاعلي، بالإضافة إلى التعرف على الصوت والكتابة وتطوير AI.
2023	ويب 3.0 هو الجيل التالي من تطوير الانترنت يتميز باللامركزية، الذكاء الاصطناعي، الويب الدلالي، يهدف الى توفير إنترنت أكثر أمانا، خصوصية وذكاء، يمكن المستخدمين من إمتلاك وإدارة بياناتهم بشكل كامل ويتيح تفاعلا أفضل بين الأنظمة المختلفة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- Rosa ifrek, Impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques eas: Banque algeriens, these de master academique en sciences commercial.
- Mohamed elnaggar, web 3.0 Technology–concept. Components and tools of learning university 2013. P03

¹ أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو المستقبل، موقع حواء hawaamagazine.com، تاريخ الاطلاع 2026/2/9، الساعة 16:45

المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي ومتطلباته

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

هناك العديد من التعريف التي نسبت إلى التحول الرقمي من بينها التعاريف التالية:

التعريف اللغوي: التحول في اللغة يعني التنقل من موضع إلى موضع أو من حال إلى حال.

تعريف كمصطلح: يعرف بأنه ذلك التغيير الذي يرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال.¹

يمكن تعريفها أيضاً:

التعريف الأول: يقصد به العملية التي يتم فيها تحويل المواد الغير رقمية (الكتب، المخطوطات، الجرائد، المواد السمعية والبصرية) إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى²

التعريف الثاني: هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات من أجل تلبية مختلف متطلبات عملائها عن طريق إستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية الجديدة لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها.³

التعريف الثالث: التحول الرقمي هو تغيير جذري في العمل، بفضل التطور التقني لتحسين خدمة المستخدمين بشكل أسرع وأفضل ويتطلب ذلك ثقافة إبداعية وبنية تحتية متطورة.⁴

التعريف الرابع: كما ورد في قاموس ODLIS فإن التحول الرقمي عملية تحويل البيانات إلى مظهر رقمي يهدف معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني، وفي سياق نظام المعلومات، وتشير الرقمنة الى تبديل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء

¹ أحمد صدقي عبد المنعم حمودة، لوازم التحول الرقمي الأمن السيبراني نموذجاً، مجلة الشريعة والقانون مجلة علمية نصف سنوية محكمة تعني بالدراسات الشرعية والقانونية والقضائية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، العدد الرابعون، القاهرة 2022، ص 56

² مسفرة بنت دخيل الله الخثعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST / المجلد 19، العدد 1، 2011

³ جميلة ملامي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019، ص 948

⁴ سلوى أحمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد الخاص (9) المؤتمر الدولي الثاني عشر، مصر،

كانت صور فوتوغرافية أو إضاءات أو خرائط إلخ) إلى إشارات رقمية ثنائية أي "Binary Signals" باستخدام نوع ما من أنظمة المسح الضوئي.¹

أما تعريفنا الإجرائي للتحويل الرقمي هو: عملية إحلال أو إستبدال الأساليب والتقنيات المتطورة محل الأساليب التقليدية بهدف مواكبة التحولات التكنولوجية الحاصلة وتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها الإنتاجية والخدماتية وتحقيق التنافسية والاستمرارية.

1. أهمية التحويل الرقمي:

تكمن أهميه تحول الرقمي في:

- العمل بمستوى سرعه واحده ولفتره طويله من الزمن لهذا فقد أسهم التحويل الرقمي بصوره ايجابيه في تنظيم الوقت من خلال البرامج المعدة لها والموجودة من اجلها وقد عملت الكثير من الدول بتنفيذ هذه الخدمة وفي كافة القطاعات حيث خلق التطورات وتأثيرات ايجابيه وابداعيه للأعمال في التحويل الرقمي.²
- الاتصال والمساهمة في كل موقع بين العاملين يستطيع الناس من خلالها نقل المفاهيم ومناقشه اخر التحسينات في نواحي دراستهم.
- يستطيع العاملين في اي مكان مبادرة المعلومات في اي وقت ومن اي محل في العالم على اي جهاز.
- يستطيع العاملين الان ان يكون اعلى ابتكارا واقتدارا.
- بالنسبة للحكومات يضمن البلوغ الغير محدود الى المعلومات نيل العاملين على المزيد من الفرص وتحقيق امانهم.³
- زيادة الابتكار والاقتدار بين العاملين أصبح العاملون في بيئات رقميه أكثر قدرة على الابتكار والعمل بكفاءة اعلى حيث توفر التكنولوجيا ادوات تعزز قدرتهم الإنتاجية وتتيح لهم فرص جديده للابتكار.
- توفر الجهد والطاقة يساعد التحويل الرقمي على تقليل الجهد والوقت المبذول في الاعمال الروتينية مما يتيح تخصيص الموارد البشرية للمزيد من المهام الإنتاجية.⁴

¹ DALIA MENDERSON EDITHFALK, ANDAMALYaL.OLIVER(2014). the Albert einstein archives digitization project:

OPENING hidden treasures, LIBRARY HITECH 32 NO 2

² أردان حاتم خضر، التحويل الرقمي للعمليات المصرفية كأداة للتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد نموذج 1، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد 126، العراق، 2020، ص 30

³ طلعت عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 653-654

⁴ مجلة بشائر الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 03

- يتضح من خلال جميع ما ذكر ان للتحول الرقمي اهميه كبيره وذلك في جميع المجالات ولا يقتصر فقط على الجانب التقني بل على جوده العمل والخدمة المقدمة كفاءة الافراد والعاملين تحسين الاداء المؤسسي ومن رأيي كطالب ان للتحول الرقمي أهمية بالغة قادرة على أحداث نقله نوعية في المنظمة وإحلال الأساليب التقليدية بالحديثة كما أن توفير المتطلبات اللازمة والبنية التحتية الملائمة وتدريب العاملين كلها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وتحقيق الاستدامة.

2. أهداف التحول الرقمي:

نظرا لأهمية التحول الرقمي في الآونة الأخيرة فإن هناك مجموعة من الأهداف ينبغي تحقيقها للوصول للغاية المرجوة ومن بين تلك الأهداف نجد:

- **أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء:** مثل إمكانية نقل المعلومات بين الإدارات بتفصيل انسيابية مما يساهم في دقة البيانات ويزيد من مستوى الثقة في صحتها هذا يقلل من الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي ويعزز من تبادل المعلومات بكفاءة.¹
- **اختصار الإجراءات الإدارية:** مع توفر المعلومات بن نسختها الرقمية يتم تقليص الأعمال الورقية كما تخففي الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية التي كانت تفسر يدويا أو تعاد نسخها.
- **الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية:** يتم تخزين المعلومات بنسخة رقمية قابلة للتحويل والاستخدام الإلكتروني مما يتيح للطاقة البشرية العمل في مهام أكثر إنتاجية وفعالية.
- **تعزيز تطور النظام التكنولوجي والثقافة المالية:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار والتعاون في المؤسسات والمجتمع مما يخلق بيئة داعية للتطور التكنولوجي والفكر المالي المتقدم.²
- **تغيير نظام التعليم** لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكن من تحقيق التميز في العمل الرقم والمجتمع.
- **إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها وتحقيق توازن بين جودة الخدمة والتكاليف تقديمها.**³
- **تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات** بوسائل وطرق عديدة.

¹ مجلة الاقتصاد والتجارة، الجزائر رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية، المتطلبات والتحديات (نعيمة إيمان، بن بختي عبد الحكيم 2022)

² طلعت عوض الله السواط، ياسر سابر العربي، مرجع سابق، ص 654

³ مختار فتيش، جيلالي بن عبو، رحلة التحول الرقمي

– توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.

– حفظ مصدر المعلومات الاصلية من التلف.

– إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستفيدين والعاملين من خلال المنصة الرقمية.¹

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج أن أهم هدف للتحويل الرقمي هو تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الأداء من خلال تسخير التقنيات الرقمية لتسهيل الخدمات وتسريع الإجراءات وتمكين الأفراد والمؤسسات من إنجاز أعمالهم بفعالية أكبر.

ثانيا: متطلبات التحويل الرقمي

هناك متطلبات وركائز أساسية للتحويل الرقمي يجب مراعاتها للنجاح وتحقيق الهدف منه وتمثل هذه المتطلبات في:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** وهي الأساس لأي تحول رقمي ناجح يجب على المؤسسات تحديد أهدافها وفهم اتجاهات السوق المتغيرة ومواءمة مبادرات الرقمية مع الأهداف طويلة الأجل بدون خريطة طريق واضحة تخاطر الشركات بالاستثمار في تقنيات قد لا تحقق النمو المستدام.

2. **البنية التحتية الرقمية:** تعد البنية التحتية الرقمية القوية أمرا ضروري للتحويل الرقمي يشمل ذلك تقييم الأنظمة الحالية تحديد شفرات دمج التقنيات الجديدة بسلاسة تعد الحوسبة السحابية الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات مكونات أساسية.

3. **الابتكارات الرقمية:** تتطلب الابتكارات الرقمية مكونات أساسية مثل أشباه الموصلات والمعالجات لتطوير تقنيات حديثة ودعم البنية التحتية الرقمية.²

4. **الشبكات الرقمية:** الشبكة في مفهومها تعني مجموعة من العلاقات بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات الاجتماعية أما الشركة الرقمية فتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية وعلى رأسها الكمبيوتر وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهاز واحدا وهناك نوعان من شبكات الاتصال وهما.³

¹ فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفايلة، دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر 2019/ 2020، ص 66

² زلط محمد، أثر التحويل الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية 37، ص 562-563

³ موسى عبد الناصر ومحمد قرش، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، 2011 ص 88

• **شبكة المحلية local area network:** وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة لأجهزة الطباعة والمسح الضوئي وغيرها.

• **شبكة واسعة النطاق wide area network:** وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا قد يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم.¹

5. إطار قانوني سليم ودعم القيادات الإدارية.

6. تخطيط إستراتيجي قائم على هيكل إداري ومالي.

7. الموارد البشرية القادرة على التطبيق البناء الالكتروني.

8. توفير المعلومات اللازمة وضمان حمايتها وتوثيقها.²

المطلب الثالث: نماذج وإستراتيجيات التحويل الرقمي

أولاً: نماذج التحويل الرقمي:

1. التحويل الرقمي في مجال الصحة:

يمثل فهم الملامح الصحية للسكان والتنبؤ بها، جزء من توفير رعاية أفضل، كما أن جمع البيانات الرقمية يساعد أنظمة الرعاية الصحية على اكتشاف عوامل الخطر مبكراً مما يساعد على الوقاية من الأمراض، كما يمكن أن تساعد تلك البيانات على اتخاذ قرارات التخطيط وتخصيص الموارد وخفض التكاليف وتحسين الجودة الشاملة للرعاية ف الهدف الأساسي للصحة الرقمية هو المساعدة في تسهيل تداول بيانات المرضى والأجهزة والأطباء مما يؤدي إلى زيادة مشاركة المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب بين الأطباء والمرضى كما أن لها روابط قوية بالمبادئ التنموية والوقائية والشخصية للصحة الرقمية.

¹ بترجي سامية، أثر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجرائد الالكترونية 2013، مجلة المعارف في العلوم القانونية، جامعة البويرة 2011، ص 85

² خليل إسماعيل ماضي وطارق مفلح أبو خجير (2020) مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحويل الرقمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الأول في

تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، ص 04

والصحة الرقمية هي الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وخاصة التغطية الصحية الشاملة حيث يمكن إتاحة الرعاية الصحية الجيدة للجميع دون الحاجة إلى تكاليف مالية كبيرة وهذا الأمر من أهم أولويات منظمة الصحة العالمية حيث أنشأت قسما للصحة الرقمية عام 2019.¹

2. التحويل الرقمي في القطاع الاقتصادي:

يعرف الاقتصاد الرقمي على أنه ذلك التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات من جهة وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى مما يحقق الشفافية والفورية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترته ما.²

إن التحويل للاقتصاد الرقمي له آثار إيجابية على كافة المستويات ويعتبر محركاً ورافداً للدخل القومي في الكثير من البلدان وهو يشكل بيئة خصبة للاستثمار وجلب العملة الصعبة ورفع سوية الدولة حيث إن الاقتصاد الرقمي يتطور بمعدل هائل وهو المحرك الوحيد الأكثر أهمية للابتكار والقدرة على التنافسية العالمية والنمو الكبير كما أنه بالاقتصاد الرقمي يتم إعادة تشكيل الصناعات التقليدية وخلق نماذج أعمال لم تكن موجودة من قبل مما يحسن من جوده المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.³

3. النموذج الفني: يتم من خلال تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة.

4. النموذج السلوكي: يركز على المتغيرات (السلوكية الفردية والجمعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكثر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات ومن ثم نقل أهميته الأمثلة في النماذج في اتخاذ القرارات الرقمية.

5. نموذج التحويل الاستراتيجي: يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية المنظمة كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمه التكنولوجية المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.⁴

6. التحويل الرقمي في مجال التعليم:

سعت وزارة التعليم العالي والجامعات إلى التحويل الرقمي في التعليم كأحد الحلول التي تواجه أزمة التعليم في الوقت الراهن من خلال إنشاء مراكز تعليم إلكتروني داخل كل جامعة حيث اهتمت بالتعليم الإلكتروني وتيسير

¹ حنان صلاح كامل، السجلات الصحية الإلكترونية وتحديات التحويل الرقمي في مجال الرعاية الصحية، دراسة استكشافية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5، العدد 15، القاهرة 2023، ص 134-135

² أسامة عبد السلام السيد، الاقتصاد الرقمي، دار عياد، للنشر 2019، عمان الأردن، ص 12

³ بلال الحفاوي، كيف نواكب التحويل الرقمي والاقتصاد الرقمي، تم الاستعانة به في 2026/02/11 <https://ae.linkedin.com>

⁴ أسامة محمد عزي، مرجع سابق، ص 535-537

التعلم عن بعد وكذلك تحويل المقررات الى مقررات الكترونية يمكن الوصول اليها من اي مكان للتغلب على قيود التعليم المرتبط بالمكان والزمان والتكلفة المادية بها دفع تعزيز مقدرة الطالب على التعلم الى اقصى حدود طاقته من خلال تقنية المعلومات وتوفير بيئة تعليمية مرنة بها استراتيجيات تعتمد على استخدام اساليب تدرس بشكل حديث وايضا تسير عمل الأساتذة الجامعيين في ادارته العملية التعليمية والمتفاعلة مع البيئة التكنولوجية من اجل اعداد خريج قادر على المنافسة العالمية ولتحقيق التعلم الذاتي والتعلم عن بعد والاعتماد على مفهوم التربية المستمرة او التعلم مدى الحياة.¹

الجدول رقم 02: يبين نماذج التحويل الرقمي

النموذج	يعتمد على
النموذج السلوكي	المتغيرات السلوكية الفردية، الجماعية، التنظيمية البيئية
نموذج التحويل الاستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي واعتبار تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية
نموذج التطوير التنظيمي	التحول العضوي للمؤسسة من خلال التعلم والتدريب التحويلي
النموذج المثالي	البحث عن حلول مثالية وعلى عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي
نموذج التحويل المتكامل	فلسفة التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية
نموذج التحويل الاستجاري	شركات الحاسبات والبرمجيات في إدارة منظومة الاتصالات الجامعية

المصدر: زيدان آمال، التحويل الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام العدد 75، مصر، أفريل 2021، ص 474.

ثانيا: إستراتيجيات التحويل الرقمي

تمثل استراتيجيات التحويل الرقمي اطارا منهجيا للتبني المؤسسات للتقنيات الرقمية بهدف اعاده تصميم العمليات تعزيز الاداء المؤسسي تحسين تجربه العميل حيث ان المؤسسة هي من تحدد نوع الاستراتيجية حسب الهدف من جهة وحسب التكاليف المتطلبات وبين الموارد الداخلية من جهة ثانية كذلك عامل مهم هو احتياجات العملاء والموردين كلها ترسم معالم الخطة الرقمية حيث قدم Gregory Vial مجموعة من الاستراتيجيات وهي:

1. اعاده خلق القيمة: حيث يكون الانتقال من القيمة المادية (التكلفة) الى القيمة المعنوية (السرعة- الدقة التسويق- الجودة- التنافسية والفائدة المجتمعية).

¹ محمد جمال ، افاق الدراسات المستقبلية في التعليم ملامح مدرسة المستقبل ، وكالة الثقافة العربية، القاهرة ، مصر 2021 ، ص 132-133

2. **القنوات الرقمية:** الاعتماد على وسائل الاتصال باختلافها (هاتف- منصات رقمية- وسائل التواصل الاجتماعي...) كوسيلة ترويج للخدمات وذلك من اجل توسيع الجمهور المستهدف وزيادة الثقة.
3. **استراتيجيه تعزيز التعاون القيادي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون بين متخذ القرارات في الاعمال وتقنيه المعلومات لتحقيق نتائج التحويل الرقمي يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية توجيه الأسئلة بين الادارات المختلفة للتأكد من فهم متطلبات التقنية وفوائدها وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لتجنب المخاطر وزيادة فعالية الاداء.
4. **استراتيجيه بناء التحويل الرقمي:** تحتاج هذه الاستراتيجية الى رؤية واضحة ومشاركه قياديه ناجحة مع التركيز على استخدام قصص النجاح لتبني التحويل الرقمي تعتمد على الابتكار وتوفير تجارب جديده مثل الحوسبة السحابية وذكاء الاصطناعي مع مراعاة تخفيف المخاوف المتعلقة بفقدان الوظائف تدعو للاستثمار في مبادرات التحويل الرقمي بميزانيات مرنة وادخال التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.¹
5. **استراتيجيه تحديث المدخل لتقنيه المعلومات:**
تعتمد على تحديث الأنظمة الحالية دون الحاجة الى استبدالها بالكامل وذلك باستخدام حلول هجينة وتقنية مثل الحوسبة السحابية وواجهات برمجية التطبيقات لتعزيز الامن والمرونة تهدف الى تحسين الخدمات مع تقليل الاعتماد على الأنظمة القديمة وتحديد شركاء التكنولوجيا المناسبين لتخفيف اعباء الامتثال والامن.²
6. **استراتيجية جهة الاستجابة للمنافسة الجديدة:**
وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الاعمال لتحركات المنافسين وانشطتهم عوضا عن التزامها او قيامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط ومن أبرز الاسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي.³
7. **استراتيجيه التكيف التكنولوجي:** تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو التنمية منتجاتها او نحو منتج جديد من طرف المحيط لان احتياجات السوق تأثرت بالأبداع التكنولوجي الموجود وتتمثل هذه الحالة في مصفوفه نمو تكنولوجي بالخانة الثانية.⁴

¹ مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2024

² سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص92

³ خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 288

⁴ احمد كاظم دريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي و تأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر 2019، ص 208

8. **استراتيجيه التموضع:** في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقميه تتطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي بشكل يجعلها رائدة في مجال عملها ويمكن ان نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني).



المبحث الثاني

المبحث الثاني: الإطار النظري لريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية فهي تساهم بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة حيث يعتمد نجاح ريادة الأعمال على الإبداع والابتكار وهو يحفز على خلق فرص عمل جديدة وزيادة القيمة المضافة للمجتمع ويتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة لها.

وسيتطرق في هذا المبحث إلى الجانب النظري لريادة الأعمال ومن ثم التعرف على مفهومها وأهدافها بالإضافة إلى التعرف على أنواعها والمراحل التي تقوم عليها وسنختم هذا المبحث إلى معرفة العلاقة بين التحويل الرقمي وريادة الأعمال.

المطلب الأول: نشأت وتطور ريادة الأعمال

تعد ريادة الأعمال من المفاهيم التي برزت نتيجة تطور نشاط الاقتصادي للإنسان حيث ارتبطت منذ ظهورها بروح المبادرة وشغف المخاطرة والابتكار ومع تعاقب العصور وتطور أساليب الإنتاج والتنظيم تطور مفهوم ريادة الأعمال ليصبح عنصرا أساسيا في تحقيق النمو الاقتصادي ودفع عجلة التنمية ويمكن تقسيم مراحل نشأة وتطور ريادة الأعمال كما يلي:

1- مرحلة الجذور الأولى: ظهور معالم ريادة الأعمال

ارتبطت ريادة الأعمال منذ العصور الأولى للإنسان وتمتد جذور ريادة الأعمال حيثما وجدت التجارة والأعمال والابتكار منذ مد العصور وإن لم يكن المصطلح حاضرا حينها فمن جانب الابتكار فقد أحدثت الابتكارات الإنسانية نقلة في الحضارة وازدهار في الاقتصاد منذ ابتكار العجلة من الصخور الدائرية التي غيرت مجرى الحركة والنقل وكانت أساسا لكثير من الابتكارات الإنسانية فيما بعد ومن جهة أخرى كان العمل الحر والتجارة إتقان المهن والاعتماد على النفس ظاهرة أسهمت في تبادل السلع انتشار التجارة ونقل المؤمن و العتاد والأدوات من بلد إلى آخر وقد قدمت لنا الحضارات القديمة أمثلة اختراع والإبداع والعمل الحر وتطور المهن والتصنيع واغتنام الفرص وبناء الكيانات التجارية والمشروعات الإبداعية.¹

2- المرحلة الثانية: نظرية ريتشارد كانتيلون (1755) خلال القرن (18).

يعد ريتشارد كانتيلون من المساهمين الأوائل في الجانب الاقتصادي من الفكر المتعلق بريادة الأعمال، حيث وصف رائد الأعمال بأنه مضارب يجري جميع عمليات التبادل ويتحمل المخاطرة نتيجة لشرائه بأسعار معينة ثم البيع بأسعار غير مؤكدة. وأطلق كانتيلون على هذا المفهوم اسم "نظرية المخاطرة في الربح"، حيث يمكن اعتبار أي شخص يحصل على دخل غير مؤكد رائد للأعمال .

بالإضافة إلى أن هذه النظرية تؤكد على أهمية رواد الأعمال باعتبارهم أفراد يؤدون دورا محوريا في الاقتصاد ينتجون تبادل السلع والخدمات لتحقيق توازن السوق.

كما أكد ريتشارد كانتيلون على أن رائد الأعمال ليس مبتكرا بل هو شخص يتمتع بالفطنة والذكاء والاستعداد التام لتحمل المخاطر.²

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2019، ص 16.

² Paker, S.C.(2018). *Entrepreneurship and economic theory*: O x ford Review of economic Policy, 34(4) , PP 540-564

3- المرحلة الثالثة: نظرية الابتكار لجوزيف شومبيت خلال القرن 19.

هو جوهر ريادة الأعمال ومحرك التطور الاقتصادي، إذ تعتبر نظرية الابتكار من أهم النظريات الاقتصادية في مجال ريادة الأعمال. لا يعتمدون على التقنيات التقليدية، ولا يؤمنون بإجراء تغييرات طفيفة على أساليب الإنتاج الحالية، بل إن هدفهم الأساسي هو تطوير تقنيات ومنتجات جديدة قادرة على إحداث تغييرات جذرية وتغيير النموذج السائد في السوق.

وقد ركز ريتشارد شومبيتز على أن رائد الأعمال هو مبتكر مسؤول عن القيام بأشياء جديدة، أو القيام بأشياء سبق القيام بها بطريقة جديدة ويمكن تحقيق ذلك من خلال خمسة طرق مختلفة وهي كالتالي:

- إبتكار منتج جديد.
- طريقة جديدة لإنتاج منتج.
- فتح سوق جديدة.
- إيجاد مصادر توريد جديدة.
- تنظيم جديد للصناعة.¹

4- مرحلة الريادة المؤسسية (بيتر دراكر) القرن 20 عام 1985م.

يرى بيتر دروكر في كتابه "الابتكار وريادة الأعمال" أن الريادة ليست سمة شخصية وجينية بل سلوك إداري يمكن ممارسته داخل المؤسسات القائمة.

كما يرى بيتر دروكر أن الريادة لا تقتصر فقط على إنشاء مشاريع جديدة، بل يمكن ممارستها داخل المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية.

كما أكد دروكر على أن الابتكار هو الأداة الأساسية للريادة ومن دونه لا يمكن الحديث عن ريادة حقيقية سواء داخل المؤسسات الجديدة أو القائمة، وقال إن عملية الابتكار هي عملية منهجية منظمة تعتمد على التحليل والمعرفة،

• نظرية المخاطرة في الربح: مبدأ اقتصادي وشرعي يقرر أن الربح هو عائد مستحق مقابل تحمل مخاطر رأس المال أو الجهد، لا يستحق الربح إلا بوجود مخاطرة حقيقية (الغنى بالغرم) وهذا في الاقتصاد الإسلامي.

¹ : Sledzik,K (2013), *Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship*, SSRN,Electronic Journal, (April 2013) , doi : 10.213/SS rn . 2257783

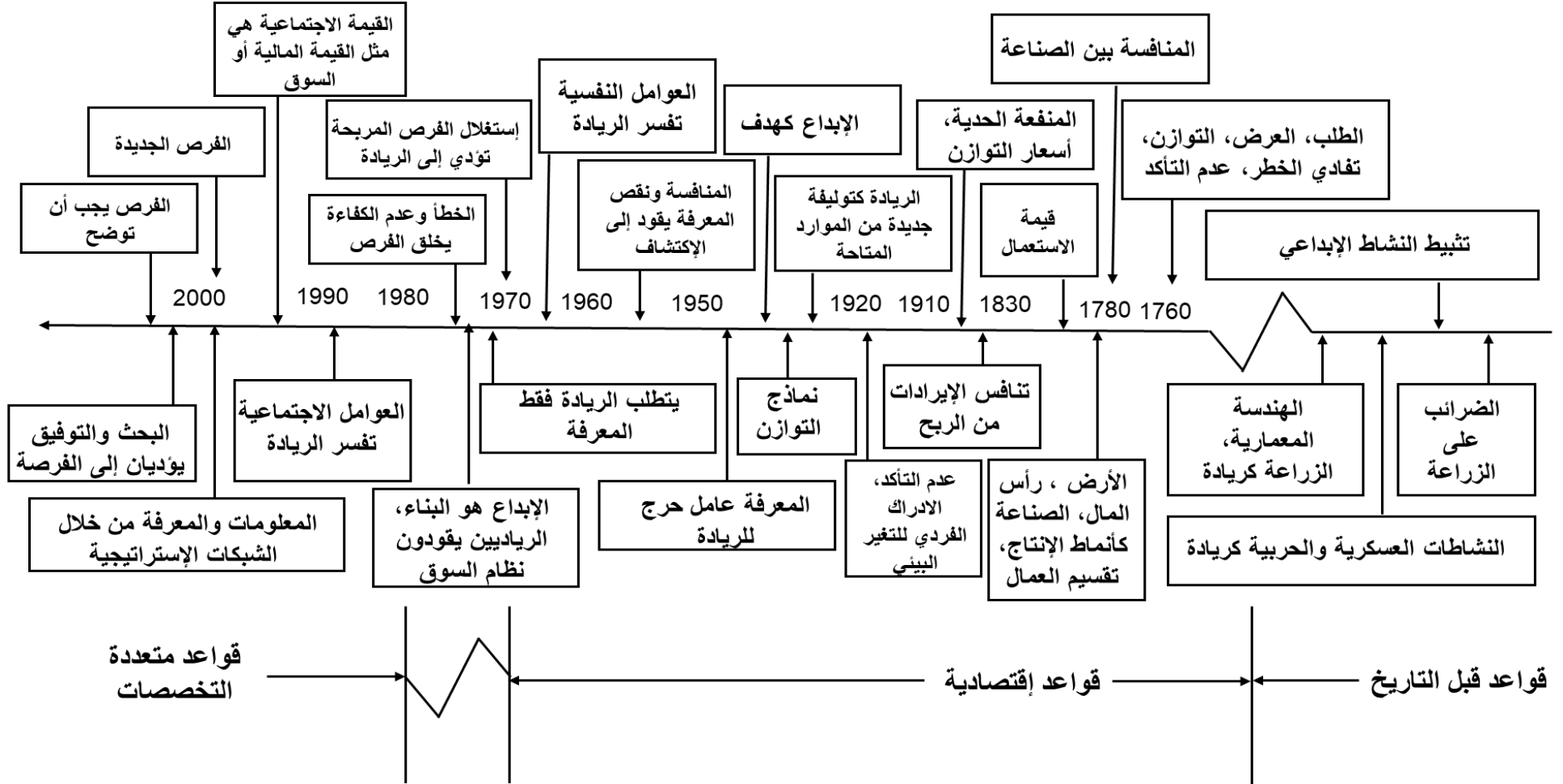
وأن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية تشكل أهم مصادر الفرص الريادية داخل المؤسسات.¹

5- مرحلة الريادة الرقمية والتحول الرقمي: في بداية القرن 21.

أدى التحول الرقمي إلى نشوء مفهوم ريادة الأعمال الرقمية المتفرعة من ريادة الأعمال، إذ يعتبر كل من التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية القائمان على التكنولوجيا من أهم الآليات المعتبرة في تحقيق عملية أهداف التنمية المستدامة ورفع كفاءتها التشغيلية بالإضافة إلى تحقيق أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية.²

¹ بيتر دراكر، الابتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، ترجمة: نايف نصار، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص ص 40-60.
² مهنا خليل شحادة، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 62، كانون الثاني 2022، ص 37.

الشكل رقم (01): مراحل تطور ريادة الأعمال



المصدر: حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عمان، الريادة منظور إستراتيجي، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص:31

المطلب الثاني: مفاهيم ريادة الأعمال وأهدافها.

تعد ريادة الأعمال أحد أهم الدعائم للإبداع والابتكار، فهي مرتبطة بالاستجابة للفرص المتاحة، حيث تظهر من خلال فتح أسواق جديدة، وخلق منتجات جديدة بعيدة عن متناول المنافسين، وابتكار أساليب جديدة تمكن المؤسسة من خلق فرص النجاح، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال عملية تقوم على أساس إدارة وتنظيم المشروع بأسلوب جديد وابتكاري لإحداث تغيير إيجابي في المجتمع وذلك من خلال تحقيق الربح رغم المخاطرة والمجازفة، وتكون نابعة من رغبة الفرد.

1- تعريف ريادة الأعمال:

عند الحديث عن تعريف ريادة الأعمال فإننا نتحدث عن شقين في هذا التعريف؛ الأول هو ترجمة المصطلح "entreprendre" والثاني هو تعريف هذا المصطلح.

أ- أصل كلمة "Entrepreneurs hip":

إن كلمة "Entrepreneur" هي كلمة فرنسية الأصل ظهرت بالتحديد في قاموس اللغة الفرنسية سنة 1437، حيث كانت تدور كلمة ريادة الأعمال حول ما يفعله رواد الأعمال بالمعنى الأنثروبولوجي فهي تعني شخصاً نشطاً الذي يحقق شيئاً ما.¹ أي البدء والمبادرة، أي الشخص الذي يباشر أو يشرع في نشاط عمل تجاري. وكان الاقتصادي الشهير "جون بابيستيه"، صاحب القانون الاقتصادي المسمى بقانون "ساي" هو أول من استخدم المصطلح نحو عام 1800 بالمعنى نفسه، كما ظهر مفهوم ريادة الأعمال بالمعنى نفسه في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الأيرلندي ريتشارد كانتيلون (1680-1734)، وعبر عنه بأنه الشخصية التي تكون أكثر استعداداً لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة وقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج الغير مؤكدة. ويرجع تعريف رائد الأعمال إلى الاقتصادي "شومبيتر" (1883-1950)، إذ عرف سنة 1950 الريادي بأنه "ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح".²

¹ أحمد دبور، ريادة الأعمال ... هل هي ثقب أسود؟، مجلة دمشق للبحوث والدراسات، العدد 64، يناير 2022، ص 37
² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، نشأة وتاريخ ريادة الأعمال في العالم العربي والمغربي، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2015، ص 05.

ب-تعريف ريادة الأعمال:

من الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح: المبادرة، المبادأة، الإنشاء، العمل الحر، وفي المقابل يوصف الشخص بأنه المبادر، والرائد، والمبادر، والمنشئ، والمخاطر، والمبدع الإنتاجي، والجريء. وإتفق عدد من الخبراء والمهتمين في العالم العربي في المؤتمر الدولي الأول لريادة الأعمال سنة 2009 لجامعة الملك سعود بالرياض على ترجمة الكلمة الإنجليزية للأصل الفرنسي (Entrepreneurs hip) بمعنى (ريادة الأعمال) وترجمة (Entrepreneur) بمعنى (رائد الأعمال).¹

- تعريف ريادة الأعمال حسب عدد من الباحثين: سوف يتم تقديم تعريفات لريادة الأعمال من طرف مجموعة من الباحثين والاقتصاديين كل حسب وجهة نظره كما يلي:

الجدول (03): تعريف ريادة الأعمال حسب عدد من الباحثين

الباحث، السنة	التعريف
(ميلر 1983)	- يرى أن السلوك الريادي هو سلوك يمكن عن طريقه الجمع بين الابتكار والمجازفة والاستباقية.
(بيتر دراكر 1985)	- عملية لاستخلاص الأرباح بطريقة جديدة وفريدة واستغلال قيمة الموارد في ظل بيئة غير واضحة وغامضة.
(بورتش 1986)	- مجموعة أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات عن طريق الإبداع وإنشاء المنشآت.
(تيمونز 1989)	- القدرة على إنشاء وبناء شيء من لا شيء بشكل عملي، فهي عمل إنساني خلاق يعتمد على استخدام طاقة الإنسان في البناء والتنمية.
(هيرون أند روبنسون 1993)	- ريادة الأعمال هي مجموعة من السلوكيات التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الموارد الاقتصادية وهو يهدف إلى إنشاء نشاط اقتصادي جديد يكون غالبا عبر إنشاء منظمة جديدة.
(بليتر، 2005)	- إن رواد الأعمال هم رجال يبنون ويطورون، ويديرون الشركة ويخاطرون بالوقت والجهد والمال من أجل هذا الغرض، وأن ريادة الأعمال تتميز كمفهوم إلى قدرة الفرد على تطبيق فكرة تمتلك بعض المواصفات مثل الإبداع والابتكار والمخاطرة.
(الشميمري، والمبيريك، 2010)	- يعرفان ريادة الأعمال بأنها: "إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة."

المصدر: حكيمة قويسبي، الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار، مجلة الجزائر للدراسات الاقتصادية والإدارية،

سطيف، الجزائر، 2023، ص 43.

¹ حكيمة قويسبي، الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار، مجلة الجزائر للدراسات الاقتصادية والإدارية، سطيف، الجزائر، 2023، ص 42.

- **تعريف ريادة الأعمال حسب مجالاتها:** إن ريادة الأعمال تتعدد تعاريفها وفقا لمجالها ونوع تصنيفها وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال عرض مجموعة من التعاريف حسب مجالاتها وفقا للجدول التالي:

الجدول (04): تعريف ريادة الأعمال حسب مجالاتها

نوع ريادة الأعمال	التعريف
الداخلية	- تعرف بأنها عمليات تطوير داخل منظمة كبيرة لأسواقها الداخلية، ولوحدات أعمال مستقلة وصغيرة نسبيا، مصممة أساسا لإنشاء أسواق اختيار داخلية، وتوسعة خدمات العاملين المطورة و/أو الإبداعية وكذلك التكنولوجيا وأساليب العمل المستخدمة داخل المنظمة.
الاجتماعية	- يقصد بريادة الأعمال الاجتماعية العملية التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية بطريقة تتسم بالقيادة والإبداع وتقدم حولا غير تقليدية ومستدامة.
الخضراء	- يمكن تعريف ريادة الأعمال الخضراء على أنها مقاولاتية من منظور بيئي حيث تهدف ريادة الأعمال الخضراء البيئية إلى إطلاق أعمال تجارية جديدة جنبا إلى جنب مع الممارسات والقيم التجارية الصديقة للبيئة.
المؤسسية	- تعرف ريادة الأعمال المؤسسية بأنها إعادة ميلاد المنظمات القائمة من خلال تجديد أفكارها الرئيسية، إن الثقافة التنظيمية التقليدية المسيطرة على السلوك التنظيمي الحكومي تعتمد على الالتزام بالتعليمات وعدم الوقوع في الخطأ، وعدم السماح بالفشل وعدم القيام بالمبادرة، وانتظار صدور التعليمات، والالتزام بالحدود، والمستوى الوظيفي للفرد وفرص المديرين والوزراء على حماية ظهورهم بصفة مستمرة.
الثقافية	- تعرف ريادة الأعمال الثقافية بأنها تخص ناشئ يبحث في كيفية تأثير المنتجات الثقافية (مثل الفن والمسرح والأدب) والأنشطة الثقافية مثل (الأحداث الرياضية والموسيقى والطعام والأفلام) في نمو الاقتصادات المحلية والوطنية والعالمية، وهناك من ينظر إلى ريادة الأعمال الثقافية باعتبارها نشاطا اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، يقوم على الابتكار واستغلال الفرص والمخاطرة، أو من ثم فهو نشاط ذو رؤية واستراتيجية وعلى قدر كبير من الابتكار.

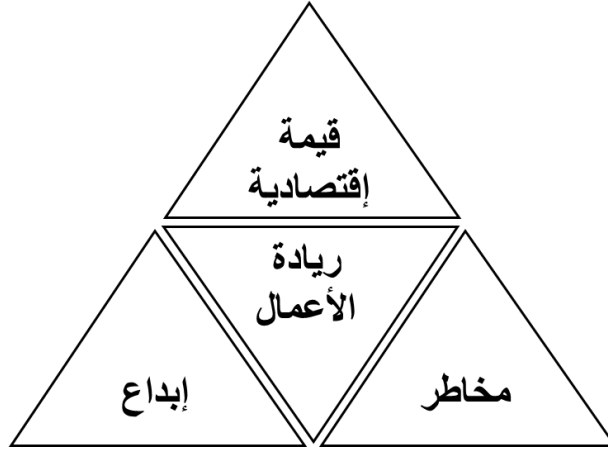
المصدر: حكيمة قويسى، مرجع سابق، ص 44.

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أن ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع جديد، وتقديم فعالية اقتصادية مضافة، وتعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة، لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.

ثانياً: أبعاد ريادة الأعمال

تتضمن التعاريف السابقة ثلاثة أبعاد رئيسية لريادة الأعمال وتتمثل في:¹

الشكل رقم (02): الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، أ.د. وفاء المبيريك نشأة وتاريخ ريادة الأعمال في العالم الغربي والعربي، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، 2025.

1. أن يقدم قيمة اقتصادية مضافة: فريادة الأعمال تقدم مشروعات تحقق العوائد المالية المميزة.
2. أن تتضمن نوعاً من المخاطرة: سواء أكانت مساحة للفكرة الجديدة، أو للأسلوب الحديث، أو السوق الجديدة، وأياً كان، فالمقصود بالمخاطرة، أي المخاطرة المدروسة والمخططة مسبقاً لا احتمال تعثرها.
3. أن يكون إبداعياً: فالجانب الإبداعي هو ما يميز المشروع الريادي عن غيره من المشروعات التقليدية الأخرى، والإبداع ليس محصوراً بالاختراعات الجديدة، بل قد يكون بصفات كثيرة تميز المشروع أو منتجاته عن المشروعات الأخرى. فقد يكون في أسلوب البيع، أو نماذج الأعمال، أو خدمات مساندة، أو تسويق مبتكر، أو إضافات على المنتج، وغيرها من الأساليب التي تخدم المشروع بطريقة إبداعية.

ثالثاً: خصائص ريادة الأعمال

هناك العديد من الخصائص التي تميز ريادة الأعمال يمكن تلخيصها في:

1. القدرة على تحمل المخاطر: تعرف المخاطر بأنها عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض اغتنام فرص معينة لغرض الوصول إلى نتيجة إيجابية، حيث تمثل المخاطرة إطار الوصول إلى الريادة الذي يشير للرغبة في المغامرة، وتتمثل

¹ أحمد الشميمري، وفاء المبيريك، مرجع سابق، ص 07.

في قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تواجهها، والسرعة في اتخاذ القرار السليم، وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر التي تواجهها وتحمل نتائج ذلك من خلال إطار عمل منظم هدفه التوجه إلى أفق ريادة الأعمال، وتحقيق أرباح في حال نجاح الإطار المخطط له، وفي الغالب تواجه المؤسسة ثلاثة أنواع من المخاطر وهي:

- **مخاطر العمل:** الناتجة عن المجازفة دون معرفة احتمالية النجاح.

- **المخاطر المالية:** الناتجة عن استخدام كم كبير من الموارد التي تمتلكها المؤسسة دون إيجاد احتياطي لذلك.

- **المخاطر الشخصية:** الناتجة عن موقف المدير تجاه شيء ما أو اتباعه لطريقة ما دون التذكر للاحتتمالات.

2. **الإبداع والابتكار:** إن تبني المؤسسات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة لها، ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، والإبداع هو قدرة المؤسسة على إيجاد أفكار خلاقة وقدرتها للحصول على المعلومات وإتاحتها لدى العاملين لمساعدتهم في إنجاز الأعمال بطرق إبداعية، ويعد عامل الإبداع عنصر مهم للارتقاء بمستوى المؤسسة وعمالها ودفعها نحو التوسع الخارجي، ويقوم الإبداع على أنه إنجاز الأعمال بالطرق الإبداعية والمختلفة للتفوق والارتقاء بأداء الحوافز للمؤسسات الأخرى.

3. **انتهاز الفرص:** وهي قدرة المؤسسة على استغلال الظروف في خلق منتجات أو خدمات تواكب تلك الظروف. وعملية الريادة تتمثل في قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات غير المشبعة للفرد والسوق، والاستحواذ على الفرص قبل المنافسين.¹

4. **الرؤية المستقبلية:** تتجاوز ريادة الأعمال مجرد إدارة الموارد الحالية إلى استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات تضمن الاستدامة والنمو في بيئة تنافسية.²

5. **الريادة هي نتيجة للمتغيرات:** ريادة الأعمال هي نتيجة للمتغيرات الاجتماعية والسياسية والعامة والتقنية التي تحدث في البيئة، فهي ليست مجرد حدث أو نشاط اقتصادي فجميع هذه التغيرات تجبر الناس على تغيير مقارباتهم وتفكيرهم وآرائهم وهذا الأمر يدفع الناس مرة أخرى على تبني الريادة.

6. **خلق القيمة:** ريادة الأعمال هي عملية تحويل المواد إلى موارد، فهي عملية تطوير المنفعة والقيمة الاقتصادية، والقدرة على خلق الثروة.

7. **قائم على المعرفة:** يقول "بيتر دراكر" ريادة الأعمال ليست خدمة ولا فن، إنها ممارسة تقوم على المعرفة، الريادي يحقق مكانة عالية من خلال معرفته وفهمه للأشياء.

¹ أحمد دروم وآخرون، الابتكار، ريادة الأعمال والتنمية الدولية (المحلية) المستدامة - دراسات، مداخل وتجارب رائدة، منشورات الطرق الحديثة في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية، جامعة الجلفة، 2019، ص 18.

² نجاة بن برة، ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 29.

8. **السلوك الموجه نحو النتائج:** لا يمكن للمنظمة أن تحصل على النجاح ما لم تكن النتائج مواتية، وريادة الأعمال تؤكد على النتائج.
9. **النشاط الموجه نحو البيئة:** ريادة الأعمال هي نظام خارجي مفتوح مرتبط بالبيئة، وينتج رواد الأعمال يتحملون المخاطر في اعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمادية للبيئة. ويقول "جوزيف شوم بيتر" في هذا السياق الريادة هي إستجابة خلاقة لكل وضع خارجي.
10. **الاتجاه نحو الأعمال التجارية:** الرواد بطبيعتهم هم موجهون للأعمال التجارية، وكذلك ريادة الأعمال تشجع وتلهم الناس ليكونوا روادا وإنشاء منظمات جديدة، وتحفز ريادة الأعمال الناس على البحث عن فرص عمل جديدة وإنشاء منظمات أعمال جديدة، وتحقيق الربح من خلال تحمل المخاطر. وهذا الاتجاه يجعل إقامة أعمال وصناعات جديدة ممكنة في البلد.
11. **النشاط المهني:** ريادة الأعمال آخذة في الظهور كمهنة في البلدان المتقدمة مثل الطب والقانون والهندسة. ويجري تطوير المهارات الريادية من خلال التدريب والتعليم مثل المهارات الإدارية. وقد شرعت حكومات البلدان الأقل تقدما في وضع برامج وخطط لتشجيع قدرات الريادة ويجري إنشاء العديد من مؤسسات ومراكز الريادة في هذه البلدان.
12. **مبنية على المبادئ وليس على الحدس:** ريادة الأعمال تقوم على مبادئ معينة، ومفاهيم ومجالات معينة من المعرفة. وليس على الحدس، لأن هذا العصر هو عصر "الإدارة العلمية". الريادي بحاجة إلى المعرفة في موضوع مثل الاقتصاد والإحصاءات وعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها من أجل تحقيق النجاح.
13. **المهارات الريادية:** غالبا ما يتم التأكيد على أن ريادة الأعمال موجودة بشكل طبيعي في كل منظمة، ولكن هذا ليس صحيحا، ويتعين على كل شخص أو منظمة أن يبذل الجهود وبذاته فائقا، وعليهم أن يحققوا مهارات ريادية للحصول على النجاح.¹

رابعا: أهمية ريادة الأعمال

تلعب ريادة الأعمال دورا مهما في الاقتصاديات العالمية لكونها من أبرز محركات النمو الاقتصادي من خلال إنشاء شركات تجارية فعالة تساهم في التنمية المحلية من خلال توفير فرص العمل وزيادة العوائد. وتكمن أهمية ريادة الأعمال في:

- ريادة الأعمال تساهم في الإبداع و التغيير ،وخاصة التغيير التكنولوجي الذي يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

¹ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين، الريادة منظور استراتيجي، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص: 51 - 53.

- تساهم في تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تساهم في تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة.
- تعد الريادة بالنسبة للمنظمات بمثابة استراتيجية للنمو والميزة التنافسية.
- ريادة الأعمال لها تأثير إيجابي على الاقتصاد والمجتمع.
- الحد من هجرة الكفاءات من خلال توفير فرص عمل لأصحاب المشاريع.
- المساهمة في خدمة المجتمع، وتشجيع التصنيع لتلبية احتياجات السوق المحلي و التصدير.¹

بالإضافة إلى:

- تعزز الريادة تكوين رأس المال عن طريق تعبئة الادخار الخامل للجمهور.
 - تساعد على تقليل تركيز القوة الاقتصادية.
 - تحفز إعادة التوزيع العادل للثروة و الدخل.
 - تشجع على تعبئة الموارد بشكل فعال لرأس المال والمهارات التي قد تظل غير مستغلة وخاملة.
 - تعزز تجارة التصدير في الدولة كما أنها مكون مهم في التنمية الاقتصادية.²
- ويمكن دراسة فوائد ريادة الأعمال التي تعود على الفرد والمجتمع من خلال الآتي:

1- على المستوى الشخصي: وتتمثل في:

أ- تحقيق الطموح الشخصي:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد كثيرة حيث تحقق له الطموح الشخصي والمكانة المرموقة وتحقيق الذات وتلبي له آماله وأهدافه وأحلامه الشخصية والاجتماعية والمادية التي طالما تمنّاها.

زيادة الدخل والأرباح:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مالية، فتؤدي إلى زيادة أمواله و ثروته وأرباحه، وهي مصدر لزيادة الدخل من خلال أعماله ومشاريعه الاستثمارية.

¹ حكيمة قويسبي، مرجع سابق، ص 08.

² حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين، مرجع سابق، ص 46.

ب- التحرر من الوظيفة:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مهنية، فيتحرر من الوظيفة ويستقل بعمله فيصبح رئيسا لنفسه وسيدا لأعماله ويستمتع بالاستقلالية أيضا.

ت- تنمية المواهب والإبداعات:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد عقلية وفكرية فتتنبى مواهبه وإبداعاته، حيث أن الكثير من الموهوبين يستثمرون مواهبهم وإبداعاتهم لعمل مشاريع ريادية تنمي تلك المواهب والإبداع، لذا نجد أن كبرى الشركات ومعاهد تعليم وتقديم التسهيلات لهم وتطوير أفكارهم من سمات المنظمات الريادية الناجحة.

ث- التميز بإنجازات عظيمة:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد ثقافية واجتماعية ونفسية، فيذكر بإنجازاته الكبيرة وبأعماله العظيمة ويشعر بالفخر والاعتزاز بذاته بعد أن يثق بنفسه وتجاوز الصعوبات والتحديات التي مر بها بتميز ونجاح، ويتذكر دائما أن كل ريادة عظيمة كانت مجرد خريشة لذا فإنك دؤوب ومثابر لتحقيق إنجازات متنوعة في المجالات الريادية.

2- على المستوى العام:

أ- زيادة النمو الاقتصادي :

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة وتطويرا في النمو الاقتصادي وذلك من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث إن أنشطته وأعماله تدعم النمو الاقتصادي وتحقيق تنمية مستدامة.

ب- توفير فرص عمل :

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع العديد من فرص العمل، وطاقت متعددة يوفرها المشروع لأفراد المجتمع، فيصبح رائد الأعمال نافعا ومفيدا لوطنه ومجتمعه، وذلك من خلال إنشاء مشاريع متنوعة تغطي جميع المجالات الحياتية وتخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع.¹

¹ مصطفى يوسف الكافي، مسرعات الأعمال في إدارة المشاريع الصغيرة والناشئة، دار رسلان للنشر والدراسات والترجمة، 2022، ص ص 51 - 62.

ت-التنوع في مجالات خدمة المجتمع:

ريادة الأعمال تحقق التنوع في خدمة المجتمع، فتزدهر مجالات خدمة المجتمع في ظل مناخ يتسم بالحرية المهنية، فتجد مجالات الزراعة تنمو، وقطاع الألبسة يتنوع، والصناعات تتعدد، والتجارة تمتد والخدمات تكثر وتنمو المجالات المهنية والحرفية وتلبي احتياجات الأفراد والمجتمع.

ث-زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاجية:

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة في الكفاءة وتحسن في مستوى الإنتاجية وذلك من خلال جو التنافس والتحديد بين المنشآت، فتسعى المنظمات الريادية إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتبقى مستمرة في السوق ولتواكب التنافس الشديد مع الشركات والمؤسسات الأخرى فتسعى إلى زيادة ذكاءها مما ينعكس إيجابيا على التنمية الاقتصادية.

ج-إحداث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل:

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع إبداعات وابتكارات تسهم في تغيير سوق العمل بمنتجات جديدة ومبتكرة تغير مجرى السوق وتنهض به، فتؤدي هذه الابتكارات إلى تغيير جذري في اتجاه ريادة الأعمال بما يحقق قيمة اقتصادية متميزة.¹

رابعاً: أهداف ريادة الأعمال

هناك العديد من الأهداف التي تسعى ريادة الأعمال إلى تحقيقها، ومن بين هذه الأهداف نجد:

- تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
- العمل على إقامة المشروعات الجديدة داخل المؤسسة، أو استقلال المشروعات الجديدة، أو الوحدات داخل المؤسسة.
- تشجيع وتنمية المبادرات التي يقدمها الأفراد العاملين في المؤسسة.
- التجديد الاستراتيجي بمعنى إعادة التفكير في توجهات المؤسسة والفرص المتاحة لها.²

بالإضافة إلى:

- الإسهام في التنمية الاقتصادية للمجتمع وزيادة الدخل القومي.

¹ مصطفى يوسف الكافي، مرجع سابق، ص: 62.

² أحمد بن عبد الرحمن الشيمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، مرجع سابق، ص: 29.

- الحد من مشكلة البطالة.
- تطوير المنتجات و الخدمات.
- استحداث وظائف جديدة ومعتمدة على التحويل الرقمي.
- توفير الربح المادي.
- تحقيق الميزة التنافسية.¹

المطلب الثالث: أنواع ريادة الأعمال والمراحل التي تمر بها

تعددت أنواع ريادة الأعمال لتشمل جميع المجالات كالتعليم، والعلوم، والتكنولوجيا، وكذلك قطاعات الأعمال وقطاع الحكومة، سواء في الدول المتقدمة أو الأقل تقدماً. كما يتخذ ريادة الأعمال مسارا طويلا يمر بمجموعة من المراحل تضمن استدامة المشروع وانتقاله من مجرد فكرة إلى كيان مؤسسي قائم.

أولاً: أنواع ريادة الأعمال السائدة

سيتم التطرق في هذا الفرع لأهم الأنواع السائدة لريادة الأعمال:

1. ريادة الأعمال الداخلية: (Intra-corporate entrepreneur) تم تقديم مصطلح الريادة داخل المنظمات

بواسطة "Gifford Pinchot" في سنة 1973. وتعني إنشاء وتعزيز نشاط ريادة الأعمال في المنظمات الكبيرة إضافة لطرق تحسين المنتج الحالي أو خلق وضع علامة تجارية على منتجات جديدة.

وهناك 4 عناصر أساسية لنجاح ريادة الأعمال الداخلية:

- يجب أن تكون هناك بيئة هيكلية واستراتيجية مناسبة داخل المنظمة.
- يجب بناء قوة عمل مناسبة من المغامرين / المبادرين، القادرين على مواجهة المخاطر.
- يجب تدريب مهاراتهم، وتحفيزهم.
- يجب تشجيع الموظفين على التعاون والتواصل بشكل طبيعي.
- يجب مكافأة الموظفين الناجحين بشكل مناسب.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الريادة الإلكترونية وتقنيات التحويل الرقمي، المركز العربي للبحوث والدراسات المستقبلية، عمان، الأردن، 2022، ص ص: 171، 172.

2. الريادة التكنولوجية: (Technopreneurship)

هي مزيج من كلمتين "التكنولوجيا" و "الريادة". الريادة التكنولوجية هي ريادة الأعمال في سياق تكنولوجي. فهي دمج المواهب والمهارات التكنولوجية وريادة الأعمال في تحويل السلع والخدمات، ويتم استخدام التكنولوجيا كجزء لا يتجزأ من الريادة في الأعمال.¹

3. ريادة الأعمال الدولية: (International Entrepreneurship)

تعرف ريادة الأعمال الدولية بأنها تطوير مشاريع دولية جديدة أو منظمات ناشئة تتخطى من نشأتها في الأعمال التجارية الدولية. وبالتالي تعتبر مجال عملها دولياً منذ المراحل الأولى للعمليات الدولية، إذ يقوم الريادي بأنشطة تجارية عابرة للحدود الوطنية، والهدف الرئيسي لريادة الأعمال الدولية هو تلبية احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة.

4. ريادة الأعمال البيئية: (Ecopreneurship)

يشار إلى ريادة الأعمال البيئية المعروفة باسم "ريادة الأعمال الخضراء" على أنها تطوير المشاريع من خلال ريادة الأعمال مع دمج منظور مسؤول بيئياً في عمليات وأهداف الريادي، وقد ظهر بدأ استخدام مصطلح "الريادة البيئية" على نطاق واسع في التسعينيات، ويعبر عن الريادة البيئية من خلال التقارب بين ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي:

- الابتكار البيئي.
- الفرصة البيئية.
- الالتزام البيئي.

5. الريادة الاجتماعية: (Social Entrepreneurship)

تعمل الريادة الاجتماعية على تعبئة الأفكار والقدرات والموارد والترتيبات الاجتماعية اللازمة للتحويل الاجتماعي المستدام على المدى الطويل، هي حافز للتغيير الاجتماعي لا تقاس بالربح ولكنها تقاس من حيث الرفاه الاجتماعي.²

6. الريادة الزراعية: (Agripreneurship)

¹ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين، مرجع سابق، ص: 53-55.
² حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مرجع سابق، ص: 55-60.

يلعب قطاع الزراعة دورا هائلا في النمو والتنمية المستدامة للاقتصاد، وهو يشمل الأنشطة المتعلقة بإنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات والخدمات المتعلقة بالزراعة، وزراعة الزهور، والبستنة، وتربية الحيوانات، والتكنولوجيا الحيوية.

7. الريادة الإلكترونية: (E-entrepreneurship / Netpreneurship)

ريادة الأعمال الإلكترونية هي ريادة الأعمال القائمة على الإنترنت والتي تعمل من خلال الإنترنت فقط، فمن خلالها يمكن للأفراد والمنظمات والمجتمع، من بيع وشراء منتجات وخدمات عبر الإنترنت.

- كما تم تقسيم أنواع ريادة الأعمال كما يلي:

1. حسب النطاق:

وتعبر ريادة محلية والتي تمارس ضمن الحدود الوطنية، وريادة دولية وتعني استغلال واغتنام الفرص خارج الحدود الدولية، مرتبطة ب (التحول الاقتصادي، البيئة الثقافية، التكنولوجيا... إلخ).

2. حسب المسؤولية:

ريادة فردية تعبر عن جهود الأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة، أما الريادة التنظيمية (ممارسة ريادة الأعمال داخل منظمة قائمة اعتمادا على موارد المنظمة للتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها).

3. حسب التبني:

أ- أعمال ابتكارية بحتة: يقوم الريادي بنقل فكرة جديدة إلى منتج جديد، ويبدأ نشاطا جديدا في عالم الأعمال.

ب- أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: وتقوم على تأسيس الريادي أعمالا بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة.

ح- ملكية الأعمال الابتكارية: يعتبر أقل أنواع الريادة، حيث يشتري الشخص مؤسسة أو يمتلك عملا، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر ويتضمن يقتنص الفرص.¹

¹ الزهراء علايتي، فتيحة علالي، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية، الجزائر، العدد الثاني، ص: 47-

الشكل رقم (03): أنواع ريادة الأعمال



المصدر: الزهراء علالي، فتيحة علالي، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية، الجزائر، العدد الثاني، ص468.

ثانيا: مراحل ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال بأنها عملية ديناميكية متكاملة، فهي تبدأ من فكرة بسيطة وتنتهي بمشروع قائم بذاته. ورغم أن لكل رائد أعمال مساره الخاص، إلا أن هناك مجموعة من المراحل التي يتفق عليها الباحثون والخبراء لضمان مشروع مستدام، ويُعتبر نموذج "عملية ريادة الأعمال" (The Entrepreneurial Process) للمؤلف "روبرت هيسريتش (ROBERT HISRISH)" هو النموذج الأكثر استعمالا وشيوعا واعتمادا في الجامعات والمعاهد العالمية، والذي يعد من المراجع الكلاسيكية والحديثة في آن واحد. ويشتمل هذا النموذج المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الفرصة وتقييمها: (Identification & Evaluation)

وتعتبر هذه المرحلة هي عقل العملية الريادية، ولا تقتصر على مجرد وجود فكرة، بل السعي إلى تحويلها إلى فرصة تجارية، ويتم ذلك من خلال:

- **توليد الأفكار:** ويتم ذلك من خلال البحث في مصادر المستهلكين الجديدة، القنوات التجارية، القنوات الجديدة، البحوث والتطوير.
- **تحديد الفجوة:** رصد الفرق بين ما هو متاح حاليا وما يحتاج إليه العميل.

- **معايير التقييم:** يطرح "هيسريتش" أسئلة نقدية هنا: مثل هل الفكرة تحقق عائدا كافيا؟ هل هي مستدامة؟ هل يمتلك رائد الأعمال المهارات اللازمة لاقتناصها.
- **تحديد المخاطر:** تقدير المخاطر الشخصية والمالية قبل البدء.

المرحلة الثانية: مرحلة تطوير خطة العمل: (Development of the Business Plan)

خطة العمل عند "هيسريتش" هي الوثيقة التي تصف مستقبل المشروع، وهي مرحلة حيوية للحصول على الموارد ويتم فيها:

- **وصف المشروع:** وضع الخطة، الرؤية، الأهداف، المنتج.
- **تحديد الخطة التسويقية:** تحديد قطاعات السوق واستراتيجيات التسعير والتوزيع.
- **تحديد الخطة المالية:** توقعات الميزانية، والتدفقات النقدية، ونقطة التعادل.
- **التشغيلية:** كيف يتم سيتم إنتاج وتقديم الخدمة يوميا.

المرحلة الثالثة: تحديد الموارد المطلوبة: (Determination of the Required Resources)

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الموارد التي يمتلكها رائد الأعمال والموارد التي يحتاجها فعليا سواء أكانت:

- **الموارد المالية:** تحديد مقدار رأس المال المطلوب ومصادره (مدخرات، مستثمرون، قروض).
- **الموارد البشرية:** اختيار الفريق الأساسي الذي سيدبر العمل.
- **الموارد المادية والمعنوية:** الموقع، المعدات، وحماية براءات الاختراع والعلامات التجارية.

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة المشروع الناشئ: (Management of the Resulting Enterprise)

بعد الانتهاء من جميع المراحل السابقة وتأمين الموارد اللازمة، تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للمشروع الناشئ وذلك من خلال:

- **هيكل المنظمة:** وضع الأنظمة الإدارية والرقابية.
- **إدارة النمو:** التعامل مع زيادة الطلب والتوسع وتجنب الانهيار المالي.
- **حل المشكلات:** التصدي للعقبات التي لم تكن متوقعة في خطة العمل.

- استراتيجية الحصاد: (Harvesting) التفكير في كيفية جني الأرباح النهائية.¹

¹ D.Hisrich, Robert, P Peters Michael, Shepherd.D, **Entrepreneurship**, (11th ed), McGraw-Hill Education, 2020, pp: 7-12.

المطلب الرابع: العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال

لا تزال الدراسات المتعلقة بمواضيع التحول الرقمي وريادة الأعمال بحاجة إلى بحث منهجي، إذ تعتبر التحولات التكنولوجية مجالاً ناشئاً ودقيقاً مما يجعل من المهم اكتشاف العلاقة القائمة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال وهذا ما سيتم عرضه في:

1. التحول الرقمي كآلية لرفع التنافسية والتميز الريادي:

أكدت الدراسات العالمية بما فيها معهد ماكينزي أن التحول الرقمي هو المحرك الأول لزيادة التنافسية للمؤسسة، حيث يساهم في تحسين جودة خدماتها، كما ساهم في إيجاد سبل جديدة تساعد رواد الأعمال على إطلاق مشاريعهم مع توفير تقنيات وعمليات رقمية متطورة تكسر القيود التقليدية وذلك من خلال:

- **تحقيق الكفاءة في التكاليف:** تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الهدر المادي والزمني، مما ينعكس على انخفاض تكاليف الإنتاج والخدمات، وهو ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية سريعة.
- **تحسين جودة الخدمة والارتباط بالعميل:** يمكن التحول الرقمي من خلق قنوات اتصال مباشرة وتفاعلية، مما يسمح للمؤسسات بفهم احتياجات المواطنين، الزبائن بشكل أدق وتقديم خدمات مخصصة.
- **السرعة في اتخاذ القرار:** الاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يوفر تقارير لحظية تدعم اتخاذ القرار، مما يجعل المؤسسة أكثر رشاقة وتجاوباً مع تغيرات السوق.¹

2. التحول الرقمي كحتمية استراتيجية:

لم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً في عالم الأعمال بل أصبح ضرورة، حيث نرى أن المؤسسات التي تتجاهل هذا التحول قد تجد نفسها متخلفة عن منافسيها وتواجه صعوبات في البقاء على قيد الحياة في السوق. وتستطيع تحقيق ذلك من خلال:²

¹ Porter, M.E. & Heppelmann, **How Smart, Connected Products Are Transforming Competition**, Harvard Business Review, 2014, 92(11), pp. 64-88.

² مساعد علي المطيري، إستراتيجية التحول الرقمي - التحول الجذري للعالم العربي، 2022، ص ص: 309 - 313. عن الموقع: <https://www.noor-book.com>.

• **تغيير طبيعة العمل وتعزيز الرقابة التنظيمية:** يساهم التحول الرقمي في تغيير جوهرية لطبيعة العمل وأساليبه، من خلال الانتقال من النمط التقليدي اليدوي إلى اعتماد أنماط متقدمة تعتمد على تبسيط سير الحلول هذا التبسيط يؤدي إلى إلغاء العمليات العقيمة، مما يمنح المؤسسة سرعة الاستجابة وهي الركيزة الأساسية في ريادة الأعمال.¹

• **رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليص الهدر التنظيمي:** تؤدي التكنولوجيا دوراً حاسماً في إحلال الأنظمة الذكية محل العمليات اليدوية المجهدة. هذا التحسن يخدم البعد الريادي من خلال تحويل الموارد البشرية من الانشغال بمهام روتينية إلى التفرغ لمهام ابتكارية تزيد من القيمة المضافة للمؤسسة، وهو ما يجسد ريادة الأعمال الداخلية.²

3. تعزيز ثقافة الاستباقية والمخاطرة المحسوبة:

توفر الرقمنة أدوات "النمذجة والمحاكاة" التي تسمح بتجربة الأفكار الإبداعية في بيئات افتراضية قبل تطبيقها الميداني. وهذا ما يقلل من مخاوف الفشل ويدفع المؤسسة إلى تبني مبادرات ريادية جريئة ومدرسة رقمياً، وهو ما يعرف بالمخاطرة المحسوبة.³

4. التحول الرقمي كبيئة لتعزيز الابتكار المفتوح "Open Innovation":

يسمح التحول الرقمي للمؤسسة بالانفتاح على بيئتها الخارجية، حيث لم يعد الابتكار الريادي محصوراً داخل أسوار المؤسسة، بل أصبح يعتمد على التفاعل الرقمي المشترك الموجود بين الموردين والزبائن لاستنباط أفكار ريادية جديدة.⁴

5. تقليص الفجوة الزمنية للكفاءة (الاستجابة اللحظية):

¹ McKinsey Global Institute (MGI), Digital Transformation: Examining the impact on economy and institutional growth, Periodic Report, 2021

² مؤيد السالم، إدارة التكنولوجيا والابتكار: منظور ريادي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2021، ص 89.

³ نامر سليمان، إدارة المخاطر في ظل التحول الرقمي للمؤسسات العمومية، مطبوعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2024، ص 30.

• **المخاطرة المحسوبة:** هي إتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، توازن بين العوائد المحتملة والمخاطر، بعد تدقيق النتائج، فهي تهدف إلى تحليل للبيانات والمخاطر المحتملة، وتهدف لتعزيز الابتكار والنمو، خاصة في الأعمال، من خلال إتخاذ خطوات واعية لإدارة الخسائر.

• **النمذجة والمحاكاة:** (MODELING) هي "تصميم" أو "تمثيل" لشيء ما، بينهما المحاكاة (SIMULATION) هي تشغيل هذا التصميم لرؤية ما سيحدث في الواقع.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور ريادي رقمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص 142.

• **الرقابة التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واغتنام الفرص، ومواجهة المخاطر بمرونة ودقة عالية لتحقيق أهدافها. وتعتمد على الاستجابة السريعة، الابتكار، وتطوير الموارد، وتعد مدخلاً استراتيجياً لإدارة التغيير وتحسين الأداء.

إن العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال تظهر في قدرة التحول الرقمي على إلغاء الحواجز الجغرافية والزمنية، فالريادة تتطلب سرعة "اقتناص الفرص" والأنظمة الرقمية تتيح للمؤسسة رصد هذه الفرص والتعامل معها لحظياً، مما يعزز من سمة "الاستباقية" لدى المؤسسة.

6. التحول من الهياكل البيروقراطية المعقدة إلى الهياكل المرنة:

يؤدي التحول الرقمي إلى تحطيم الهياكل التنظيمية العمودية المعقدة وتحويلها إلى هياكل تنظيمية أفقية مرنة. هذه المرونة هي المحرك الأساسي لـ "ريادة الأعمال الداخلية" حيث تمنح الفرق استقلالية أكبر في اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع الإبداعية¹.

7. التحول نحو "القيادة الرقمية" (Digital Leadership) :

تعتبر القيادة الرقمية المحرك الأساسي لتبني الفكر الريادي، حيث تساهم التكنولوجيا في تحويل النمط القيادي من المركزية إلى التشاركية، مما يمنح الموظفين الحرية في تقديم مبادرات ابتكارية².

8. التوجه السوقي الرقمي والابتكار المستند على الزبون:

تسمح الأدوات الرقمية برصد احتياجات الزبائن بدقة وسرعة، مما يجعل المبادرات الريادية داخل المؤسسة موجهة لخلق قيمة حقيقية، وهو ما يضمن استدامة المشاريع الإلكترونية ونجاحها في السوق³.

9. تجربة عملاء السلسلة ومشاركة أعلى (Customer Experience) :

يساهم التحول الرقمي في تحويل العلاقة القائمة بين المؤسسة والزبون من علاقة تقليدية جامدة إلى تجربة تفاعلية مستمرة، من خلال المنصات الرقمية يتم تقديم الخدمات في "الوقت والمكان الذي يقرره الزبون"، مما يقلل من الجهد والوقت الضائع. هذا التمكين الرقمي للزبون يمنح المؤسسة بيانات فورية حول تطلعاته، مما يساعدها في ابتكار حلول ريادية استباقية تعزز من ولائه وتنافسية المؤسسة⁴.

¹ رعد الصرن، أساسيات ريادة الأعمال في القرن الواحد والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2021 ص188.

² بن ساسي مبارك، أثر القيادة الرقمية على الأداء الريادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022، المجلد 15، العدد 01، ص 415.

³ خير الدين جمعة، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 72.

⁴ بوطيبة فيصل، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة البحوث والدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، 2021، المجلد 06، العدد 02، ص 108.

10. كفاءة الأعمال والربحية (من المهام اليدوية إلى الأتمتة):

يهدف التحويل الرقمي إلى تحسين سير العمل (Workflows) من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية الورقية. هذا الانتقال يفتح الطريق أمام المؤسسة لتقليل الهدر في الموارد وزيادة سرعة التنفيذ، مما ينعكس مباشرة على "الربحية" من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية، كما تمنح هذه الكفاءة الموظفين وقتاً أكثر للتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية، وجوهر ريادة الأعمال الداخلية.¹

¹ بن ساسي مبارك، مرجع سابق، ص 416.



المبحث الثالث

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يشكل تراكم المعرفة حجر الزاوية في بناء أي دراسة أكاديمية، لذا نسعى من خلال هذا المبحث إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة والمتمثلين في التحول الرقمي وريادة الأعمال سواء في سياقها النظري أو من خلال تجارب تطبيقية مختلفة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

تم تناول كل من التحول الرقمي وريادة الأعمال في العديد من الدراسات السابقة لمالها من أهمية سواء على مستوى المؤسسات العمومية أو الاقتصادية أو المؤسسات الخاصة وسنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

1. دراسة عبد العزيز السيد مصطفى كتاب بعنوان "التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال"، جامعة القاهرة،

2022: ¹ يعد هذا الكتاب مرجعاً استراتيجياً يحلّ آليات انتقال المؤسسات إلى العصر الرقمي، حيث يعتمد

في منهجيته على استعراض الدراسات السابقة لدعم كتابه من خلال العرض وتأسيس المفاهيم الأساسية للبيانات ولغة الآلة وأنظمة الترميز ثم ينتقل لتحليل البنية التحتية اللازمة من أجهزة وموارد بشرية وبيئة قانونية. وتعرض المؤلف بعمق إلى تقنيات الحوسبة السحابية، والشبكات، وإنترنت الأشياء (IoT)، مع التركيز

على النظم المقدمة كالتبادل الإلكتروني (EDI) والتجارة الإلكترونية بمختلف تصنيفاتها ومراحلها وصولاً إلى تطبيقات الحوكمة الإلكترونية والمنصات الرقمية مثل (منصة مصر الرقمية). كما يولي الكتاب أهمية قصوى

للأمن السيبراني ونظم الدفع الإلكتروني الحديثة، عبر المحافظ الذكية والبطاقات، معززا ذلك بنماذج تطبيقية لشركات الدفع الرائدة، ليقدم بذلك إطاراً متكاملًا يجمع بين المعرفة الأكاديمية والممارسات العلمية في بيئة

الأعمال المعاصرة.

2. دراسة أ.م.د. فرقان حسن صالح وآخرون بعنوان "التحول الرقمي من الأرض إلى الفضاء فرص للنمو

الاقتصادي أم تهديد للأمن القومي - العراق، 2022" ²: تناولت هذه الدراسة أبعاد التحول الرقمي وأثره على

الواقع المعاصر، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالإحصائيات والجداول لبيان

حجم التحول الرقمي والتهديدات المرافقة له، حيث هدفت الدراسة إلى تبيان الفرص الاقتصادية الكامنة في

¹ عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2022.

² فرقان حسن صالح وآخرون، التحول الرقمي من الأرض إلى الفضاء: فرص للنمو الاقتصادي أم تهديد للأمن القومي، ط1، مركز الرافدين للنشر والتوزيع، RCD، العراق، 2022.

تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (كالمدن الذكية والبيانات الضخمة) ومواجهة التحديات الأمنية والسيبرانية الناشئة عنها. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية مفادها أن التحويل الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أنه يفرض في الوقت ذاته مخاطر أمنية متزايدة تتطلب بناء منظومات حماية سيبرانية متطورة، مع التأكيد على أن البيانات الضخمة تمثل أداة استراتيجية فاعلة في تعزيز الأمن ومكافحة التطرف إذا ما تم استثمارها بشكل منهجي.

3. دراسة بن عطاء الله خيرينة ود. أحمد تميزاز (2024) بعنوان: " إستراتيجية التحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية ، من الرؤية إلى التطبيق العملي"¹ والمنشورة في مجلة البصائر للبحوث والدراسات، هدفت إلى تحليل واقع وفعالية استراتيجيات الرقمنة في بيئة الأعمال الجزائرية، حيث هدفت إلى تقييم السياسات المتبعة وتحديد العوائق التقنية والبشرية التي تحول دون الانتقال من الترخيص إلى الممارسة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والتحليل النوعي للواقع المؤسسي وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن التحويل الرقمي يساهم بشكل كبير وجوهري في تعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة على المنافسة التنافسية عبر تحسين الأتمتة وتقليل التكاليف. مع التأكيد على ضرورة تجاوز التحديات المتعلقة بنقص البنية التحتية وضعف تأهيل المورد البشري، موصيان بأهمية تكثيف البرامج التدريبية وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدعم ريادة الأعمال الرقمية.

4. دراسة بن أحمد فاطمة الزهراء ، بن أحمد نادية "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة حالة (Digital transformation in Algeria reality and challenges - A case study):2025²"

تناولت هذه الدراسة واقع الرقمنة في الجزائر من خلال منهج وصفي تحليلي استند إلى إحصائيات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، هدفت الباحثتان إلى تشخيص مؤشرات الأداء الرقمي وتحليل ترتيب الجزائر ضمن التصنيفات العالمية والإقليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مسار التحويل الرقمي في الجزائر رغم إدراجه ضمن أولويات الحكومة، لا يزال يواجه عقبات تقنية وتنظيمية وبشرية تحول دون تحقيق تقدم ملموس في المؤشرات الدولية مما جعل ترتيب البلاد يتأخر فيها. كما أكدت الدراسة على أن نجاح التحويل الرقمي لا يرتكز بالدرجة الأولى على تعزيز البنية التحتية الرقمية، والاستثمار في المهارات الشبابية، وضرورة التنسيق بين القطاعين العام والخاص لبناء اقتصاد رقمي مستدام يواكب التطورات العالمية التكنولوجية المتسارعة.

¹ صيرينة لن عطاء الله، أحمد تميزاز، إستراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 03، العدد 02، تيبازة، ديسمبر 2024. ص ص: 21 - 37.

² بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات - دراسة حالة Digital transformation in Algeria reality and challenges - A case study، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص ص: 501 - 512.

5. دراسة فؤاد معيزة، سمية هادف بعنوان "التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي وصعوبات التطبيق مقارنة إمبيريقية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سطيف، 2026¹ هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي واستكشاف المعوقات التي تواجه التحول الرقمي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي واستخدما الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 50 موظف من العدد الكلي للموظفين بالإدارة وقد تم استرجاعها كاملة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد رافعة أساسية لتحسين الأداء الإداري من خلال توفير الجهد والوقت وزيادة دقة المعاملات، إلا أن نجاحه الكامل لا يزال مرهونا بتجاوز صعوبات مادية تتعلق بالبنية التحتية، وصعوبات بشرية تتمثل في مقاومة التغيير، مع التوصية بضرورة تكثيف البرامج التدريبية للموظفين لتعزيز الثقافة الرقمية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت ريادة الأعمال

لقد تم اختيار مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت ريادة الأعمال وتمثلت في:

1. دراسة شيماء محمد فهمي الحلواني بعنوان "واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل"، دراسة لنيل درجة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017:²

توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى الأهمية الكبيرة التي تلعبها المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني من خلال توفير السلع والخدمات للأفراد والمجتمعات، لذا يجب الاهتمام بها وتوفير بيئة اقتصادية واجتماعية مناسبة من أجل نجاحها وتطويرها، وضرورة التكفل وتوجيه الأفكار الإبداعية لأصحابها لضمان استمرارها، حيث تعتبر هذه المشاريع هي النواة الأساسية والخطوة الأولى للمشاريع المتوسطة والكبيرة في المستقبل. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي لعينة تقدر بـ 227 منشأة من محافظتي القدس والخليل، وقد اعتمدت الباحثة تحليلها على برنامج SPSS للاستبيانات المسترجعة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي ضرورة صياغة رؤية وأهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الريادة في فلسطين، كما شددت الدراسة على أهمية الاستعانة بمختصين في الإدارة وتحفيز العاملين وأصحاب الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية والنمو، والالتزام بإصدار

¹ فؤاد معيزة، سمية هادف، التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي وصعوبات التطبيق مقارنة إمبيريقية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الابتكار والتسويق، المجلد 13، العدد 01، جامعة سطيف 2، 2026، ص ص: 35 - 55.

² شيماء محمد الحلواني، واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

تقارير دورية تتماشى مع القوانين والأنظمة لدعم مسيرة الريادة وتطوير هذه المنشآت من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة ميساوي عبد الباقي بعنوان: "عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر دراسة ميدانية من وجهة نظر أجهزة الدعم والمرافقة - رسالة دكتوراه، الجلفة 2020:¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على ترقية المقاولاتية بالجزائر على ثلاث مستويات: مستوى رائد الأعمال، مستوى البيئة، ومستوى المنظمة مع تقييم أداء هيئات (مثل ANSEJ، CNAC) اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 127 مسيراً في ولايات (المدية، الجلفة، الأغواط) وتمت المعالجة إحصائياً عبر برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود تفاوت في أداء أجهزة الدعم مع نقص في وضوح أهدافها ومتابعتها للمشاريع، كما كشفت أن مستوى العوامل المتعلقة ببيئة رائد الأعمال جاء متوسط. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توحيد أجهزة الدعم تحت وصاية وزارة واحدة، وإدراج مقاييس ريادة الأعمال بشكل إجباري في التعليم العالي. بالإضافة إلى اقتراح تحويل صيغ التمويل إلى قروض دون فائدة لتتوافق مع قيم المجتمع الجزائري.

3. دراسة رنا خليل التعمري بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2021:²

أكدت الباحثة من خلال دراستها أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي تتضمن أربعة أنشطة للموارد البشرية وهي: (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التعويض الأخضر، والتقييم الأخضر) على التوجه الريادي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية. ومن أجل هذه الدراسة قامت الباحثة بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبيان إلكتروني على 350 موظفاً في شركة صناعة الأدوية الأردنية موزعة على 14 شركة في هذا الاختصاص، وقد تم استرجاع 220 استبيان، ومن أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بعد استخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى تقديم مجموعة من النتائج من أجل رفع مستوى التوجه الريادي نذكر منها:

¹ ميساوي عبد الباقي، عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر: دراسة ميدانية من وجهة نظر مسيري أجهزة الدعم والمرافقة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (تخصص: إدارة المنظمات)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020 / 2019.

² رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2021.

- الأثر المباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي.
- توضيح أثر استراتيجيات الموارد البشرية الخضراء المتمثلة في (الاستقطاب الأخضر، التقييم الأخضر، التعويضات الخضراء) على التوجه الريادي والذي يتمثل أبعاده في (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

4. دراسة حكيمة قويسى بعنوان "الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار"، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2023:¹

استطاعت الباحثة أن تبين العلاقة الارتباطية والتكاملية بين ريادة الأعمال كفعل تنظيمي وبين الإبداع والابتكار كعناصر دفع أساسية. استخدمت الباحثة أداة التحليل النظري والمفاهيمي (المنهج الوصفي) لمراجعة الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بالموضوع بهدف تسليط الضوء على كيفية تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع ريادية ناجحة وقياس أثر ذلك على تنافسية المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية، وأبرزها أن ريادة الأعمال لا تكتمل إلا بوجود روح ابتكارية قادرة على اقتناص الفرص وتجسيدها في شكل منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. كما أكدت الدراسة أن الجمع بين هذه المتغيرات يُعد المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية، حيث يساهم في خلق وظائف جديدة، زيادة القدرة التنافسية في الأسواق، وتقديم حلول غير تقليدية للفجوات السوقية، مما يعزز من استدامة المشاريع الناشئة في بيئة أعمال متغيرة.

¹ قويسى حكيمة، الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالإبداع والابتكار، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2023، ص: 123 - 140. (جامعة سطيف 01).

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

تناولت العديد من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية موضوع التحويل الرقمي ودوره في دعم ريادة الأعمال داخل المؤسسات، وهذا ما سنتطرق إليه:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع التحويل الرقمي:

1-دراسة (Sebastian Matt, 2015) :

عنوان الدراسة: التحويل الرقمي في المؤسسات: مقارنة دراسة حالة (Digital Transformation in Organization: a case study approach).

رسالة دكتوراه – جامعة University of St. Gallen – Switzerland سنة النشر 2015م.

مشكلة الدراسة كيف للمؤسسات أن تكون لها القدرة على تطبيق التحويل الرقمي في ظل التطورات الحاصلة، ومن خلال هذه الدراسة هدفت لتحليل دور التحويل الرقمي في ظل نجاح الأعمال وتحسين أداء المؤسسات مع تحديد العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق تحول رقمي ناجح.

حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت دراستها على عدد من الشركات الأوروبية التي اعتمدت على التحويل الرقمي في أنشطتها، وذلك من خلال المقابلات مع مديري المؤسسات، تحليل الوثائق والتقارير التنظيمية. وقامت بتحديد الدراسات السابقة ومن أهم ما توصلت إليه هو: أن نجاح التحويل الرقمي يعتمد على مجموعة من العوامل مثل: وجود استراتيجية واضحة، ودعم الإدارة العليا، وتعيين عامل مهم وبالإضافة إلى تبني ثقافة الابتكار وتوفير البنى التحتية الرقمية لدى الموظفين. ومن وجهة نظري أرى أن هذه الدراسة تساعد بشكل كبير في إظهار أهم العوامل المؤثرة في التحويل الرقمي والذي يؤثر في نجاحه داخل المؤسسات¹.

2-دراسة (Jonathan R. Copeland, 2022) :

عنوان الدراسة: التحويل الرقمي في المؤسسات: الاستراتيجيات والقيادة والأثر التنظيمي

(Digital Transformation in Organization: Strategies, Leadership and organizational impact).

¹ Sebastian Matt, Digital Transformation in Organization: a case study approach, PHD dissertation, University of St. Gallen, Switzerland, 2015.

رسالة دكتوراه – جامعة Walden University – USA سنة النشر 2022:

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تبني المؤسسات لاستراتيجيات التحويل الرقمي ودور القيادة التنظيمية في إنجاح هذا التحويل بالإضافة إلى دراسة تأثير التقنيات الرقمية على تطوير العمليات وتحسين الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي حيث تم جمع البيانات انطلاقاً من القيام بـ: مقابلات مع مجموعة من المديرين والمسؤولين حول موضوع التحويل الرقمي.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها: هو أن نجاح التحويل الرقمي يتطلب استراتيجية واضحة ودعمًا من القيادة العليا داخل المؤسسة بالإضافة إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الابتكار داخل المؤسسة¹.

3-دراسة (Sophie Keller, 2024) :

عنوان الدراسة: التحويل الرقمي في المؤسسات المعاصرة: المحفزات، العوائق والنتائج الاستراتيجية

(Digital Transformation in Contemporary Organizations: Enablers, Barriers and Strategic Outcomes).

رسالة دكتوراه – جامعة: أمستردام هولندا سنة النشر 2024م.

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل التي تمكن المؤسسات من النجاح في التحويل الرقمي، وتحديد أبرز العوائق التنظيمية والتقنية، إضافة لتقييم النتائج الاستراتيجية المترتبة عن تطبيق التحويل الرقمي داخل المؤسسات المعاصرة. حيث اعتمدت على مجموعة من المناهج كالمنهج الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات انطلاقاً من استبيانات موجهة لمديري المؤسسات، ومقابلات مع خبراء التحويل الرقمي، بالإضافة لتحليل البيانات، حيث شملت الدراسة عينة من مؤسسات أوروبية في قطاعات التكنولوجيا والخدمات والصناعة.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها: هو أن نجاح التحويل الرقمي يعتمد على تكامل التكنولوجيا مع ثقافة المنظمة مما يؤدي بطريقة تلقائية لتحسين الأداء التشغيلي واتخاذ القرار داخل المؤسسات².

¹ Jonathan. R. Copeland 2022, Digital transformation in Organization: Strategies, Leadership and organizational impact, PHD dissertation, University of walden USA. 2022.

² Sophie Keller, Digital transformation in Contemporary Organization: Enablers, Barries and strategic Outcomes, PHD dissertation, University of amsterdam, Netherlands, 2024.

ثانياً: الدراسات حول موضوع ريادة الأعمال:

سوف يتم التطرق إلى مجموعة من الدراسات المتضمنة موضوع ريادة الأعمال.

1-دراسة(Erik Stam, 2020) :

بعنوان: (Entrepreneurial Ecosystems and New Venture Creation) الأنظمة البيئية لريادة الأعمال وإنشاء المشاريع الجديدة للباحث إيريك ستام Erik Stam، مقال علمي منشور في مجلة (Research Policy) التكنولوجيا، مجلد 49، العدد 1، الصفحات 105-118 تقريباً، سنة 2020.

هدفت الدراسة لتحليل تأثير البيئة الريادية في دعم وإنشاء المشاريع الجديدة، ولذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال تحليل قواعد البيانات الاقتصادية والتقارير الرسمية وذلك لـ مجموعة من المؤسسات الناشئة في عدة دول أوروبية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: هو أن البيئة الريادية الداعمة هي المحرك الأساسي لزيادة إنشاء المشاريع الكبيرة بالإضافة إلى وجود تمويل وتكنولوجيا كافيين يساهمان أيضاً في نجاح المشاريع الريادية¹.

2-دراسة(Sebastian Aparicio, 2021) :

حول ريادة الأعمال وإنشاء المشاريع الجديدة بعنوان النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال التكنولوجية (Entrepreneurial Ecosystems and New Venture Creation).

رسالة دكتوراه - جامعة Autònoma de Barcelona إسبانيا سنة النشر: 2021م.

هدفت الدراسة لتحليل تأثير البيئي لريادة الأعمال في دعم وإنشاء المشاريع الجديدة مع التركيز على العوامل المؤسسية والإقتصادية التي تؤثر في نشاط رواد الأعمال. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وذلك من خلال تحليل بيانات إحصائية لعدة دول خاصة بالمؤسسات الناشئة والنشاط الريادي، كما أنها استخدمت مجموعة من الأدوات لجمع البيانات مثل: البرامج الإحصائية مثل SPSS، تحليل إحصائي قياسي.

¹ Erik Stam, Entrepreneurial Ecosystems and New Venture creation, a scientific article published in Research Policy, Volume 49, number 1, page 105-118, 2020.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: هو وجود علاقة قوية بين توفر بيئة داعمة لريادة الأعمال وزيادة إنشاء المؤسسات الجديدة، أيضا تلعب المؤسسات التي تدعم الابتكار وتبني تقنيات حديثة والتي توفر بيئة عمل داعمة، دور كبير في تعزيز النشاط الريادي¹.

المطلب الثالث: الفجوة البحثية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة وتجسيد المبدأ التراكم المعرفي تأتي هذه الدراسة لتكمل ما بدأه الباحثون السابقون مع محاولة تجاوز بعض القصور أو التركيز على جوانب لم تتل القدر الكافي من التحليل الميداني، وفيما يلي سنبين ما يميز دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات التي تناولناها سابقا.

أولا: أوجه التشابه والمقارنة الخاصة بالتحويل الرقمي

أ- الدراسات الخاصة باللغة العربية

- 1- تتفق دراسة بن عطية صبرينة وأحمد تميزار (2024) في أن التحويل الرقمي هو المحرك الأساسي لتعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الجزائرية وتقليل التكاليف الإدارية، وتجاوز العقبات التقنية من خلال استراتيجية واضحة في حين أنه تم الاعتماد في كلا الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي وتظهر الفجوة البحثية في "البيئة البحثية"، حيث ركزت دراسة بن عطية صبرينة وأحمد تميزار على استراتيجيات الرقمنة بشكل عام في بيئة الأعمال الجزائرية مع التركيز على الجانب الوظيفي للواقع المؤسسي، وقد تخصصت دراستنا الحالية (2026) في القطاع الصناعي المجمع ممثلا في مؤسسة صوميفوس.
- 2- بالرغم من التقاطع الجوهرى بين الدراسة الحالية ودراسة بن أحمد فطمة الزهراء، وبن أحمد نادية (2025)، في الإقرار بحتمية التحويل الرقمي كضرورة وطنية للتحويل المؤسسات الجزائرية، فقد ركزت دراسة بن أحمد فاطمة الزهراء وبن أحمد نادية على تشخيص واقع وتحديات التحويل الرقمي في الجزائر وتركيزها في قطاع البريد والمواصلات إلا أن الدراسة الحالية نقلت حيز الدراسة إلى البيئة الصناعية المنجمية (مؤسسة صوميفوس). وعليه تكمن الفجوة البحثية بشكل جلي في كون دراسة بن أحمد توقفت عند حدود "تحديات التجسيد التقني"، بينما تسعى دراستنا الحالية لملء الفراغ المعرفي المتعلق بكيفية توظيف هذه التقنيات كرافعة استراتيجية لغرس وتجسيد فكر ريادة الأعمال داخل المؤسسة العمومية.

¹ Sebastian Aparicio, Entrepreneurial Ecosystems and New Venture Creation, PHD dissertation, University Autonoma de Barcelona, Spain, 2021.

3- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة فؤاد معيزة وسمية هادفي (2026) في دور التحويل الرقمي كرافعة لتحسين الأداء الإداري وتوليد من الجهد والوقت، إلا أنها تركت فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية لسدها وتتمثل هذه الفجوة في أن دراسة بن معيزة ركزت على الجانب "الوظيفي والإداري" في الإدارة الجزائرية (قطاع خدمي) كنموذج عن ذلك كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بينما تنفرد دراستنا بالتركيز على القطاع الصناعي المنجمي (مؤسسة سوناطراك)، ومعالجة التحويل الرقمي كرافعة استراتيجية لتجسيد ريادة الأعمال، وهو ما يميز دراستنا حيث انتقلت من رفع كفاءة الأداء إلى سياق خلق البيئة الريادية المبتكرة داخل المؤسسة العمومية، وهو ما يمثل إضافة بالنسبة لهذا البحث.

ب- الدراسات الخاصة باللغة الإنجليزية

1- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة سيباستيان مات Sebastian Matt والتي كانت بعنوان التحويل الرقمي في المؤسسات (2015) جامعة سويسرا في اهتمامهما بموضوع التحويل الرقمي ودوره في تطوير المؤسسات ومواكبة التغيرات الحديثة، أيضا يشتركان في إبراز أهمية تبني التقنيات الرقمية وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسة، أيضا تتفق من ناحية المنهج الوصفي التحليلي ومن حيث أدوات جمع البيانات وبرنامج SPSS .

لكن تظهر الفجوة البحثية بوضوح في زاوية المعالجة ومستوى التحليل حيث ركزت دراسة سيباستيان على التحويل الرقمي كعملية إستراتيجية وتنظيمية تهدف إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا، في حين تسعى دراستنا إلى تحليل التحويل الرقمي من منظور مختلف يتمثل في اعتباره رافعة لتجسيد ريادة الأعمال داخل المؤسسة صوميفوس، أيضا هناك اختلاف كبير وواضح من حيث مجتمع البحث والعينة المدروسة أي تظهر الفجوة في النطاق الميداني.

2- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة الباحث Jonathan R. Copeland بعنوان التحويل الرقمي في المؤسسات: الاستراتيجيات والقيادة، والتأثير على المنظمة (2022)، في أن كلاهما تناولتا موضوع التحويل الرقمي داخل المؤسسات وأهميته في تطوير الأداء التنظيمي ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة كما تتقاطع الدراستان من حيث الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي واستخدام أدوات جمع بيانات تعتمد على المقابلات واستخدام برنامج SPSS مع استهداف عينات من الإطارات والمديرين والعاملين في المؤسسات.

غير أن الاختلاف يظهر بجولة واضحة من حيث أن دراسة Copeland ركزت على تحليل التحويل الرقمي من زاوية إستراتيجية وقيادية داخل مؤسسات في بيئة متقدمة مثل USA وبعينة من قادة التحويل الرقمي والمديرين دون التعمق في

علاقته المباشرة بتجسيد ريادة الأعمال داخل المؤسسات، في حين تسعى دراستنا لسد هاته الغيبة من خلال تحليل دور التحول الرقمي كرافعة فعلية لتجسيد التوجه الريادي نحو مؤسسة صوميفوس - تبسة.

3- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة الباحثة **Sophie Keller** والتي كانت بعنوان التحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة لسنة 2024، هو أن كلا الموضوعين اهتمتا بموضوع التحول الرقمي داخل المؤسسات وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحه وفشله، كما يشتركان في الاعتماد على مناهج ميدانية تعتمد على الاستبيان والتحليلات وتطبيقات البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS. غير أن تظهر الفجوة بوضوح فدراسة **Keller** لم تهتم بشكل مباشر بالتحول الرقمي وتفعيل السلوك الريادي داخل المؤسسات بالإضافة إلى أن دراسة **Keller** ركزت تماما على الجوانب التقنية والنظمية للتحول الرقمي مثل عوامل النجاح، الحوكمة وأثره على الأداء المؤسسي، في المقابل لم تتناول الدراسة بشكل كاف الأثر السلوكي والتنظيمي للتحول الرقمي على تنمية الفكر والمهارات الريادية لدى الأفراد داخل المؤسسة أيضا يوجد اختلاف من حيث عينة الدراسة في حين دراسة **Keller** شملت مديري التحول الرقمي، خبراء نظم معلومات، مؤسسات أوربية متعددة القطاعات أي حسنة متنوعة وواسعة على مستوى دول متقدمة عكس دراستنا الحالية.

ثانيا: أوجه المقارنة الخاصة بريادة الأعمال

أ- الدراسات الخاصة باللغة العربية

1- دراستنا الحالية مع دراسة شيماء محمد الحلواني (2017) في أن كلتا الدراستين تناولت التحول لريادة الأعمال من الجانب النظري، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات في معالجتها عبر برنامج SPSS .

وتظهر الفجوة بوضوح في النطاق الميداني، فدراسة شيماء محمد الحلواني ركزت على "المشاريع الصغيرة والمتوسطة" في بيئة جغرافية فلسطينية، بينما ركزت دراستنا على المؤسسات العمومية الكبرى في الاقتصاد الجزائري (المؤسسة صوميفوس)، هذا التباين يملأ فجوة "الخصوصية القطاعية".

2- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة ميساوي عبد الباقي (2020/2019) في سبل تطوير "ريادة الأعمال" في المؤسسات الجزائرية، والاعتراف بأن هناك تحديات هيكلية وبيئية تعيق نمو هذا الفكر في المؤسسات الوطنية وتظهر الفجوة البحثية بوضوح في النطاق الميداني، فبينما ركز ميساوي عبد الباقي على "أجهزة الدعم والمرافقة الخارجية لتطوير ريادة الأعمال" فإن دراستنا جاءت في سنة (2024) في القطاع الصناعي المنجمي بالتحديد في مؤسسة صوميفوس فهي تختص بدراسة ريادة الأعمال داخل المؤسسات العمومية فقط في حين أن كلا من

الدراستين تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاقتصادية في حين أن كل من الدراستين تم الاعتماد على برنامج الـ SPSS للمعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات من خلال أداة الاستبيان.

3- تتفق دراستنا مع دراسة رنا خليل التعميري (2021) في التأكيد على الدور الجوهري والمحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كركيزة أساسية لدعم وتعزيز ريادة الأعمال داخل المنظمات. كما تتفق الدراستان من خلال أن الاستثمار في المورد البشري يعد المسار الفعلي لتحقيق التوجه الريادي، وتظهر الفجوة البحثية بوضوح في "السياق المكاني والقطاعي"، فدراسة رنا التعميري أجريت في الأردن على شركات صناعة الأدوية الأردنية، في حين أجريت دراستنا في ولاية تبسة في الجزائر في القطاع الصناعي المنجمي العمومي في مؤسسة صوميفوس وبالتالي تجاوز الأطر التنظيمية نحو معالجة التحويل الرقمي كرافعة استراتيجية لتجسيد ريادة الأعمال وهو ما يمنح بحثنا الحالي تميز عن باقي الدراسات السابقة.

ب- الدراسات الخاصة باللغة الإنجليزية

1- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (Erik Stan) حول الأنظمة البيئية الريادية وإنشاء المشاريع الجديدة (سنة 2020): في اهتمامهما بدراسة العوامل المؤثرة في إنشاء المشاريع الجديدة ودور البيئة الريادية في دعم الأنشطة، كما يشتركان في استخدام المنهج التحليلي الوصفي. لكن يظهر الاختلاف بين الدراستين على عدة مستويات حيث: من الناحية التطبيقية ركزت دراسة Erik على تحليل كلي للأنظمة البيئية الريادية في بيانات متقدمة بينما تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب ميداني، أيضا اختلفا من حيث العينة شملت دراسة Erik مجموعة واسعة من مؤسسات، سياسات بيئات أعمال على مستوى وطني أو جهوي في حين تقتصر دراستنا على عينة محددة. أما من حيث الأدوات فقد اعتمدت دراسة Stan على تحليل البيانات الثانوية ودراسات الحالة بينما اعتمدت دراستنا على الاستبيان والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيا.

2- تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (Sebastian Aparicio) حول النظام الأيكولوجي لريادة الأعمال وإنشاء المشاريع الجديدة (لسنة 2021) في التركيز على أهمية البيئة الريادية كعامل أساسي في دعم وتطوير المشاريع الناشئة، كما تتفق الدراستان في اعتبار ريادة الأعمال عملية مرتبطة بسياق بيئي يؤثر على نجاح واستمرارية المشاريع، وتختلف دراستنا عن دراسة سيباستيان في كون دراسته دراسة نظرية تحليلية دون تطبيق ميداني داخل مؤسسة محددة، بينما تعتمد دراستنا على دراسة ميدانية تطبيقية في شركة صوميفوس وهذا ما ينعكس على اختلاف العينتين على مجتمع وعينة البحث، أيضا تختلف من حيث أدوات جمع البيانات إذ اعتمدت دراسة سيباستيان على التحليل النظري والمصادر الأدبية بينما اعتمدت دراستنا على برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بناء على ما سبق من تحليل للدراسات السابقة يظهر وجود اهتمام بحثي متصاعد بمتغيري التحويل الرقمي وريادة الأعمال كركيزتين أساسيتين في الفكر الإداري الحديث، إلا أن المتأمل في تلك الأدبيات يلاحظ وجود فجوة بحثية مربكة، وهذا ما سعت دراستنا الحالية لسدها، كما تبرز الفجوة التطبيقية في ندرة هذه الدراسات داخل أروقة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد المؤسسة محل الدراسة "SOMIFOS" وذلك من أجل الارتقاء من السلوك من السلوك البيروقراطي إلى سلوك ريادي ابتكاري.

في ختام هذا الفصل نكون قد تمكنا من عرض الركائز النظرية والمفاهيم الأساسية لكل من التحويل الرقمي وريادة الأعمال باعتبارهما متغيري الدراسة. فقد تبين لنا من خلال المبحث الأول أن التحويل الرقمي ليس مجرد خيار تكنولوجي، بل هو استراتيجية متكاملة تتطلب بنية تحتية قوية وتغييرا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وقد توصلنا من خلال المبحث الثاني إلى أن ريادة الأعمال أصبحت ثقافة مؤسسية تهدف إلى التجديد المستمر، وقد توصلنا إلى أن هناك يؤثر تأثير إيجابي بين التحويل الرقمي وريادة الأعمال، حيث يساهم التحويل الرقمي في توفير قاعدة بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات، وفتح مجال للابتكارات الجديدة التي تحقق التحويل الرقمي وريادة الأعمال وجهين لعملة واحدة .

وقد تطرقنا في المبحث الثالث إلى مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية إذ تبين أن حجم الاهتمام الكبير والمتزايد لكل من التحويل الرقمي وريادة الأعمال.



الفصل الثاني



تمهيد

بعد التطرق للجوانب النظرية لكل من التحول الرقمي وريادة الأعمال وتبيان العلاقة فيما بينهم ولما لهم من أهمية كبيرة، حيث برزت أهمية التحول الرقمي واعتباره كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال داخل المؤسسات من خلال تسهيل الوصول للمعلومات، تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتوفير مناخ ملائم لتبني الأفكار الابتكارية وتطويرها.

جاء هذا الفصل ليعالج الجانب التطبيقي للدراسة وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة صوميفوس قصد التعرف على مدى تبنيها لممارسات التحول الرقمي ومدى مساهمة ذلك في دعم وتجسيد ريادة الأعمال داخلها وأيضاً باعتبارها من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

وكما نعرف أن الجزائر تسعى في السنوات الأخيرة لمواكبة التحولات التكنولوجية العالمية من خلال تبني سياسات وبرامج تهدف لتعزيز التحول الرقمي داخل مختلف القطاعات، إلا أنه لا يزال يواجه عدة تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية ومستوى استخدام التكنولوجيات الحديثة داخل المؤسسات، إضافة للعراقيل التنظيمية والتقنية.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف عن قرب على إحدى مؤسسات قطاع التعدين محاولين بذلك الوقوف على بعض العراقيل التي تواجهها، والتي تعتبر سبباً لضعف أدائها، من خلال كما قلنا سابقاً إسقاط الدراسة النظرية التي تمحورت أساساً حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين ريادة الأعمال. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

❖ **المبحث الأول:** تقديم عام لشركة صوميفوس -تبسة-.

❖ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة.

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



المبحث الأول

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة SOMIPHOS تبسة -

المطلب الأول: تعريف شركة صوميفوس وهيكلها التنظيمي

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة صوميفوس - تبسة - وللتعرف على هذه الأخيرة سنقوم بالتطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة محل الدراسة¹.

1- تقديم عام للشركة

أسست شركة مناجم الفوسفات من أجل استغلال ثروات الفوسفات الموجودة في البلاد، وذلك من خلال ما تمتلكه من مناجم، وسائل تقنية، يد عاملة... إلخ سعياً منها لتحقيق مكانتها في السوق وتحقيق التنمية للاقتصاد الوطني، ومنه سيتم في هذا الجزء التطرق إلى التعريف بالمؤسسة والتطرق إلى نبذة تاريخية عنها، طبيعة نشاطها وأهدافها.

وقبل التطرق إلى التعريف بشركة مناجم الفوسفات سيتم التطرق إلى التعريف بالشركة الوطنية للحديد والفوسفات باعتبارها الشركة الأم. تأسست الشركة الوطنية للحديد والفوسفات بهدف ترقية وتطوير قطاع المناجم، وبعثه نحو التطوير الاقتصادي فأنشأت بموجب المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983، حيث كانت مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي نتجت إثر إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية SONAREM والتي تأسست سنة 1967، وقد انبثقت عنها مجموعة من الشركات الاقتصادية، وذلك ما بين 1989-1990. وفي 22 ماي 1990 تحولت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية.

وبتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والفوسفات بتفريعها إلى ستة فروع لتتحول إلى مجموعة صناعية تعرف بمجموعة فرفوس (group FERPHOS) مقرها الاجتماعي بعنابة وتضم الشركات الموالية:

- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) : مقرها الاجتماعي بتبسة، تتكون من أربع وحدات تتمثل في: مركب جبل العنق ببئر العاتر-تبسة، المنشآت الميدانية بعنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية بتبسة والمديرية العامة بتبسة.
- شركة مناجم الحديد (SOMIFER) : مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بتبسة.
- شركة البوزولان ومواد البناء (SPMC) : مقرها الاجتماعي ببني صاف ولاية تيموشنت.

¹ مديرية الموارد البشرية.

- شركة البناء والعقارات: (FERBAT) مقرها الاجتماعي بعنابة.
- شركة النقل المنجمي: مقرها الاجتماعي بعنابة، وقد تم مؤخرا إنشاء شركة للنقل البري تعرف باسم SOTRAMINE نتيجة لعجز شبكة السكك الحديدية عن نقل الإنتاج الذي عرف زيادة، إلا أنه تم حل هاته الشركة سنة 2015 ودمجها كوحدة ضمن وحدات SOMIPHOS تحت مسمى وحدة النقل.
- وشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي مقدر بـ 1.6 مليار دينار جزائري وآخر بشري قدر بـ 2069 عامل باختلاف تصنيفهم الوظيفي، تعمل تحت إشراف مجلس إدارة مشكل من طرف الجمعية العامة للمساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة.
- المقر الاجتماعي لشركة SOMIPHOS بولاية تبسة، والمسؤول الأول فيها بعد الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة متمثل في شخص الرئيس المدير العام، لديه سلطة التسيير حيث يتخذ القرارات الخاصة بنشاط المؤسسة كما يعد مسؤولا عن التفاوض في كل ما يخص العلاقات، الاستثمار والشراكة. تعمل تحت إشرافه المباشر جملة من المديریات المركزية هي:
- المديرية التجارية: تعد أهم مديرية لإشرافها على عملية تسويق وتصدير الفوسفات والذي يمثل نسبة كبيرة من اجمالي نشاط المؤسسة.
- مديرية المحاسبة والمالية: تشرف على تحصيل الإيرادات المالية الناتجة عن بيع الفوسفات وكذا المصروفات الناتجة عن نشاط الشركة وما ينتج عن ذلك من قوائم وتقارير مالية.
- المديرية التقنية: تشرف على الجانب التقني للشركة من خلال اقتناء معدات الإنتاج، متابعة وتيرة الإنتاج وما ينتج عنه من تقارير تقنية وإطلاق مناقصات.
- مديرية الموارد: تشرف على كل ما يخص رأس مال الشركة البشري من توظيف، تكوين ... الخ. كما تسهر على متابعة منازعات الشركة القانونية مع محيطها.
- مديرية التطوير: حديثة الانشاء تختص بمتابعة جانب تطوير المشاريع والمنتجات في الشركة؛
- مديرية التأمينات والممتلكات: حديثة الانشاء أيضا تختص بالسهر على المحافظة على حضيرة الممتلكات الخاصة بالشركة من تأمين وغيرها.
- مديرية التدقيق الداخلي: تختص بعمليات التدقيق الداخلي في الشركة.
- مديرية الأمن الصناعي والداخلي: تختص بالشؤون الأمنية للشركة.
- مديرية التلخيص ومراقبة التسيير: حديثة الانشاء لكن لم تفعل بعد.

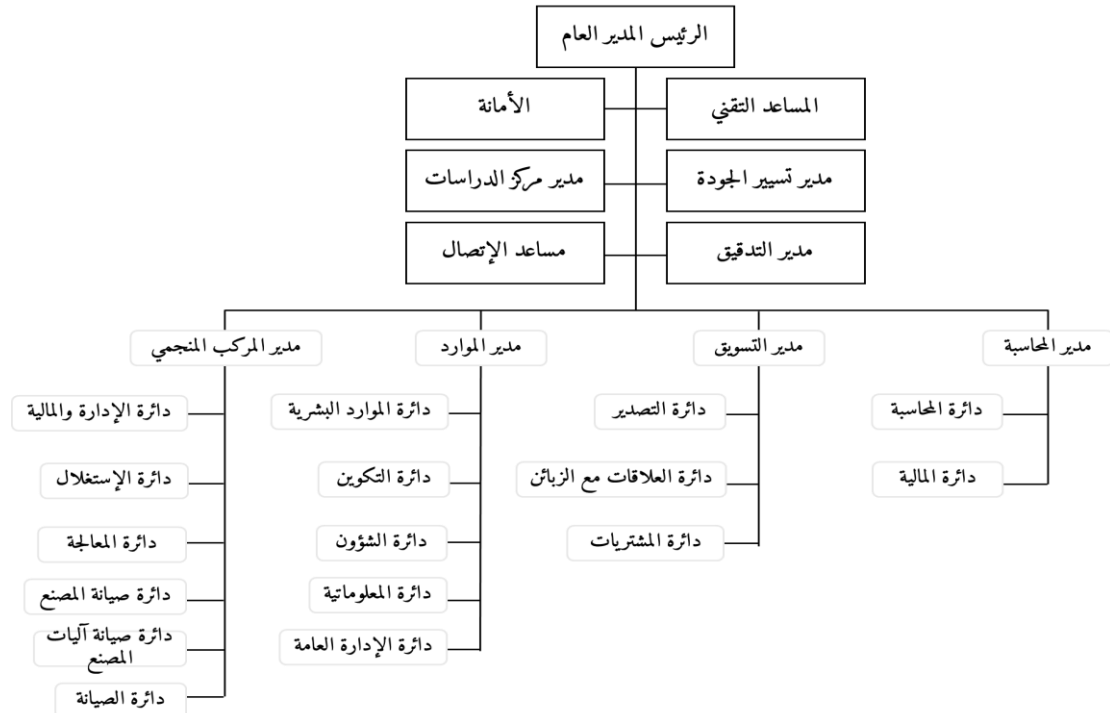
كما تشرف هاته المديريات المركزية عمليا على خمس وحدات هي:

- المركب المنجمي جبل العنق **CMDO**: يقع في دائرة بئر العاتر ولاية تبسة، يعد النواة الأساسية للشركة يختص باستخراج، ومعالجة الفوسفات.
- المنشآت المينائية بعنابة **IPA** ، تقع في ميناء مدينة عنابة، تعد ثاني أكبر وحدة في الشركة تختص باستقبال الفوسفات من المركب المنجمي، تخزينه وشحنه في البواخر؛
- وحدة النقل البري للفوسفات **UTR** ، كانت هاته الوحدة سابقا شركة مستقلة ضمن فروع مجموعة FERPHOS تعرف بشركة SOTRAMINE مختصة بعملية النقل البري للفوسفات موازاة مع النقل عبر السكك الحديدية، لكن تم حلها ودمجها ضمن وحدات SOMIPHOS سنة 2015؛
- مركز الأبحاث التطبيقية والتطوير **CERAD** ، متواجد في المنطقة الصناعية لمدينة تبسة، يختص بجانب البحث والتطوير في الشركة؛
- مديرية وحدة المقر **US** ، متواجدة في مقر المديرية العامة بتبسة، تختص بالجانب اللوجستيكي للمديريات المركزية من مشتريات، أجور ... الخ

2- هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوس

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: طبيعة نشاط الشركة وأهدافها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى طبيعة نشاط الشركة وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك من خلال¹:

1- طبيعة نشاط الشركة

تمارس مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال معاملاتها وعلاقتها الداخلية والخارجية عدة أنشطة منها الإنتاجية، التجارية، الخدمية والدراسات التطويرية، سعيا منها لبلوغ أهدافها المسطرة، والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

- **أنشطة إنتاجية (استخراجية):** وهي النشاطات المرتبطة باستخراج المعادن من المناجم، والتي تتمثل أساسا في استخراج الفوسفات بنوعيه (66/68% BPL, 63/65% BPL) من حوض الفوسفات بجبل العنق والذي يزخر باحتياطات خامة ضخمة قدرت بـ 2 مليار طن، يتم استخراج متوسط 1 مليون طن سنويا.
- **أنشطة تجارية:** والتي تقوم بها المؤسسة عن طريق المديرية التسويقية، وتتمثل في إجراءات الدعاية والاشهار وكذا المعارض المحلية والدولية وما ينتج عنه من ابرام الصفقات وفق السياسة التجارية للمؤسسة.
- **أنشطة خدمية:** تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل والصيانة بالإضافة إلى حيازة المؤسسة على مراكز هامة يتم من خلالها تقديم خدمات سواء على مستوى المؤسسة أو الأطراف الخارجية.
- **أنشطة تطويرية:** تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها، وذلك من خلال الدراسات المنجزة، مثل الدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، حيث تقوم بتخطيط الإنتاج لكل منجم وتحديد الطاقة الإنتاجية له.

2- أهداف الشركة

إن نشأة هذه المؤسسة جاءت نتيجة لما تتوافر عليه الأراضي الجزائرية من خيرات معدنية، ومن المعروف أن لكل مؤسسة في الميدان الاقتصادي هدف أسست من أجله وكذلك من أجل مواجهة أخطار السوق من خلال فرض وجودها والبقاء في ظل المنافسة، والحصول على مكانة مرموقة في السوق المحلية والدولية ودفع قطاع المناجم نحو الرقي والازدهار.

وهذا ما جاءت به المادة الثانية من المرسوم رقم 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983 "المؤسسة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالعلاقة مع الهياكل والمؤسسات والوزارات المعنية ب: التنمية، الإنتاج، الاستيراد، التصدير والتوزيع للمنتجات المنجمية للحديد والفوسفات كما هي وبعد تحويلها".

¹ الملحق رقم 03.

ومنه فأهداف الشركة تتمثل في:

- تحقيق وتنفيذ برامج (مخططات) سنوية ومتعددة التنمية والإنتاج بانسجام مع المؤسسات المعنية.
- تحقيق مباشر أو غير مباشر للدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية... المشاريع المنجمية التي لها علاقة بمهمتها.
- المساهمة في التكوين، وتحسين مستوى المستخدمين بهدف ضمان التمكن من التقنيات والتكنولوجيا التي لها علاقة بنشاطها.
- دخول المؤسسة في المنافسة العالمية والعمل على زيادة حصتها في السوق الدولية، وذلك بعرض خدماتها على الصعيد الدولي.

المطلب الثالث: مظاهر التحول الرقمي في شركة صوميفوس

- تسعى شركة صوميفوس إلى تطوير أساليب التسيير داخلها وذلك من خلال إدماج الأنظمة الرقمية في مختلف أنشطتها ويظهر ذلك من خلال اعتماد نظام Sage ERP الذي يسمح برقمنة العديد من العمليات داخل المؤسسة. ومن أهم مظاهر ذلك ما يلي:
- اعتماد نظام معلوماتي متكامل Sage ERP لتسيير مختلف وظائف المؤسسة وربط المصالح المختلفة في نظام واحد.
 - رقمنة العمليات المحاسبية من خلال تسجيل المعاملات المالية وإعداد التقارير والميزانيات بطريقة آلية داخل النظام (comptabilité et trésorerie) .
 - إستخدام النظام في تسيير المبيعات والمشتريات مما يسهل متابعة العمليات التجارية وإصدار الفواتير وتتبع التعاملات مع الزبائن والموردين.
 - إدماج تقنيات رقمية في إدارة الموارد البشرية والأجور (Paie & RH) بما يسمح بتنظيم بيانات العمال وتسيير الرواتب بدقة أكبر.
 - المساهمة في تسريع تبادل المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة بفضل توفر قاعدة بيانات مشتركة.
 - التقليل من المعالجة اليدوية للبيانات، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين دقة المعلومات.
 - دعم عملية إتخاذ القرار الإداري من خلال توفير تقارير وإحصائيات تساعد المسؤولين على متابعة الأداء داخل المؤسسة.

- توفير واجهة رقمية موحدة داخل النظام المعلوماتي تسمح للمستخدمين للوصول إلى مختلف الوظائف والتطبيقات المرتبطة بالتسيير مثل: التقارير والخدمات الإلكترونية وإدارة البيانات وهو ما يسهل العمل اليومي داخل المؤسسة.

- إعتداد بطاقات تقنية رقمية خاصة بالمنتجات التي تنتجها المؤسسة مثل بطاقة الفوسفات بنسبة 66 - 68 % BPL والتي تتضمن الخصائص الكيميائية والفيزيائية للمنتج، الأمر الذي يساعد على توثيق المعلومات التقنية الخاصة بالإنتاج.

- توفير بيانات تقنية مفصلة حول المنتجات المختلفة للمؤسسة مثل الفوسفات بنسبة 63 - 65 %، الأمر الذي يساهم في تحسين مراقبة الجودة وتوفير معلومات دقيقة حول خصائص المنتج¹.

على المستوى الإداري، تم اعتماد الرقمنة في تسيير الموارد البشرية والعمليات الإدارية المختلفة، من خلال إدخال أنظمة معلوماتية متخصصة في معالجة البيانات المتعلقة بالموظفين، مثل الأجور، التوظيف، الحضور والغياب، والملفات المهنية. وقد ساهم هذا الانتقال من التسيير الورقي إلى التسيير الإلكتروني في تحسين فعالية الإجراءات الإدارية، من حيث السرعة والدقة، بالإضافة إلى تقليص الأخطاء وتسهيل عمليات الأرشفة واسترجاع المعلومات، مما انعكس إيجاباً على جودة الأداء الإداري.

أما على المستوى الإنتاجي، فقد تم إدماج تقنيات رقمية في متابعة العمليات الصناعية المرتبطة باستخراج وتحويل الفوسفات. حيث تعتمد المؤسسة على أنظمة معلومات تسمح بمراقبة سير الإنتاج بشكل آني، مع إمكانية تتبع مختلف مراحل العملية الإنتاجية بدقة. وقد ساهم هذا الاستخدام للتقنيات الرقمية في تحسين التحكم في العمليات الصناعية، ورفع الإنتاجية، وتقليل نسب التوقف والهدر، بما يعزز كفاءة الأداء الصناعي.

وفيما يتعلق بمراقبة الجودة، فقد تم توظيف أدوات رقمية في تسجيل وتحليل نتائج الفحوصات المخبرية الخاصة بمنتجات الفوسفات. إذ يتم توثيق الخصائص الكيميائية والفيزيائية للمنتج بشكل إلكتروني، مع إعداد تقارير دقيقة تُقارن بالمعايير التقنية المعتمدة. ويسمح هذا النظام بتحسين دقة المتابعة وضمان جودة المنتج النهائي، بما يعزز قدرة المؤسسة التنافسية في السوق.

كما يشمل التحول الرقمي داخل المؤسسة إنشاء قواعد بيانات تقنية خاصة بالمنتجات، لاسيما الفوسفات بمختلف نسبه. وتتضمن هذه القواعد معلومات مفصلة حول الخصائص التقنية، مراحل الإنتاج، ظروف التخزين، وعمليات التوزيع والتسويق. ويتيح هذا النظام تحسين عملية تتبع المنتجات وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح، بما يضمن انسجاماً أكبر في التسيير.

¹ المصدر: من إعداد الطالبتين إستناداً على الملاحق 3.

وفي سياق متصل، تم إدماج الرقمنة في مجال الصيانة الصناعية، من خلال اعتماد أنظمة رقمية لتسجيل الأعطال ومتابعة حالة التجهيزات والمعدات. حيث يتم برمجة عمليات الصيانة الوقائية اعتماداً على بيانات دقيقة، مما ساهم في تقليص الأعطال غير المتوقعة، وتحسين جاهزية الوسائل الإنتاجية، وضمان استمرارية النشاط الصناعي.

كما عرف نظام الاتصال الداخلي تطوراً ملحوظاً من خلال الاعتماد على الوسائط الرقمية، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الداخلية لتبادل المعلومات. وقد أدى ذلك إلى تحسين سرعة التواصل بين المصالح المختلفة، وتعزيز التنسيق التنظيمي، وتقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية في المراسلات الإدارية.

إلى جانب ذلك، أولت المؤسسة أهمية لتأهيل الموارد البشرية في إطار التحول الرقمي، من خلال تنظيم دورات تكوينية تهدف إلى تطوير مهارات العمال والإطارات في استخدام الأنظمة المعلوماتية والتقنيات الحديثة. ويهدف هذا التوجه إلى ضمان تكيف العنصر البشري مع متطلبات البيئة الرقمية، وتعزيز كفاءة استخدام الأدوات التكنولوجية داخل المؤسسة



المبحث الثاني

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة وإخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

➤ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛**

➤ **المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛**

➤ **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تستند أي دراسة تطبيقية إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة التي تحدد المسار العلمي الذي يسلكه الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة. كما تساهم هذه الإجراءات في تمكين الباحث من جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يتيح التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي وإطارات مؤسسة SOMIPHOS - تبسة-، حيث تم توزيع 115 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة التطبيقية، وتم استرجاع 109 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	115	100%
التي لم يتم استرجاعها	2	1.74%
غير صالحة للتحليل	4	3.48%
المسترجعة الصالحة للتحليل	109	94.78%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على توزيع الاستمارات.

ثانياً: نموذج الدراسة

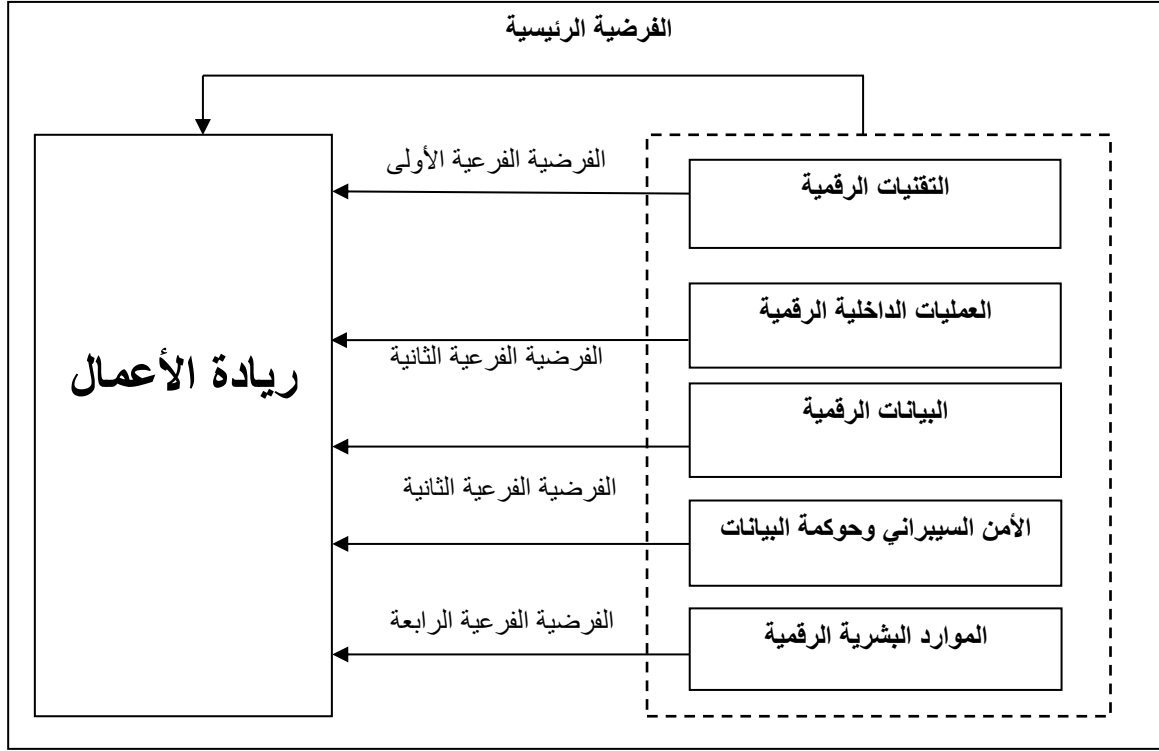
تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في التحول الرقمي وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، الموارد البشرية الرقمية).

- المتغير التابع: ويتمثل في ريادة الأعمال.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (التحول الرقمي)، تم الاعتماد في قياسه على الأبعاد التالية: التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، والموارد البشرية الرقمية. كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع تمثل في ريادة الأعمال، وذلك لقياس وتحديد العلاقة الارتباطية وكذا السببية بين المتغيرين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة **SOMIPHOS** تبسة وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2- الإستبانة: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت الاستمارة على مجموعة من الفقرات (الأسئلة) مقدرة ب 31 سؤالا مقسمة إلى محاور.

ثانيا: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك التأكد من أن الإستبانة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة والأساتذة المشرفة¹، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (06): يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة	الامضاء
المشرفة	أ.د. سورية بوطرفة	أستاذة تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
01	يحي دريس	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
02	شوكمال عبد الكريم	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
03	عمران الزين	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2- الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

يعد الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية للتحقق من جودة الاستبيان، حيث يستخدم الاتساق الداخلي لقياس مدى تجانس الفقرات في قياس نفس المتغير، بينما يهدف الثبات إلى التأكد من استقرار النتائج. وعليه سيتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى موثوقية الأداة.

2-1- معاملات الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "التحول الرقمي"

يعد الاتساق الداخلي للفقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل "التحول الرقمي". حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد التحول الرقمي

الفقرة	التقنيات الرقمية	الفقرة	العمليات الداخلية الرقمية	الفقرة	البيانات الرقمية	الفقرة	الامن السيبراني وحوكمة الرقمية	الفقرة	الموارد البشرية الرقمية				
01	R	0.823**	05	R	0.797**	09	R	0.574**	14	0.757**	17	R	0.846**
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000					
02	R	0.776**	06	R	0.764**	10	R	0.777**	15	0.838**	18	R	0.840**
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000					
03	R	0.783**	07	R	0.777**	11	R	0.769**	16	0.816**	19	R	0.817**
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000					
04	R	0.731**	08	R	0.702**	12	R	0.804**			20	R	0.839**
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000					
	R					13	R	0.789**			21	R	0.875**
	Sig			Sig	0.000		Sig	0.000					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل **Sig** : قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

أظهرت نتائج جدول الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين فقرات الاستبيان والأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت قيم معامل الارتباط R بين 0.574 و 0.875 وهي قيم تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي كما أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هذه الارتباطات دالة إحصائياً وبالتالي فإن فقرات الأداة تقيس فعلاً الأبعاد المخصصة لها بكفاءة ويعكس ذلك تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الصدق الداخلي مما يسمح بالاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وبتحليل الأبعاد نلاحظ أن بعد الموارد البشرية الرقمية سجل أعلى درجات الارتباط مما يدل على تجانس قوي بين فقراته يليه بعد الأمن السيبراني وحوكمة الرقمية ثم بعد التقنيات الرقمية والعمليات الداخلية الرقمية بدرجات ارتباط مرتفعة ومتقاربة أما بعد البيانات الرقمية فقد سجل أدنى قيمة ارتباط 0.574 لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ولا تؤثر على صلاحية البعد وعليه يمكن القول إن جميع الفقرات مقبولة ولا تستدعي الحذف وأن الأداة تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يعزز موثوقية نتائج الدراسة.

2-2- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 109 استبيان، قمنا بحساب ثبات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (05):

الجدول رقم (08): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التقنيات الرقمية	0.779
العمليات الداخلية الرقمية	0.755
البيانات الرقمية	0.778
الأمن السيبراني وحوكمة البيانات	0.720
الموارد البشرية الرقمية	0.898
التحول الرقمي	0.930
ريادة الأعمال	0.773
المجموع الكلي	0.856

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نتائج قياس الاستبانة حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.930 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات ريادة الأعمال تساوي 0,773 وهي ممتازة جداً، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة 0.856 وهي قيم ممتازة يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التبرص (الملحق رقم 02) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (SOMIPHOS تبسة) تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، ولتحليل بيانات الاستبانة وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

أولاً: إختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالية:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس بالتالي: } 3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 5-1 = 4. \text{ بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:}$$

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8. \text{ يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:}$$

الجدول الرقم (09): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين¹، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

3- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

4- المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع¹ ويعتبر معياراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni. xi}{N}$$

5- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها². وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{x})^2}{N}}$$

1- نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

3- محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

6- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

7- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

8- التوزيع الطبيعي: قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي على ريادة الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار كالموغروف-سيميرنوف كون حجم العينة أكبر من 50. فمن خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي

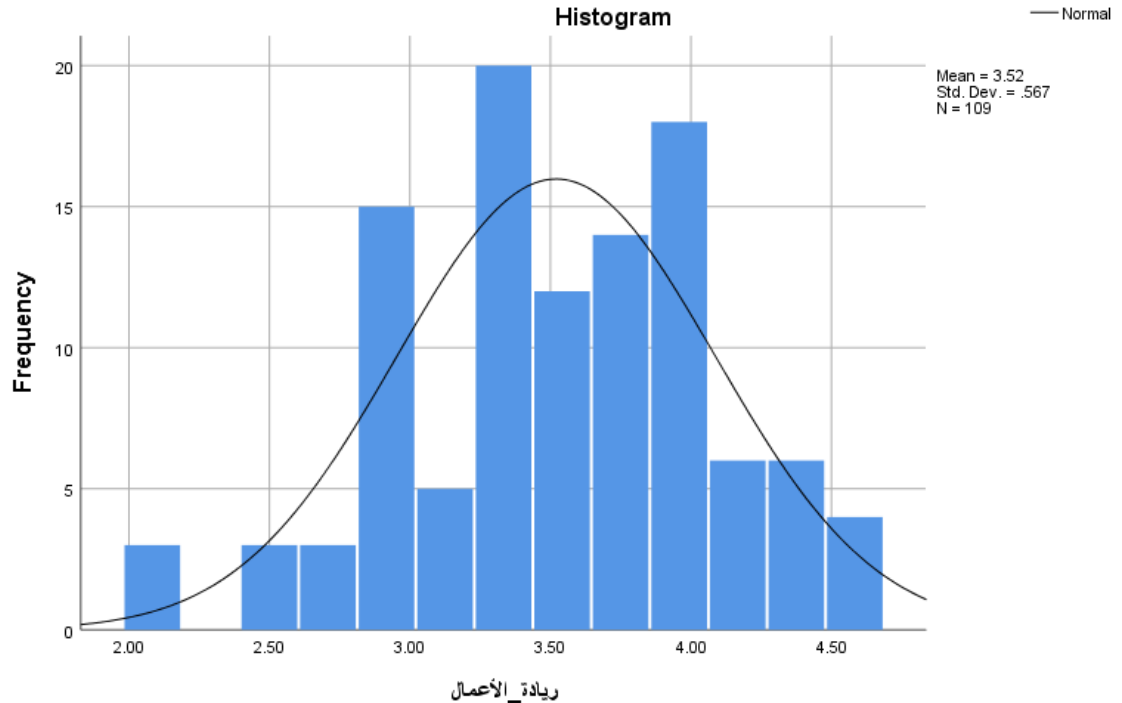
اختبار كالموغروف-سيميرنوف	
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية
ريادة الأعمال	*0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه رقم 11 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، أظهرت نتائج اختبار كولموغروف-سيميرنوف للتوزيع الطبيعي أن المتغير التابع للدراسة (ريادة الأعمال)، قد حقق مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.200 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات موزعة طبيعياً، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Tests Paramétrique) في تحليل البيانات مثل الانحدار الخطي واختبارات الارتباط.

كذلك الشكل رقم 06 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (06): التوزيع الطبيعي لريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم (10) بيانات المتغير التابع ريادة الأعمال التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تنتوز القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

A decorative border with ornate floral and scrollwork patterns framing the central text.A horizontal decorative separator featuring a central sunburst or flower motif flanked by symmetrical leaf-like flourishes.

المبحث الثالث

A horizontal decorative separator featuring a central sunburst or flower motif flanked by symmetrical leaf-like flourishes.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة محل الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛
- عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة؛
- التحليل الإحصائي لأثر أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

القسم الأول من الإستبانة الذي أقتصر على تناول بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إختلاف رؤية أفراد المجتمع الخاص بالدراسة من الموظفين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، نسبة إلى محاور الدراسة و أبعادها المختلفة حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27.

أولاً: الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

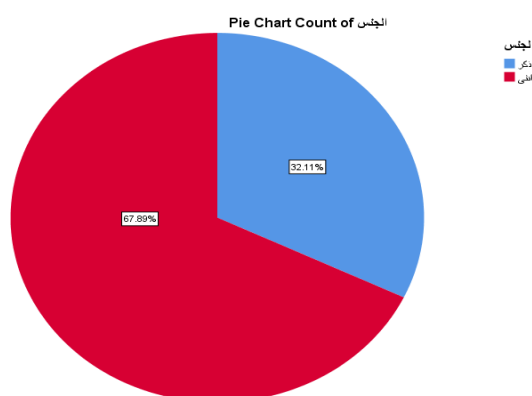
الجدول رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	35	%32,1
أنثى	74	%67,9
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 12 الخاص بتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس في مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن نسبة الإناث بلغت 67.9 بالمئة من إجمالي العينة مقابل 32.1 بالمئة للذكور حيث بلغ عدد الإناث 74 مفردة في حين بلغ عدد الذكور 35 مفردة من أصل 109 مفردة وتعكس هذه النتائج هيمنة واضحة للعنصر النسوي داخل عينة الدراسة وهو ما قد يرتبط بطبيعة المناصب الإدارية أو الوظيفية التي تشهد حضوراً أكبر للنساء داخل المؤسسة خاصة في المجالات المرتبطة بالأعمال الإدارية والخدماتية التي تدعم التحول الرقمي كما يمكن تفسير هذا التوزيع بكون المؤسسة تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن في الموارد البشرية مع تعزيز مشاركة المرأة في مختلف الوظائف. كما أن هذا التمثيل المرتفع للإناث قد يكون له أثر إيجابي على نتائج الدراسة خاصة في ظل ما تشير إليه العديد من الدراسات إلى أن العنصر النسوي يتميز بدرجة عالية من الالتزام والانفتاح على استخدام التقنيات الرقمية وهو ما ينسجم مع توجه المؤسسة نحو تبني التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً: الفئة العمرية: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

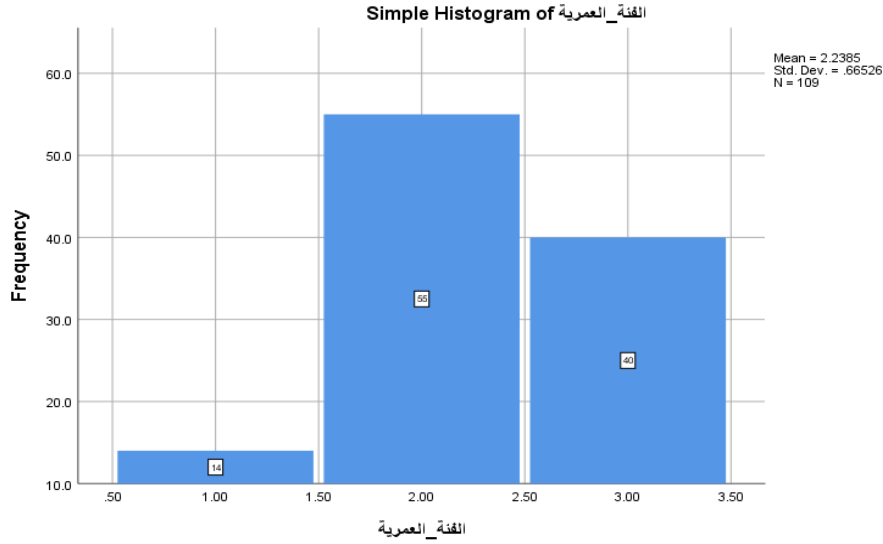
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	14	%12.8
من 30 إلى 40 سنة	55	%50.5
من 40 سنة فما فوق	40	%36.7
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 13 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية في مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من إجمالي العينة بنسبة 50.5 بالمئة وبعدها 55 مفردة تليها فئة 40 سنة فما فوق بنسبة 36.7 بالمئة وبعدها 40 مفردة في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.8 بالمئة وبعدها 14 مفردة.

وتعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة عمرية متوسطة تمثل العمود الفقري للموارد البشرية حيث تجمع هذه الفئة بين الخبرة المهنية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة خاصة ما يتعلق بالتحول الرقمي وهو ما يجعلها أكثر قدرة على استيعاب التقنيات الجديدة والمساهمة في تطوير الأداء داخل المؤسسة. كما تشير نسبة فئة 40 سنة فما فوق إلى وجود رصيد معتبر من الخبرة والتجربة داخل المؤسسة وهو ما يدعم الاستقرار التنظيمي ويساهم في نقل المعرفة والخبرات المتراكمة غير أن هذه الفئة قد تحتاج إلى مواكبة أكبر في مجال التقنيات الرقمية لضمان انسجامها مع متطلبات التحول الرقمي. في المقابل تمثل فئة أقل من 30 سنة نسبة أقل نسبياً وهو ما قد يدل على محدودية استقطاب الكفاءات الشابة داخل المؤسسة رغم ما تتميز به هذه الفئة من مرونة عالية وقدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز سياسات التوظيف والتجديد البشري بما يدعم التوجه نحو الرقمنة وريادة الأعمال.

وبناء على ذلك يمكن القول إن التوزيع العمري داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة يعكس توازنا نسبيا بين الخبرة والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية غير أنه من الضروري دعم هذا التوازن من خلال استقطاب فئات شابة وتكثيف برامج التكوين الرقمي لضمان تعزيز الأداء وتحقيق متطلبات التحول الرقمي وتجسيد ريادة الأعمال داخل المؤسسة.

ثالثا: المستوى التعليمي: توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

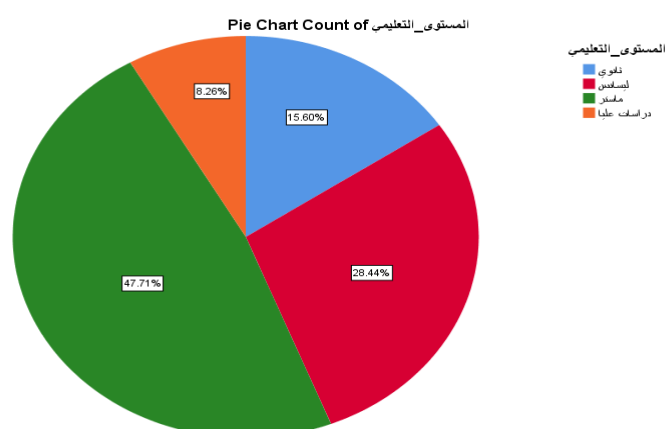
الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
ثانوي	17	15.6%
ليسانس	31	28.4%
ماستر	52	47.7%
دراسات عليا	9	8.3%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 14 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي في مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن فئة حاملي شهادة الماستر تمثل النسبة الأكبر من إجمالي العينة بنسبة 47.7 بالمئة وبعدد 52 مفردة تليها فئة الليسانس بنسبة 28.4 بالمئة وبعدد 31 مفردة ثم فئة التعليم الثانوي بنسبة 15.6 بالمئة وبعدد 17 مفردة وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة 8.3 بالمئة وبعدد 9 مفردات.

وتعكس هذه النتائج أن المؤسسة تتوفر على مستوى تعليمي مرتفع نسبيا خاصة مع هيمنة حاملي شهادات التعليم العالي وهو ما يشير إلى توفر كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب متطلبات العمل الحديثة والتكيف مع التحولات الرقمية مما يدعم توجه المؤسسة نحو تحسين الأداء وتبني الابتكار.

كما أن ارتفاع نسبة حاملي شهادة الماستر يعكس اهتمام المؤسسة باستقطاب موارد بشرية ذات تأهيل أكاديمي متقدم وهو ما يساهم في تعزيز قدرات التحليل واتخاذ القرار داخل المؤسسة ويدعم بشكل مباشر تجسيد قيادة الأعمال من خلال توفير بيئة معرفية مناسبة، في المقابل تبقى نسبة حاملي الدراسات العليا محدودة نسبيا وهو ما قد يشير إلى ضعف في استقطاب الكفاءات البحثية المتخصصة التي يمكن أن تلعب دورا مهما في الابتكار والتطوير داخل المؤسسة خاصة في المجالات المرتبطة بالتحول الرقمي.

أما وجود فئة من ذوي المستوى الثانوي فيعكس تنوع الهيكل البشري داخل المؤسسة بما يتلاءم مع طبيعة الوظائف المختلفة غير أن هذه الفئة قد تحتاج إلى برامج تكوين مستمرة لتطوير مهاراتها خاصة في المجال الرقمي، وبناء على ذلك يمكن القول إن المستوى التعليمي داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة يعد عاملا داعما للتحول الرقمي وتجسيد قيادة الأعمال غير أن تعزيز استقطاب الكفاءات العليا وتكثيف التكوين المستمر يظل ضروريا لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: الخبرة المهنية: توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

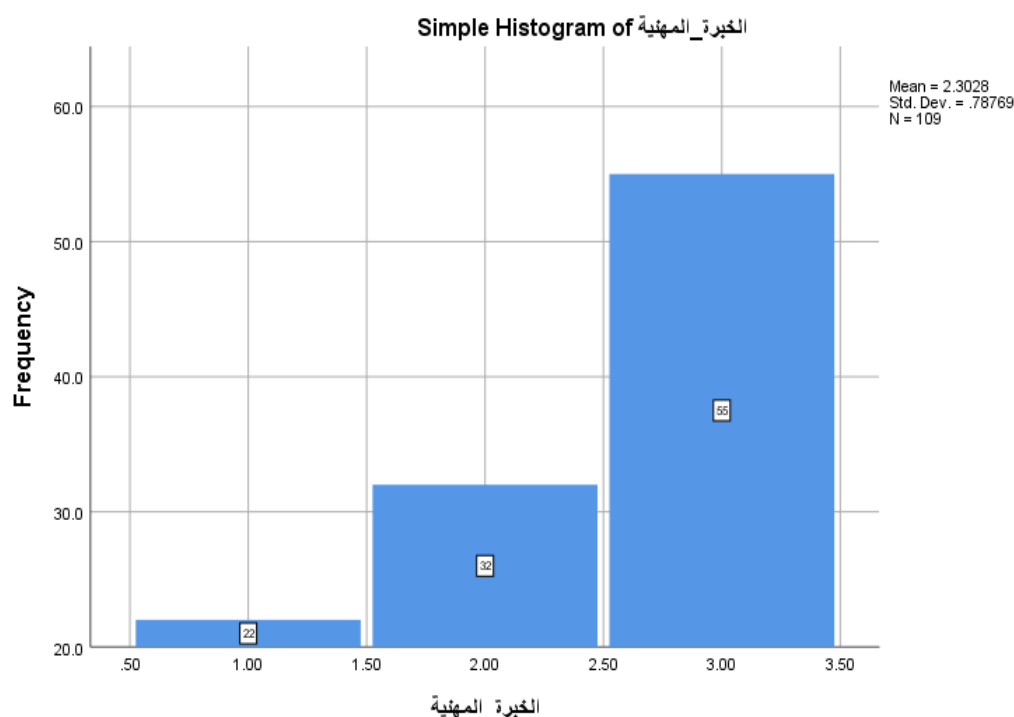
الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	22	%20.2
من 05 إلى 15 سنة	32	%29.4
من 15 سنة فأكثر	55	%50.5
المجموع	109	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 15 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية في مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن فئة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة تمثل النسبة الأكبر من إجمالي العينة بنسبة 50.5 بالمائة وبعدها 55 مفردة تليها فئة من 05 إلى 15 سنة بنسبة 29.4 بالمائة وبعدها 32 مفردة في حين جاءت فئة أقل من 05 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 20.2 بالمائة وبعدها 22 مفردة.

وتعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على موارد بشرية ذات خبرة طويلة وهو ما يشير إلى وجود رصيد مهم من المعرفة المهنية والتجربة الميدانية التي تساهم في استقرار العمل وتحسين جودة الأداء كما أن هذه الفئة تمثل دعامة أساسية في نقل الخبرات داخل المؤسسة وتعزيز الكفاءة التنظيمية، كما أن وجود نسبة معتبرة من فئة الخبرة المتوسطة من 05 إلى 15 سنة يدل على توفر عنصر بشري يجمع بين الخبرة والقدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة وهو ما يدعم توجه المؤسسة نحو تبني التحول الرقمي خاصة أن هذه الفئة غالبا ما تكون أكثر مرونة في استخدام التقنيات الجديدة مقارنة بذوي الخبرة الطويلة.

في المقابل تمثل فئة أقل من 05 سنوات نسبة أقل نسبيا وهو ما قد يشير إلى محدودية تجديد الموارد البشرية داخل المؤسسة رغم أهمية هذه الفئة في إدخال أفكار جديدة وروح الابتكار خاصة في المجالات الرقمية وريادة الأعمال.

وبناء على ذلك يمكن القول إن هيمنة فئة الخبرة الطويلة داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة توفر قاعدة قوية للاستقرار التنظيمي غير أنه من الضروري تحقيق توازن أكبر من خلال استقطاب كفاءات شابة وتطوير مهاراتها بما يساهم في تعزيز التحول الرقمي وتجسيد ريادة الأعمال بشكل أكثر فعالية داخل المؤسسة.

خامسا: الرتبة الوظيفية: توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

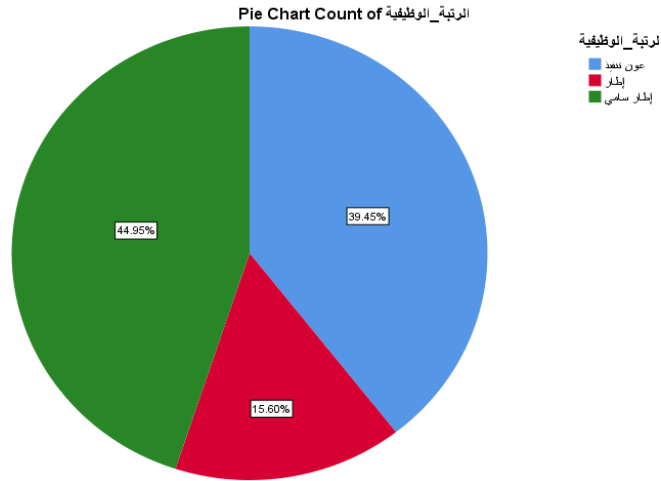
الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

العبارات	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	43	39.4%
إطار	17	15.6%
إطار سامي	49	45.0%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 16 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية في مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن فئة الإطارات السامية تمثل النسبة الأكبر من إجمالي العينة بنسبة 45.0 بالمئة وبعدد 49 مفردة تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 39.4 بالمئة وبعدد 43 مفردة في حين جاءت فئة الإطارات في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.6 بالمئة وبعدد 17 مفردة. وتعكس هذه النتائج هيمنة فئة الإطارات السامية داخل العينة وهو ما يدل على أن جزءا معتبرا من المبحوثين ينتمون إلى مستويات إدارية عليا تشارك في اتخاذ القرار وصياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة خاصة في ما يتعلق بالتحول الرقمي وريادة الأعمال كما أن هذه الفئة تكون غالبا أكثر اطلاعا على السياسات الرقمية ومشاريع التطوير داخل المؤسسة.

كما أن وجود نسبة معتبرة من أعوان التنفيذ يشير إلى تمثيل القاعدة العريضة من العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العمليات اليومية وهو ما يمنح الدراسة رؤية واقعية حول مدى تطبيق التحول الرقمي على المستوى التنفيذي ومدى انعكاسه على الأداء الفعلي داخل المؤسسة، في المقابل تمثل فئة الإطارات نسبة أقل نسبيا وهو ما قد يشير إلى محدودية التمثيل المتوسط بين المستوى التنفيذي والمستوى الاستراتيجي رغم أن هذه الفئة تلعب دورا محوريا في ترجمة القرارات إلى تطبيقات عملية.

وبناء على ذلك يمكن القول إن التوزيع الوظيفي داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة يعكس توازنا نسبيا بين المستويات الإدارية والتنفيذية مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة ويسمح بتحليل شامل يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي.

سادسا: عدد الدورات التدريبية: توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات التدريبية على البرامج الحديثة

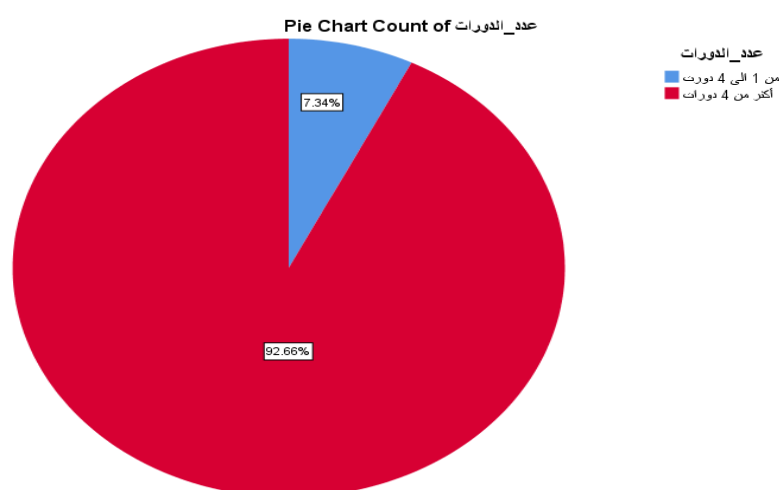
الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات

العبارات	التكرارات	النسبة
0 مرة	8	7.3%
عدة مرات	101	92.7%
المجموع	109	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال بيانات الجدول تم اعداد الشكل رقم الموالي

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 17 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال التحول الرقمي داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة قد شاركوا في دورات تكوينية عدة مرات بنسبة 92.7 بالمئة

وبعد 101 مفردة في حين أن نسبة ضئيلة فقط لم تستفد من أي دورة بنسبة 7.3 بالمئة وبعدد 8 مفردات من أصل 109 مفردة.

وتعكس هذه النتائج اهتماما كبيرا من طرف المؤسسة بتنمية مهارات مواردها البشرية في مجال التحول الرقمي من خلال تنظيم دورات تدريبية مستمرة وهو ما يدل على وجود توجه استراتيجي نحو تأهيل العنصر البشري لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتحسين الأداء الوظيفي كما أن هذا المستوى المرتفع من التكوين يعزز من قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة ويساهم في تسهيل تبني ممارسات العمل الحديثة

كما أن ارتفاع نسبة الاستفادة من الدورات التكوينية يشير إلى وعي إداري بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي وتجسيد قيادة الأعمال داخل المؤسسة حيث يساهم التكوين المستمر في تطوير المهارات الرقمية وتحفيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات.

في المقابل تبقى نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من أي دورة ضعيفة جدا وهو مؤشر إيجابي غير أنه يستدعي تعميم فرص التكوين بشكل كامل لضمان شمولية الاستفادة وعدم ترك أي فئة خارج مسار التطوير الرقمي.

وبناء على ذلك يمكن القول إن مؤسسة SOMIPHOS تبسة تولي أهمية كبيرة للتكوين في مجال التحول الرقمي وهو ما يشكل دعامة أساسية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية ودعم التحول الرقمي والمساهمة في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار وتجسيد قيادة الأعمال بشكل فعال.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات مجتمع الدراسة، لابد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة المعبر عنها في محاور الإستبيان ومن ثم تحديد الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له.

أولا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير التحول الرقمي

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مؤسسة SOMIPHOS -تبسة- حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

1-البعد الأول: التقنيات الرقمية

بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع استخدام التقنيات الرقمية في مؤسسة SOMIPHOS تبسة-، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة نحو بعد التقنيات الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
01	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	9	21	12	58	9	3.34	1.132	4	متوسط
		8.3	19.3	11	53.2	8.3				
02	تساهم الرقمنة في تحسين دقة العمليات الإدارية.	4	4	9	74	18	3.90	0.849	1	مرتفع
		3.7	3.7	8.3	67.9	16.5				
03	تلتزم المؤسسة بواكبة التطورات التكنولوجية.	4	5	11	68	21	3.89	0.895	2	مرتفع
		3.7	4.6	10.1	62.4	19.3				
04	تساهم الأنظمة الرقمية في	4	12	18	61	14	3.63	0.968	3	مرتفع
		3.7	11	16.5	56	12.8				

توفير معلومات دقيقة.										
المتوسط العام والانحراف العام للتقنيات الرقمية في المؤسسة	3.69	0.750	-	مرتفع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 18 الخاص بتحليل آراء افراد العينة نحو بعد التقنيات الرقمية في اطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الاعمال في المؤسسة ان مستوى هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام قدره 3.69 وانحراف معياري 0.750 مما يدل على وجود اتجاه ايجابي عام لدى المبحوثين نحو اعتماد المؤسسة على التقنيات الرقمية ودورها في تحسين الاداء ودعم بيئة ريادة الأعمال.

نلاحظ ان الفقرة 02 تساهم الرقمنة في تحسين دقة العمليات الادارية جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.849 وبمستوى مرتفع وهو ما يعكس ادراكا واضحا لدى افراد العينة لأهمية الرقمنة في رفع جودة ودقة العمليات الادارية وهو عنصر اساسي في بناء بيئة تنظيمية داعمة لريادة الاعمال كما جاءت الفقرة 03 تلتزم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.89 ومستوى مرتفع ايضا مما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو التكيف مع التحولات التكنولوجية الحديثة وهو ما يعزز جاهزية المؤسسة لاحتضان المبادرات الريادية، اما الفقرة 04 تساهم الانظمة الرقمية في توفير معلومات دقيقة فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط 3.63 وبمستوى مرتفع وهو ما يشير الى ان الانظمة الرقمية تلعب دورا مهما في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات موثوقة وهو عنصر جوهري في نجاح المشاريع الريادية في حين جاءت الفقرة 01 تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.34 وبمستوى متوسط مما يعكس وجود بعض التباين او النقص النسبي في تقييم البنية التحتية الرقمية مقارنة ببقية الجوانب رغم انها تبقى مقبولة.

يمكن القول ان بعد التقنيات الرقمية يمثل رافعة مهمة في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات الادارية وتعزيز جودة المعلومات ومواكبة التطورات التكنولوجية وهي عناصر تعتبر رافعة بشكل مباشر في تهيئة بيئة ملائمة لتجسيد ريادة الاعمال حتى وان كانت هناك بعض النقاط التي تحتاج الى تعزيز خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية.

2-البعد الثاني: العمليات الداخلية الرقمية

أما فيما يخص بعد العمليات الداخلية الرقمية، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء المبحوثين حول مدى اعتماد مؤسسة SOMIPHOS تبسة- على الرقمنة في تنظيم وتسيير إجراءاتها ومعاملاتها الداخلية، والجدول الموالي يستعرض النتائج الإحصائية من متوسطات وانحرافات معيارية وترتيب لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة نحو بعد العمليات الداخلية الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبرة	المستوى
05	تعتمد المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	التكرار	5	21	29	42	12	3.32	1.053	4	متوسط
		%	4.6	19.3	26.6	38.5	11				
06	تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.	التكرار	1	10	17	64	17	3.79	0.851	2	مرتفع
		%	9	9.2	15.6	58.7	15.6				
07	تساهم الرقمنة في تحسين سلسلة العمليات للمؤسسة.	التكرار	1	17	17	62	12	3.61	0.912	3	مرتفع
		%	9	15.6	15.6	56.9	11				
08		التكرار	1	7	12	67	22	3.94	0.808	1	مرتفع

										تتيح الأنظمة الرقمية متابعة دقيقة للأعمال.
				20.2	61.5	11	6.4	9	%	
مرتفع	-	0.691	3.67	المتوسط العام والانحراف العام للعمليات الداخلية الرقمية في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 19 الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد العمليات الداخلية الرقمية في إطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسة أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام قدره 3.67 وانحراف معياري 0.691 وهو ما يدل على وجود ادراك ايجابي لدى المبحوثين حول دور العمليات الداخلية الرقمية في تحسين أداء المؤسسة وتنظيم نشاطها الداخلي ودعم توجهها نحو ريادة الأعمال، حيث نلاحظ أن الفقرة 08 تتيح الأنظمة الرقمية متابعة دقيقة للأعمال جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.808 وبمستوى مرتفع وهو ما يعكس أهمية الأنظمة الرقمية في تعزيز الرقابة والمتابعة داخل المؤسسة مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة اتخاذ القرار وهي عناصر تدعم بشكل مباشر بيئة ريادة الأعمال.

كما جاءت الفقرة 06 تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية في المرتبة الثانية بمتوسط 3.79 ومستوى مرتفع مما يدل على أن الرقمنة تلعب دوراً فعالاً في تحسين تنظيم العمل اليومي وتقليل العشوائية داخل المؤسسة في حين احتلت الفقرة 07 تساهم الرقمنة في تحسين سلسلة العمليات للمؤسسة المرتبة الثالثة بمتوسط 3.61 وبمستوى مرتفع وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين تدفق العمليات وربط مختلف الأنشطة بشكل أكثر فعالية.

أما الفقرة 05 تعتمد المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.32 وبمستوى متوسط مما يدل على أن مستوى الاعتماد على الأتمتة ما يزال في طور التطور مقارنة ببقية الجوانب رغم وجود اتجاه إيجابي نحوها.

وبناء على النتائج يمكن القول أن العمليات الداخلية الرقمية تمثل عنصراً مهماً في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال تحسين المتابعة وتنظيم الأنشطة وتطوير سلسلة العمليات غير أن مستوى الأتمتة ما يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر مما يفتح المجال أمام المؤسسة لتطوير بنيتها الرقمية بشكل يساهم أكثر في تجسيد ريادة الأعمال وتعزيز الفعالية التنظيمية.

3-البعد الثالث: البيانات الرقمية

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالبيانات الرقمية، فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد مؤسسة SOMIPHOS تبسة- على قواعد البيانات المحدثّة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتطوير الخدمات المقدمة، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو بعد البيانات الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
09	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي.	1	8	15	65	20	3.87	0.828	1	مرتفع
		9	7.3	13.8	59.6	18.3				
10	تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات حديثة.	4	5	28	56	16	3.69	0.909	2	مرتفع
		3.7	4.6	25.7	51.4	14.7				
11	يتم استثمار تحليل البيانات الرقمية في تطوير	4	8	46	41	10	3.41	0.894	4	مرتفع
		3.7	7.3	42.2	37.6	9.2				

										الخدمات المقدمة.	
				8	33	40	20	8	التكرار	تساعد إدارة البيانات الرقمية في بناء معرفة تنظيمية متراكمة.	12
متوسط	5	1.033	3.12	7.3	30.3	36.7	18.3	7.3	%		
										تساهم البيانات الرقمية في استفادة المؤسسة من تجاربها.	13
مرتفع	3	1.024	3.63	18	55	18	14	4	التكرار		
				16.5	50.5	16.5	12.8	3.7	%		
مرتفع	-	0.685	3.55	المتوسط العام والانحراف العام للبيانات الرقمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 20 الخاص بتحليل آراء افراد العينة نحو بعد البيانات الرقمية في اطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الاعمال في المؤسسة ان هذا البعد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام قدره 3.55 وانحراف معياري 0.685 مما يدل على وجود توجه ايجابي عام لدى المبحوثين نحو توظيف البيانات الرقمية داخل المؤسسة ودورها في دعم اتخاذ القرار وتحسين الاداء وتطوير الخدمات.

نلاحظ ان الفقرة 09 تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.828 وبمستوى مرتفع وهو ما يعكس وجود وعي بأهمية التحليل المنهجي للبيانات في دعم التسيير واتخاذ القرار مما يساهم في تعزيز قدرات المؤسسة على الابتكار والريادة، كما جاءت الفقرة 10 تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات حديثة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.69 وبمستوى مرتفع مما يدل على توفر بنية معلوماتية مقبولة داخل المؤسسة تساعد على تخزين وتنظيم البيانات بشكل فعال في حين احتلت الفقرة 13 تساهم البيانات الرقمية في استفادة المؤسسة من تجاربها المرتبة الثالثة بمتوسط 3.63 وبمستوى مرتفع وهو ما يشير الى ان البيانات الرقمية تلعب دورا في تعزيز التعلم التنظيمي والاستفادة من الخبرات السابقة. اما الفقرة 11 يتم استثمار تحليل البيانات الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.41 وبمستوى مرتفع مما يعكس وجود استثمار متوسط للبيانات في تحسين الخدمات لكنه ما يزال بحاجة الى تعزيز أكبر. في حين جاءت الفقرة 12 تساعد إدارة البيانات الرقمية في بناء معرفة تنظيمية متراكمة في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.12 وبمستوى متوسط وهو ما يدل على ضعف نسبي في تحويل البيانات الى معرفة تنظيمية تراكمية رغم اهميتها الاستراتيجية في دعم ريادة الاعمال.

فبعد البيانات الرقمية يمثل عنصرا مهما في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال تحسين تحليل البيانات وتطوير قواعدها واستثمارها في تحسين الخدمات غير ان جانب بناء المعرفة التنظيمية ما يزال بحاجة الى تعزيز اكبر لضمان تحويل البيانات الى قيمة معرفية تدعم بشكل اكبر تجسيد ريادة الاعمال داخل المؤسسة.

4- البعد الرابع: الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق بالأمن السيبراني وحوكمة البيانات، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد

الجدول رقم (21): تحليل آراء العينة نحو بعد الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				

مرتفع	1	0.976	3.64	14	63	15	13	4	التكرار	تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات.	14
				12.8	57.8	13.8	11.9	3.7	%		
مرتفع	2	0.968	3.50	12	52	28	13	4	التكرار	يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة.	15
				11	47.7	25.7	11.9	3.7	%		
منخفض	3	1.177	3.15	9	44	23	20	13	التكرار	تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية.	16
				8.3	40.4	21.1	18.3	11.9	%		
متوسط	-	0.837	3.38	المتوسط العام والانحراف العام للأمن السيبراني وحوكمة البيانات في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 21 الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد الأمن السيبراني وحوكمة البيانات في إطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسة أن هذا البعد جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي عام قدره 3.38 وانحراف معياري 0.837، مما يدل على وجود توجه إيجابي نسبي لدى المبحوثين نحو جهود المؤسسة في مجال حماية المعلومات وحوكمة البيانات، مع وجود بعض النقائص التي تحد من بلوغ مستوى مرتفع. وعند تحليل الفقرات، نلاحظ أن الفقرة 14 تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات جاءت في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.976 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود إطار تنظيمي مقبول فيما يتعلق بأمن المعلومات داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الثقة في البيئة الرقمية ودعم التحول الرقمي.

جاءت الفقرة 15 يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.50 وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد إلى حد ما على تقنيات حديثة في حماية البيانات الرقمية، وهو عنصر أساسي في ضمان استمرارية العمل الرقمي ودعم الابتكار وريادة الأعمال. أما الفقرة 16 تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.15 وبمستوى منخفض، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في جانب الرقابة والمتابعة على استخدام الأنظمة الرقمية، الأمر الذي قد يحد من فعالية حوكمة البيانات ويشكل تحدياً أمام تعزيز الأمن السيبراني بشكل شامل.

وبناءً على النتائج العامة، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تولي اهتماماً مقبولاً بجانب الأمن السيبراني وحماية البيانات من خلال وضع سياسات وتأمين الأنظمة، غير أن ضعف آليات الرقابة يمثل نقطة ضعف أساسية تحتاج إلى تعزيز، خاصة أن فعالية حوكمة البيانات تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي وتجسيد ريادة الأعمال داخل المؤسسة.

5-البعد الخامس: الموارد البشرية الرقمية

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق بالموارد البشرية الرقمية، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة SOMIPHOS تبسة- بتطوير مهارات كفاءاتها البشرية رقمياً، ومدى توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم المستمر، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (22): تحليل آراء العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة.	التكرار	8	20	20	51	10	3.32	1.104	3	متوسط
		%	7.3	18.3	18.3	46.8	9.2				

متوسط	2	1.033	3.37	10	51	21	23	4	التكرار	تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء.	18
				9.2	46.8	19.3	21.1	3.7	%		
متوسط	5	1.145	3.15	12	35	28	25	9	التكرار	تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية.	19
				11	32.1	25.7	2.9	8.3	%		
متوسط	4	1.030	3.29	9	46	27	2	5	التكرار	تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين.	20
				8.3	42.2	24.8	20.2	4.6	%		
متوسط	1	1.070	3.39	12	49	23	19	6	التكرار	يتم تقييم الكفاءات الرقمية للموظفين بشكل دوري.	21
				11	45	21.1	17.4	5.5	%		
متوسط	-	0.907	3.30	المتوسط العام والانحراف العام للموارد البشرية الرقمية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 22 الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو بعد الموارد البشرية الرقمية في إطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسة أن هذا البعد جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي عام قدره 3.30 وانحراف معياري 0.907، مما يدل على وجود توجه إيجابي نسبي لدى المبحوثين نحو اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري في ظل التحول الرقمي، مع بقاء هذا الاهتمام في مستوى يحتاج إلى تطوير أكبر.

نلاحظ أن الفقرة 21 يتم تقييم الكفاءات الرقمية للموظفين بشكل دوري جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.070 وبمستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بمتابعة وتقييم الكفاءات الرقمية

داخل المؤسسة، بما يسمح بتحسين الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في القدرات البشرية. كما جاءت الفقرة 18 تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط 3.37 وبمستوى متوسط، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية المهارات الرقمية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وهو عنصر أساسي في دعم التحول الرقمي وتعزيز بيئة ريادة الأعمال.

أما الفقرة 17 توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.32 وبمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود برامج تدريبية لكنها ليست بالدرجة الكافية التي تضمن تطوير شامل للموارد البشرية الرقمية. في حين جاءت الفقرة 20 تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.29 وبمستوى متوسط، وهو ما يعكس اهتماما نسبيا بنشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة دون أن يصل إلى مستوى قوي.

كما جاءت الفقرة 19 تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.15 وبمستوى متوسط، مما يدل على وجود ضعف نسبي في جانب استقطاب الكفاءات الرقمية مقارنة ببقية الجوانب، وهو ما قد يؤثر على سرعة التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.

وبناء على النتائج العامة، يمكن الاستنتاج أن بعد الموارد البشرية الرقمية في المؤسسة ما يزال في مستوى متوسط، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير قدرات موظفيها من خلال التقييم والتدريب، إلا أن هناك حاجة لتعزيز استقطاب الكفاءات وتكثيف برامج التكوين ونشر الثقافة الرقمية بشكل أوسع، وذلك لضمان دعم أقوى لعملية التحول الرقمي وتجسيد ريادة الأعمال بشكل فعال.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال (المتغير التابع)

تم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (ريادة الأعمال)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مؤسسة SOMIPHOS تبسة نحو المتغير.

الجدول رقم (23): تحليل آراء العينة نحو ريادة الأعمال

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة				

01	تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات جديدة باستمرار.	التكرار	36	31	17	20	5	2.33	1.240	9	منخفض
			%	33	28.4	15.6	18.3	4.6			
02	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة.	التكرار	34	26	23	21	5	2.42	1.241	8	منخفض
			%	31.2	23.9	21.1	19.3	4.6			
03	تعمل المؤسسة على تنفيذ مشاريع تجارية جديدة بانتظام.	التكرار	51	20	18	18	2	2.08	1.210	10	منخفض
			%	46.8	18.3	16.5	16.5	1.8			
04	تشجع المؤسسة الفرق الداخلية على التعاون.	التكرار	37	1	127	27	7	2.59	1.347	7	منخفض
			%	3.9	10.1	24.8	24.8	6.4			
05	تدعم المؤسسة التجارب والمشاريع الصغيرة داخليا.	التكرار	2	0	21	56	30	4.03	0.7989	3	مرتفع
			%	1.8	0	19.3	51.4	27.5			

06	تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير آليات العمل.	التكرار	2	0	18	51	38	4.13	0.817	1	مرتفع
			%	1.8	0	16.5	46.8				
07	تستثمر المؤسسة في اقتناء تقنيات حديثة.	التكرار	5	0	12	51	41	4.13	0.944	2	مرتفع
			%	4.6	0	11	46.8				
08	تساهم المشاريع الجديدة في تحقيق أرباح مالية.	التكرار	2	8	20	35	44	4.02	1.027	4	مرتفع
			%	1.8	7.3	18.3	32.1				
09	تتقبل المؤسسة فكرة الاستثمار في المشاريع الغير مضمونة.	التكرار	0	2	31	44	32	3.97	0.810	5	مرتفع
			%	0	1.8	28.4	40.4				
10	تتبنى المؤسسة مشاريع جديدة تختلف عن	التكرار	6	3	16	53	31	3.92	1.019	6	مرتفع
			%	5.5	2.8	14.7	48.6				

المشاريع التقليدية.										
المتوسط العام والانحراف العام لريادة الأعمال في المؤسسة	3.36	0.607	-	متوسط						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين الجدول رقم 23 الخاص بتحليل آراء أفراد العينة نحو ريادة الأعمال في إطار دراسة التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسة أن هذا البعد جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي عام قدره 3.36 وانحراف معياري 0.607، مما يدل على وجود توجه إيجابي نسبي لدى المبحوثين نحو ممارسة ريادة الأعمال داخل المؤسسة، مع تباين واضح بين الجوانب المرتبطة بالابتكار التقليدي والجوانب المرتبطة بالدعم الداخلي والتطوير التقني.

يتبين أن الفقرة 06 تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير آليات العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.817 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود توجه واضح نحو تحسين بيئة العمل وتسهيل الإجراءات، مما يشكل أرضية مهمة لتعزيز النشاط الريادي داخل المؤسسة. كما جاءت الفقرة 07 تستثمر المؤسسة في اقتناء تقنيات حديثة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.13 وبمستوى مرتفع أيضاً، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتحديث بنيتها التقنية باعتبارها عاملاً داعماً لتطوير ريادة الأعمال. أما الفقرة 05 تدعم المؤسسة التجارب والمشاريع الصغيرة داخلياً فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.03 وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى وجود دعم نسبي للمبادرات الداخلية والمشاريع الصغيرة، الأمر الذي يعزز ثقافة المبادرة داخل المؤسسة. كما جاءت الفقرة 08 تساهم المشاريع الجديدة في تحقيق أرباح مالية في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.02 وبمستوى مرتفع، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية المشاريع الجديدة في تحقيق قيمة اقتصادية.

كما سجلت بعض الفقرات مستويات منخفضة، حيث جاءت الفقرة 03 تعمل المؤسسة على تنفيذ مشاريع تجارية جديدة بانتظام في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.08 وبمستوى منخفض، مما يدل على ضعف واضح في تبني مشاريع جديدة بشكل منتظم. كما جاءت الفقرة 01 تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات جديدة باستمرار بمتوسط 2.33 وبمستوى منخفض، والفقرة 02 تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة بمتوسط 2.42 وبمستوى منخفض، وهو ما يشير إلى محدودية ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. كذلك جاءت الفقرة 04 تشجع المؤسسة الفرق الداخلية على التعاون بمتوسط 2.59 وبمستوى منخفض، مما يعكس وجود ضعف في العمل التشاركي الداخلي.

بالنسبة للفقرة 10 تتبنى المؤسسة مشاريع جديدة تختلف عن المشاريع التقليدية بمتوسط 3.92 وبمستوى مرتفع، والفقرة 09 تتقبل المؤسسة فكرة الاستثمار في المشاريع غير المضمونة بمتوسط 3.97 وبمستوى مرتفع، مما يدل على وجود استعداد نسبي لتحمل المخاطر والتوجه نحو التجديد رغم التباين مع بعض الفقرات الأخرى.

وبناء على ذلك يمكن القول أن ريادة الأعمال داخل المؤسسة تتسم بطابع متوسط إجمالاً، حيث تركز المؤسسة بشكل أكبر على تحسين الإجراءات وتحديث التكنولوجيا ودعم بعض المبادرات الداخلية، في حين ما تزال تعاني من ضعف في الابتكار المستمر وتشجيع الأفكار الجديدة وتنفيذ المشاريع التجارية بانتظام، وهو ما يشير إلى أن تعزيز التحول الرقمي بشكل أعمق قد يشكل رافعة أساسية لتعزيز ريادة الأعمال داخل المؤسسة مستقبلاً.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، الموارد البشرية الرقمية)، والمتغير التابع المتمثل في ريادة الأعمال، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي المتعدد.

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون" **Person correlation**. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ريادة الأعمال	المتغير المستقل	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	التقنيات الرقمية
0.712**	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	

العمليات الداخلية الرقمية	معامل الارتباط بيرسون	0.648**
البيانات الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.695**
الأمن السيبراني وحوكمة البيانات	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.487**
الموارد البشرية الرقمية	قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل الارتباط بيرسون	0.541**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى أن جميع العلاقات بين أبعاد التحول الرقمي وريادة الأعمال ذات دلالة إحصائية، حيث إن جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذه العلاقات إحصائياً، حيث سجلت التقنيات الرقمية معامل ارتباط قدره 0.712، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التقنيات الرقمية وريادة الأعمال، ويعكس ذلك أن ارتفاع مستوى استخدام التقنيات الرقمية يرتبط بزيادة مستوى ريادة الأعمال. كما أظهرت العمليات الداخلية الرقمية معامل ارتباط بلغ 0.648، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى قوية، مما يشير إلى أن تحسين العمليات الداخلية الرقمية يساهم في تعزيز ريادة الأعمال، أما البيانات الرقمية فقد سجلت معامل ارتباط قدره 0.695، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة، ويبرز أهمية هذا البعد في دعم النشاط الريادي واتخاذ القرار. في حين بلغ معامل ارتباط الأمن السيبراني وحوكمة البيانات 0.487، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة، مع تأثير أقل مقارنة ببقية الأبعاد. كما سجلت الموارد البشرية الرقمية معامل ارتباط قدره 0.541، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة، مما يدل على مساهمتها في تعزيز ريادة الأعمال رغم أن تأثيرها أقل نسبياً.

وبشكل عام، تؤكد النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التحول الرقمي وريادة الأعمال، مما يبرز أهمية هذه الأبعاد في دعم وتطوير النشاط الريادي مع اختلاف في قوة العلاقة من بعد إلى آخر.

ثانياً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظرا لتعدد أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، لم يكن من المناسب الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقتصر على دراسة أثر متغير مستقل واحد فقط على المتغير التابع، لما قد يؤدي إليه ذلك من إغفال للتأثيرات المشتركة والتفاعلية بين الأبعاد المختلفة، وعليه تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية في تفسير العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ريادة الأعمال. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً وملاءمة لطبيعة الدراسة.

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، واتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- **جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية:** يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وريادة الأعمال، والتأكد من أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية وليس ناتجا عن الصدفة، فمن خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم (21) التالي:

الجدول رقم (25): تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الإحصائية
1 الانحدار	14.532	5	3.633	18.742	0.000
البواقي	20.916	103	0.201		
المجموع	35.448	108			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة فيشر $F = 18.742$ بمستوى دلالة إحصائية 0.000، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وريادة الأعمال.

كما يبين تحليل المربعات أن مجموع المربعات الخاص بالانحدار بلغ 14.532 مقابل 20.916 للبواقي، مما يعكس أن جزءاً معتبراً من التباين في المتغير التابع مفسر من خلال المتغيرات المستقلة، في حين يمثل الجزء المتبقي عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما تؤكد هذه النتائج أن النموذج الإحصائي مناسب للدراسة، وأن العلاقة بين المتغيرات ليست عشوائية بل علاقة ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها في تفسير تأثير أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال.

- **الإزدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF** للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.418، 1.519، 1.445، 1.368، 1.658 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (ريادة الأعمال) موزعة طبيعياً.

- **التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:**

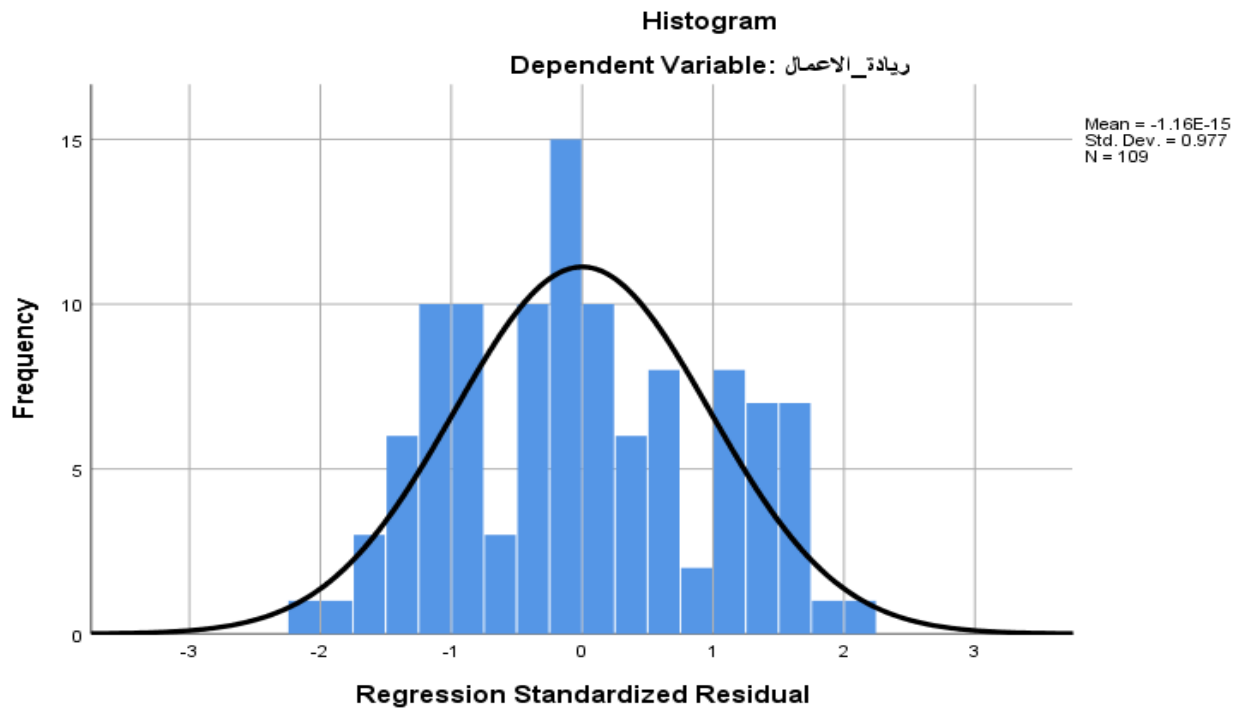
هذا الشرط يجب تحقيقه قبل القيام بخطوة الانحدار الخطي المتعدد ويتم التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة بالاستعانة باختبار مسافة ميها لانوبيس **mihalanobis**، حيث نقوم بمقارنة أكبر قيمة للاختبار مع القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية، والتي يتم استخراجها عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا كانت أكبر قيمة تم تسجيلها أقل من القيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية فإننا نقبل الفرض الصفري على أنه لا توجد قيم متطرفة.

من خلال برنامج SpssV27 تبين أن أكبر قيمة لمسافة ميها لانوبيس هي 11.694 وعند مقارنتها بالقيمة الحرجة لاختبار كاي تربيع الجدولية عند مستوى معنوية 0.001 ودرجة الحرية التي تساوي عدد المتغيرات المستقلة أي

df=5 والتي تساوي 19.636 أي أن قيمة مسافة ميها لانابيس أقل من قيمة اختبار كاي تربيع الجدولية، وبالتالي لا وجود للقيم المتطرفة والشرط محقق.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل رقم 13

الشكل رقم (13): تجانس البواقي لمتغير ريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل رقم 13 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (ريادة الأعمال) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين -3 و $+3$ مما يدل على أن شرط التجانس محقق.

كما أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول (± 3)، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة. إضافة إلى ذلك، جاءت قيم Cook's Distance أقل من الواحد، مما يؤكد عدم وجود مشاهدات ذات تأثير كبير على تقديرات النموذج.

ثالثا: تحديد نموذج الدراسة

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي إلى خمسة متغيرات مستقلة جزئية: (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، الموارد البشرية الرقمية)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على ريادة الأعمال، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + \varepsilon$$

حيث تمثل:

B0: الثابت

X1: التقنيات الرقمية

X2: العمليات الداخلية الرقمية

X3: البيانات الرقمية

X4: الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

X5: الموارد البشرية الرقمية

ε: يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

Bi: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في ريادة الأعمال لكل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

Y: ريادة الأعمال.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{ريادة الأعمال} = B_0 + B_1 \text{ التقنيات الرقمية} + B_2 \text{ العمليات الداخلية الرقمية} + B_3 \text{ البيانات الرقمية} + B_4 \text{ الأمن السيبراني وحوكمة البيانات} + B_5 \text{ الموارد البشرية الرقمية} + \varepsilon$$

رابعاً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

1- ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في ريادة الأعمال، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في هذا المتغير، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (26): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ² Adjusted	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في معامل التحديد	التغير في معامل فيشر
1	0.742	0.551	0.496	0.39215	0.551	9.214

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد التحول الرقمي) والمتغير التابع (ريادة الأعمال) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.701$.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج المكون من خمسة أبعاد مستقلة قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع، حيث بلغ R^2 العادي 0.551، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 55% من التباين الكلي، إلا أن هذا التقدير قد يكون متضخماً نسبياً نظراً لعدد المتغيرات وحجم العينة المحدود ($n = 109$).

ولتصحيح هذا التضخيم، تم الاعتماد على R^2 المعدل الذي بلغ 0.496، ما يعكس قدرة تفسيرية حقيقية للنموذج تبلغ نحو 50% بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية متوسطة إلى جيدة، مع بقاء حوالي 50% من التباين غير مفسر، مما يدل على وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر على المتغير التابع (ريادة الأعمال).

2- قياس أثر أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال

بناء على جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الرقمية، العمليات الداخلية الرقمية، البيانات الرقمية، الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، الموارد البشرية الرقمية) على ريادة الأعمال. يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) ودلالة أثره الإحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تلعب دورا بارزا في تجسيد ريادة الأعمال داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة.

جدول رقم (27): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين Tolerance
1	الحد الثابت	0.395		4.334	0.000	
	التقنيات الرقمية	0.289	0.087	0.318	0.002	0.705
	العمليات الداخلية الرقمية	0.176	0.082	0.221	0.036	0.658
	البيانات الرقمية	0.254	0.090	0.287	0.007	0.692
	الأمن السيبراني وحوكمة البيانات	0.065	0.102	0.074	0.527	0.731

1.658	0.603	0.228	1.216	0.129	0.097	0.118	الموارد البشرية الرقمية	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الجدول رقم (27) والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أثر معنوي موجب لبعض أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال، حيث جاءت بعض قيم Sig أقل من 0.05، والبعض الآخر أكبر من 0.05 كما تبين أن بعد التقنيات الرقمية هو الأكثر تأثيراً، يليه البيانات الرقمية، ثم العمليات الداخلية الرقمية، في المقابل لم تسجل كل من الموارد البشرية الرقمية والأمن السيبراني وحوكمة البيانات تأثيراً معنوياً على ريادة الأعمال، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

كما أظهرت معاملات تضخم التباين Tolerance و VIF أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي صحة النموذج الإحصائي المستخدم. وهنا سنقوم بتحليل وتفسير أثر كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

2-1- بعد التقنيات الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد التقنيات الرقمية له أثر موجب ودال إحصائياً على ريادة الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.289$ ، ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى تبني التقنيات الرقمية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.289 وحدة في مستوى ريادة الأعمال مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.318$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 3.322$ وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.002$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. كما تشير قيم $Tolerance = 0.705$ و $VIF = 1.418$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج. وعليه، يمكن القول إن التقنيات الرقمية تمثل أحد الركائز الأساسية في تجسيد ريادة الأعمال، من خلال دورها في تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا، وتحسين عمليات الابتكار، ودعم إنشاء وتطوير المشاريع الريادية داخل بيئة الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتقنيات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتقنيات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.002، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقنيات الرقمية على ريادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

2-2- بعد العمليات الداخلية الرقمية:

أظهرت نتائج التحليل إلى أن بعد العمليات الداخلية الرقمية له أثر موجب ودال إحصائيا على ريادة الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B=0.176$ ، ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى تحسين العمليات الداخلية الرقمية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.176 وحدة في مستوى ريادة الأعمال مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.221$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 2.146$ وهي قيمة مقبولة إحصائيا، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.036$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير. كما تشير قيم $Tolerance = 0.658$ و $VIF = 1.519$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج.

وعليه يمكن القول إن العمليات الداخلية الرقمية تلعب دورا بارزا في تجسيد ريادة الأعمال من خلال تحسين كفاءة الإجراءات الداخلية، وتسهيل سير العمليات التنظيمية، ودعم سرعة اتخاذ القرار داخل المؤسسات محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الداخلية الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الداخلية الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.036، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد العمليات الداخلية الرقمية على ريادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية **H₀** وقبول الفرضية البديلة **H₁** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

2-3- بعد البيانات الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد البيانات الرقمية له أثر موجب ودال إحصائيا على ريادة الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.254$ ، ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في مستوى استخدام البيانات الرقمية تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.254 وحدة في مستوى ريادة الأعمال مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.287$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط إلى قوي لهذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 2.822$ وهي قيمة مقبولة إحصائيا، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.007$ وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير. كما تشير قيم $Tolerance = 0.692$ و $VIF = 1.445$ إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز موثوقية النتائج واستقلالية هذا المتغير داخل النموذج

وعليه يمكن القول إن البيانات الرقمية تمثل عنصرا أساسيا في تجسيد ريادة الأعمال، من خلال دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين فهم السوق واحتياجات العملاء، والمساهمة في تطوير المشاريع الريادية بشكل أكثر دقة وفعالية..

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيانات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيانات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.007 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البيانات الرقمية على ريادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيانات الرقمية على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

2-4- بعد الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأمن السيبراني وحوكمة البيانات على ريادة الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.065$ ، ما يعكس وجود تأثير ضعيف جدا لهذا البعد. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.074$ ، وهو ما يؤكد محدودية مساهمته مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.527$ وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية هذا التأثير إحصائيا، وبالتالي عدم وجود أثر لهذا البعد على ريادة الأعمال ضمن النموذج. وعليه، يمكن القول إن الأمن السيبراني وحوكمة البيانات لا يؤثران على ريادة الأعمال في هذه الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأمن السيبراني وحوكمة البيانات على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأمن السيبراني وحوكمة البيانات على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.527 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على قيادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمن السيبراني وحوكمة البيانات على قيادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تنبئة.

2-5- بعد الموارد البشرية الرقمية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الموارد البشرية الرقمية على قيادة الأعمال، وهذا راجع إلى القيمة إلى الدلالة الإحصائية التي بلغت $Sig = 0.228$ وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية هذا التأثير إحصائياً، وبالتالي عدم وجود أثر لهذا البعد على قيادة الأعمال ضمن النموذج. وعليه، يمكن القول إن الموارد البشرية الرقمية لا تؤثر على قيادة الأعمال في هذه الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على قيادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تنبئة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على قيادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تنبئة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.228 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على قيادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على قيادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تنبئة..

2-5- المتغير المستقل (التحول الرقمي)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن التحول الرقمي كمتغير مستقل كلي له أثر إيجابي ودال إحصائياً على ريادة الأعمال. فقد بلغ معامل التحديد المصحح $R^2 = 0.496$ ، مما يعني أن جميع أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر نحو 50% من التباين الكلي في ريادة الأعمال، وهو مؤشر على قدرة تفسيرية متوسطة إلى جيدة للنموذج.

كما أظهر اختبار F للنموذج ($F = 9.214$ ، $\text{Sig} = 0.000$) أن الأثر الكلي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال دال إحصائياً، مما يؤكد أن النموذج قادر على تفسير جزء معتبر من التباين في المتغير التابع.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS - تبسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS.

خامساً: صياغة المعادلة النهائية

استناداً إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\text{ريادة الأعمال} = 712.1 + 0.289 \times \text{التقنيات الرقمية} + 0.176 \times \text{العمليات الداخلية الرقمية} + 0.254 \times \text{البيانات الرقمية} + \epsilon$$

تشير معادلة الانحدار إلى أن تجسيد ريادة الأعمال يتحدد من خلال مجموعة من الأبعاد الرقمية، حيث يمثل الحد الثابت 1.712 القيمة المتوقعة لريادة الأعمال في حالة انعدام تأثير المتغيرات المستقلة.

كما توضح المعادلة أن التحول الرقمي داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة لا يقتصر فقط على تبني التقنيات الحديثة، بل يمتد ليشكل منظومة متكاملة تساهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والمبادرة. فالتفوق النسبي لبعد التقنيات الرقمية يعكس أهمية البنية التكنولوجية كأساس لأي نشاط ريادي، في حين يبرز دور البيانات الرقمية كعامل استراتيجي في دعم القرارات الذكية وتوجيه المشاريع نحو فرص أكثر نجاحاً. أما العمليات الداخلية الرقمية فرغم مساهمتها الأقل نسبياً، إلا أنها تظل عنصراً مكملاً يضمن انسيابية العمل ورفع الكفاءة التشغيلية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن تعزيز التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة من شأنه أن يدعم بشكل أكبر قدرة المؤسسة على تجسيد ريادة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة رقمية متسارعة التغير.

تم استبعاد بعدي الأمن السيبراني وحوكمة البيانات والموارد البشرية الرقمية من معادلة الانحدار لعدم معنويتها الإحصائية، حيث لم يثبت وجود أثر دال لهما على ريادة الأعمال ضمن النموذج، وبالتالي تم التركيز في تفسير ريادة الأعمال على الأبعاد التي أثبتت معنويتها، والمتمثلة في التقنيات الرقمية والبيانات الرقمية والعمليات الداخلية الرقمية.

سادساً: تحليل الفروق وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار Independent-Samples-test

- تحديد نوع التحليل المناسب:

نوع المتغير

التحليل المناسب

ثنائي الجنس ذكر، أنثى

T-Test

جدول رقم (28): يبين نتائج اختبار Independent-Samples-test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	Lower
زيادة_الأعمال	Equal variances assumed	614.	392.	.238	39	714.	4871.0	3456.2	-.39015	

Equal		.255	31.7	692.	4871.0	3456.2	-.36409
variances not			94				
assumed							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الجدول رقم 28 تم استخدام اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار فرضية الفروق المتعلقة بمتغير الجنس، وقد أظهرت نتائج اختبار تجانس التباين (Levene's Test) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.392، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين، وبالتالي الاعتماد على نتائج السطر الأول (Equal variances assumed) كما بينت نتائج اختبار T-test أن قيمة-2 Sig = 0.714 (tailed) وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لأثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال، كما أن ضعف قيمة الفرق بين المتوسطات 0.487 ووقوع فترة الثقة بين قيم سالبة وموجبة يعزز هذا الاستنتاج، مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن الجنس.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الجنس عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول رقم (29): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الفئة العمرية

ANOVA

ريادة الأعمال

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	046.2	2	.254	.578	474.
Within Groups	208.17	106	.439		
Total	254.19	108			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم 29 أن قيمة اختبار F بلغت 0.578 عند درجة دلالة Sig = 0.474، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الفئات العمرية المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 2.046 مقابل 17.208 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن التباين في استجابات الأفراد يرجع أساساً إلى الاختلاف داخل الفئات وليس بينها. وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الفئة العمرية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم(30): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

ريادة_الأعمال

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.730	3	1.607	878.3	.021
Within Groups	11.750	105	.365		
Total	17.480	108			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم 30 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات، حيث بلغت قيمة اختبار $F = 3.878$ عند مستوى دلالة إحصائية $\text{Sig} = 0.021$ ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ويعني ذلك أن هناك اختلافا معنويا بين آراء أفراد العينة حول رأس المال الفكري باختلاف الفئات المدروسة، وأن هذا المتغير يؤثر في إدراكهم له، كما يشير ارتفاع قيمة F إلى وجود تباين واضح بين متوسطات المجموعات مقارنة بالتباين داخلها، مما يعزز قوة الدلالة الإحصائية للنتائج وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل المستوى التعليمي، تم إجراء الاختبارات البعدية Post Hoc، باستخدام اختبار Shefee الذي يناسب العينات غير متساوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(31): يبين نتائج اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير المستوى التعليمي

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ريادة الأعمال

Scheffe

		Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)	Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
المستوى التعليمي_التعليمي	ليسانس	.11111	.33169	.990	-.8602	1.0825
	ماستر	.33333	.30878	.021	-.5710	1.2376
	دراسات عليا	-.08333	.46908	.998	-1.4570	1.2904
ليسانس	ثانوي	-.11111	.33169	.990	-1.0825	.8602
	ماستر	.22222	.24223	.032	-.4872	.9316
	دراسات عليا	-.19444	.42821	.976	-1.4485	1.0596
ماستر	ثانوي	-.33333	.30878	.762	-1.2376	.5710
	ليسانس	-.22222	.24223	.839	-.9316	.4872
	دراسات عليا	-.41667	.41072	.794	-1.6195	.7861
دراسات عليا	ثانوي	.08333	.46908	.998	-1.2904	1.4570
	ليسانس	.19444	.42821	.976	-1.0596	1.4485
	ماستر	.41667	.41072	.794	-.7861	1.6195

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffé) بعد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بهدف تحديد مصادر الفروق بين مستويات المستوى التعليمي في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال. وقد أظهرت نتائج الجدول رقم 31 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات التعليمية، حيث تبين وجود فروق بين فئة الثانوية والماستر لصالح فئة الماستر عند دلالة إحصائية $Sig = 0.021$ وكذلك بين فئة الليسانس والماستر لصالح فئة الماستر عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.032$ ، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي المقارنات، مما يعكس دور التعليم في تعزيز الوعي بأهمية تجسيد الريادة داخل المؤسسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الخبرة المهنية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (32): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

ريادة الأعمال					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.483	3	1.242	3.204	.032

Within Groups	14.726	105	.388		
Total	17.209	108			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم 32 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة، حيث بلغت قيمة $F = 3.204$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.032$ ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين المجموعات. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 2.483 مقابل 14.726 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن جزءاً معتبراً من التباين في استجابات أفراد العينة يعود إلى اختلاف الخبرة المهنية.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الخبرة المهنية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل الخبرة المهنية، تم إجراء الاختبارات البعدية Post Hoc، باستخدام اختبار Shefee الذي يناسب العينات غير متساوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (33): يبين نتائج اختبار Shefee للمقارنات البعدية لمتغير الخبرة المهنية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ريادة الأعمال

Scheffe

		Mean	95% Confidence Interval		
(I)	(J)	Difference	Std. Error	Sig.	
		(I-J)			
الخبرة_الوظيفية	الخبرة_الوظيفية				

1.1052	-.3200	.383	.27973	.39263	من 5 إلى 15	أقل من 5 سنوات
.4967	-.8301	.816	.26041	-.16667	من 15 سنة	فما فوق
.3200	-1.1052	.383	.27973	-.39263	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة
.0057	-1.1243	.043	.22178	-.55929	من 15 سنة	فما فوق
.8301	-.4967	.816	.26041	.16667	أقل من 5 سنوات	من 15 سنة
1.1243	-.0057	.033	.22178	.55929	من 5 إلى 15 سنة	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تم استخدام اختبار المقارنات البعدية (Scheffé) بعد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بهدف تحديد مصادر الفروق بين فئات الخبرة الوظيفية في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال. وقد أظهرت نتائج الجدول رقم 33 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض الفئات، حيث تبين وجود فرق دال إحصائياً بين فئة (5 إلى 15 سنة) وفئة (15 سنة فما فوق) عند مستوى دلالة $Sig = 0.043$ ، وكذلك بين فئة (15 سنة فما فوق) وفئة (5 إلى 15 سنة) عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.033$ ، مما يشير إلى وجود اختلاف في تجسيد ريادة الأعمال بين هاتين الفئتين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي المقارنات، كما تشير فروق المتوسطات إلى أن فئة الخبرة الأعلى تميل إلى اختلاف في التجسيد مقارنة بالفئة المتوسطة، مما يعكس دور الخبرة المهنية في تشكيل تصورات أفراد العينة حول هذا المتغير.

5- اختبار الفرضية العاشرة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى للمتغير التعريفي الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ريادة الأعمال تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول رقم (34): يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الرتبة الوظيفية

ANOVA

ريادة_الأعمال

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	549.	3	.157	425.	652.
Within Groups	548.15	105	.452		
Total	097.16	108			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج الجدول رقم 34 أن قيمة اختبار F بلغت 0.425 عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.652$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرتب الوظيفية

المختلفة. كما بلغ مجموع المربعات بين المجموعات 0.549 مقابل 15.548 داخل المجموعات، وهو ما يشير إلى أن أغلب التباين في استجابات أفراد العينة يعود إلى الاختلاف داخل المجموعات وليس بينها.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل:

تم تحليل أثر أبعاد التحول الرقمي ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS تبسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه في قسمين: خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من (109) مفردة، في حين تناول القسم الثاني متغيرات الدراسة، إذ تم تخصيص المحور الأول للمتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي بأبعاده بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع (ريادة الأعمال).

تم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V27)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت النتائج أن بعض أبعاد التحول الرقمي لها أثر إيجابي ودال إحصائيا على ريادة الأعمال، مع تفاوت في قوة هذا التأثير، فيما يوجد بعدي الأمن السيبراني وحوكمة البيانات ليس لها أي أثر.

كما بينت النتائج أن النموذج ككل دال إحصائيا، مما يدل على وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على ريادة الأعمال. وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 50% من التباين في المتغير التابع، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 50% ناتجة عن عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

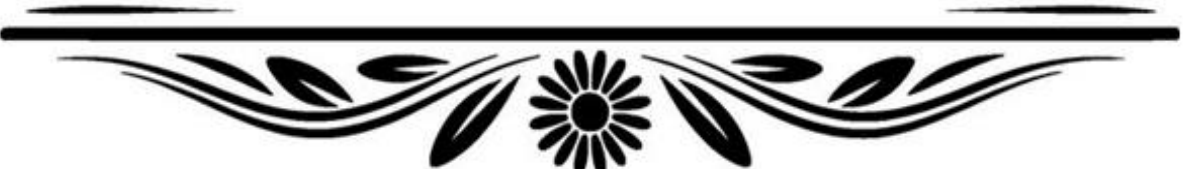
نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات التأثير والفروق بين المتغيرات، وفيما يلي عرض للنتائج التطبيقية في ضوء أهداف الدراسة وإشكالياتها.
- وجود أثر موجب متوسط للتقنيات الرقمية على ريادة الأعمال ($Beta=0.318$)، مما يعكس دورها المحوري في تعزيز استخدام التكنولوجيا ودعم الابتكار وتسهيل تطوير المشاريع الريادية داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة.
 - وجود أثر موجب متوسط للعمليات الداخلية الرقمية على ريادة الأعمال ($Beta=0.221$)، مما يعكس دورها في تحسين كفاءة الإجراءات الداخلية وتنظيم سير العمل بما يدعم النشاط الريادي.
 - وجود أثر موجب متوسط إلى قوي للبيانات الرقمية على ريادة الأعمال ($Beta=0.287$)، مما يعكس أهميتها في دعم اتخاذ القرار وتحسين فهم بيئة العمل وتطوير المشاريع بشكل أكثر دقة وفعالية.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأمن السيبراني وحوكمة البيانات على ريادة الأعمال ($Beta=0.074$)، مما يدل على محدودية مساهمتهما في التأثير على النشاط الريادي داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على ريادة الأعمال، وهو ما يعكس ضعف توظيف الكفاءات الرقمية أو عدم استثمارها بالشكل الكافي لدعم الابتكار داخل المؤسسة.
 - وجود أثر كلي موجب متوسط إلى قوي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال ($R^2=0.496$)، مما يعكس الدور التكاملي لأبعاد التحول الرقمي في دعم الابتكار وتعزيز تجسيد ريادة الأعمال داخل مؤسسة SOMIPHOS تبسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال تعزى لمتغير الجنس ($Sig = 0.578$)، مما يدل على تقارب آراء الذكور والإناث.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة العمرية ($Sig = 0.714$)، وهو ما يعكس تجانس استجابات أفراد العينة باختلاف أعمارهم.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ($Sig = 0.021$)، وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي الأعلى يعزز إدراك أفراد العينة لموضوع الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ($\text{Sig} = 0.032$)، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية ($\text{Sig} = 0.652$)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد العينة بغض النظر عن الرتبة الوظيفية.



الخاتمة



بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من معالم العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال كغاية استراتيجية تسعى المؤسسات العمومية الجزائرية من خلالها إلى تجديد أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية يعتبر كرافعة بنيوية قادرة على إعادة صياغة ثقافة المؤسسة، وتحويلها من نمط التسيير التقليدي إلى نمط ريادي يقوم أساسا على الابتكار والاستباقية، والقدرة على اقتناص الفرص في بيئة أعمال تتسم بالغموض والتغيير السريع والمستمر.

ولا يتوقف هذا التحول عند حدود التحديث التقني فقط، بل يمتد ليشمل ترسيخ قيم الابتكار والمرونة التنظيمية، مما يسمح لمؤسسة "صوميفوس" بالاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، وبذلك فإن تبني النهج الريادي يعد حجر الزاوية لخلق بيئة عمل محفزة، تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بالخدمة العمومية، بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية الحديثة.

وبعد استكمال كافة مراحل التحليل والمناقشة، نصل الآن إلى بلورة أهم ما توصلنا إليه من نتائج، والإجابة على الإشكاليات المطروحة، مع تقديم مجموعة من الرؤى والتوصيات التي قد تساهم في رسم خارطة طريق للتحول الرقمي لرفع وتجسيد ريادة الأعمال مستقبلا.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

بعد تحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة بمؤسسة SOMIPHOS، سنقوم باختبار مدى مطابقة الفرضيات المطروحة للواقع الميداني. تهدف هذه الخطوة إلى تلخيص ما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية (برنامج SPSS V27) من قبول أو رفض الفرضيات، وذلك لبيان مدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي في دعم التوجهات الريادية للمؤسسة.

وفيما يلي عرض لما تم التوصل إليه بشأن كل فرضية:

- 1 **الفرضية الرئيسية:** نأكد صحة الفرضية الرئيسية، حيث أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 49.6 % إي ما يقارب 50% من التغيرات الحاصلة في ريادة الأعمال بمؤسسة SOMIPHOS.
- 2 **الفرضيات الفرعية:** من خلال جدول المعاملات (Coefficients) المرفق، تم التوصل إلى أثر كل بعد على حدى:

- تأكيد الفرضية الفرعية الأولى، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال في الصوميفوس.

- تأكيد الفرضية الفرعية الثانية، حيث تعتبر البيانات من أقوى المتغيرات تأثيراً في النموذج.
- تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تساهم رقمنة العمليات بشكل كبير في دعم الفكر الريادي.
- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الموارد البشرية الرقمية في الوقت الحالي، مما يشير إلى حاجة المؤسسة لتأهيل كوادرها رقمياً.
- تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الأمن السيبراني في الوقت الحالي، مما يعكس عدم استغلال الجانب الأمني كداعم للمشاريع الريادية.

بعد مناقشة الفرضيات تظهر النتائج أن مؤسسة صوميفوس قد نجحت في توظيف الجوانب التقنية والإجرائية (العمليات والبيانات) كرافعة لريادة الأعمال إلا أن العنصر البشري الرقمي والأمن السيبراني لم يصل بعد لمستوى التأثير الفعلي أي أن المؤسسة تمتلك التكنولوجيا (أجهزة وبيانات) لكنها لم تتجح بعد في تحويل العنصر البشري وأنظمة الحماية إلى محركات ابتكارية ريادية، بل تظل أدوات تشغيلية فقط. والباقي أي ما يعادل نسبة 50.4% تمثل العوامل التي لم تشملها الدراسة.

ثانياً نتائج الدراسة:

اعتماداً على الإطار النظري للدراسة وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها، يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

- من خلال استقراء أدبيات الدراسة وتحليل المفاهيم المتعلقة بمتغيري التحول الرقمي وريادة الأعمال، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية تكمن في:
- **تطور الرؤية الاستراتيجية:** حيث أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي ليس مجرد تكديس للتقنيات الحديثة، بل هو استراتيجية متكاملة تهدف إلى تغيير نموذج العمل للمؤسسة (Business Model) للمؤسسة، مما يجعله "رافعة بنوية".
- **ريادة الأعمال كحتمية للبقاء:** توصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال في المؤسسات العمومية في المؤسسات الإدارية أصبحت ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية والقدرة على التكيف مع المحيط المتميز بالتغير المستمر، حيث يوفر التحول الرقمي البيئة الخصبة لظهور "ريادة الأعمال الداخلية"
- **تغيير النمط التسييري:** أكدت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي يساهم بفعالية في الانتقال بالمؤسسة من "نمط التسيير التقليدي" إلى "النمط الريادي" القائم على الاستباقية، الابتكار، وتحمل المخاطر المدروسة.

- **اتخاذ القرارات الإستباقي:** أثبتت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي القدرة على تحليل وإدارة البيانات، وهو ما يمثل الجسر الرابط بين امتلاك المعلومة واتخاذ القرار الريادي.
- **الانتقال من الهرمية إلى الشبكية:** أكدت الدراسة أن التوجه الريادي يفرض نظريا كسر الجمود البيروقراطي في المؤسسات العمومية، حيث يساهم التحول الرقمي في تدفق افقي للمعلومات.
- **التكامل والتكوين المستمر:** حيث أن فشل تجسيد الريادة غالبا ما يكون نتيجة فجوة ثقافية وليس نقصا في المعدات التقنية.

2- النتائج التطبيقية:

- أثبتت النتائج أن توفر البيانات ودقتها داخل المؤسسة يعزز من قدرة صانع القرار على "الاستباقية".
- تبين من خلال الدراسة أن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية (الأجهزة والبرمجيات) يمثل الأرضية الصلبة التي تنطلق منها المبادرات الريادية.
- من النتائج أن بعد " المورد البشري " لم يظهر أثرا دالا، وهذا يشير إحصائيا إلى أن الموظفين يستخدمون التكنولوجيا كأداة تنفيذية، دون الانتقال بها لمرحلة "الإبداع الرقمي".
- أظهرت النتائج أن جانب الأمن السيبراني ينظر إليه كجانب وقائي وليس كدافع ريادي، أي أن المؤسسة لا تربط بين أمن المعلومات وبين القدرة على المخاطرة الريادية.
- كشفت الدراسة أن الموظفين ذوي المستويات التعليمية العليا هم الأكثر إدراكا لأهمية التحول الرقمي في تجسيد ريادة الأعمال.
- التحول الرقمي يفسر ما نسبته 49.6% من مستوى ريادة الأعمال في SOMIPHOS، مما يؤكد صحة اعتباره رافعة استراتيجية في المؤسسة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

من خلال ما تم التوصل إليه تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل في:

- إنشاء وحدة لدعم المشاريع الريادية في المؤسسة، تمول من العوائد التي يوفرها التحول الرقمي في تخفيض التكاليف.
- الاستثمار في أنظمة الذكاء الاصطناعي (Business Intelligence) لتحويل البيانات الخام إلى فرص سوقية استباقية.

- ضرورة القيام بدورات تدريبية مكثفة للموظفين حول كيفية استخدام التكنولوجيا في "الابتكار" وليس فقط القيام بالأعمال الروتينية.
- العمل تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين القدامى من خلال ورش عمل توضح دور الرقمنة كـ "مساعد" وليس بديل للعنصر البشري.
- البحث عن المعوقات التنظيمية التي تمنع المورد البشري الرقمي في تعزيز التوجه الريادي.
- توفير برامج حماية قوية تمنح الموظفين "الثقة الرقمية" لتجربة أنظمة وبرمجيات مبتكرة دون الخوف من اختراق البيانات أو ضياعها.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، نشأة وتاريخ ريادة الأعمال في العالم العربي والمغربي، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2015.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2019.
- أسامة عبد السلام السيد، الاقتصاد الرقمي، دار عيداء للنشر، عمان، الأردن، 2019.
- بيتر دراكر، الابتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، ترجمة: نايف نصار، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- حسين مصيلحي، التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظام تكنولوجيا المعلومات، 2021، مصر.
- حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة منظور استراتيجي، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
- خير الدين جمعة، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.
- سعد علي ربحان المحمدي، الريادة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي، المركز العربي للبحوث والدراسات المستقبلية، عمان، الأردن، 2022.
- فرقان حسن صالح وآخرون، التحول الرقمي من الأرض إلى الفضاء: فرص للنمو الاقتصادي أم تهديد للأمن القومي، ط1، مركز الرافدين للنشر والتوزيع، العراق، 2022.

- محمد جمال، آفاق الدراسات المستقبلية في التعليم ملامح مدرسة المستقبل، وكالة الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 2021.
- مصطفى يوسف الكافي، مسرعات الأعمال في إدارة المشاريع الصغيرة والناشئة، دار رسلان للنشر والدراسات والترجمة، 2022.
- مؤيد السالم، إدارة التكنولوجيا والابتكار: منظور ريادي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2021.
- نجاة بن برة، ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.
- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

2- المجلات والدوريات العلمية:

- أحمد ديور، ريادة الأعمال، مجلة دمشق للبحوث والدراسات، العدد 64، يناير 2022.
- أحمد صدقي عبد المنعم حمودة، لوازم التحول الرقمي الأمن السيبراني نموذجاً، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، العدد الأربعون، القاهرة، 2022.
- أحمد كاظم دريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، 2019.
- أردان حاتم خضر، التحول الرقمي للعمليات المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد 126، العراق، 2020.
- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- بن ساسي مبارك، أثر القيادة الرقمية على الأداء الريادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 15، العدد 01، 2022.
- بوطيبة فيصل، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العمومية، مجلة البحوث والدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الوادي، المجلد 06، العدد 02، 2021.

- بترجي سامية، أثر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، مجلة المعارف في العلوم القانونية، جامعة البويرة، 2011.
- جميلة ملامي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019.
- حكيمة قويس، الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال وعلاقتها بالابتداع والابتكار، مجلة الجزائر للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة سطيف 1، المجلد 03، العدد 01، 2023.
- حنان صلاح كامل، السجلات الصحية الإلكترونية وتحديات التحول الرقمي في مجال الرعاية الصحية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 5، العدد 15، القاهرة، 2023.
- زلط محمد، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 37.
- سلوى أحمد محمود رشدي، التحول الرقمي وأثره في الفنون المعاصرة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد الخاص (9)، مصر، 2023.
- صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، تيبازة، 2024.
- طلعت عوض الله السواط، ياسر سابر العربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمية (حالة دراسية بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العالمي، العدد 43، السعودية، 2022.
- فؤاد معيزة، سمية هادفي، التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي وصعوبات التطبيق، مجلة العلوم الابتكار والتسويق، المجلد 13، العدد 01، جامعة سطيف 2، 2026.
- مسفرة بنت دخيل الله الختمعي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة RIST، المجلد 19، العدد 1، 2011.
- مها خليل شحادة، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 62، 2022.

- موسى عبد الناصر ومحمد قرش، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، 2011.

- نعيمة إيمان، بن بختي عبد الحكيم، رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية: المتطلبات والتحديات، مجلة الاقتصاد والتجارة، الجزائر، 2022.

3- المذكرات والرسائل الجامعية:

- رنا خليل التعمري، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن، 2021.
- شيماء محمد الحلواني، واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020.
- ميساوي عبد الباقي، عوامل تطوير ريادة الأعمال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

4- المواقع الإلكترونية:

- أنس المغربي، التحول الرقمي الطريق نحو المستقبل، موقع حواء hawaamagazine.com، تاريخ الاطلاع 2026/2/9.
- بلال الحفناوي، كيف نواكب التحول الرقمي والاقتصاد الرقمي، LinkedIn، تاريخ الاطلاع 2026/02/11.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (English References)

1- Books:

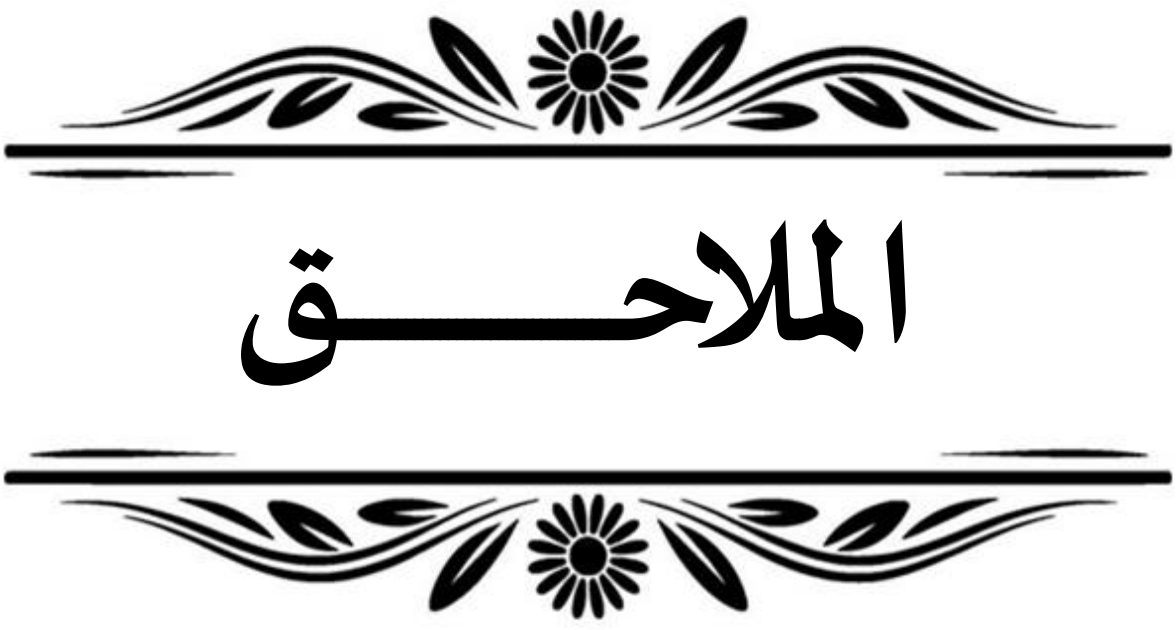
- **D. Hisrich, Robert; P. Peters, Michael & Shepherd, D.** (2020). *Entrepreneurship*, (11th ed.), McGraw-Hill Education.

2- Periodicals & Journals:

- **Menderson, Dalia; Edithfalk & Oliver, Amalyal.** (2014). "The Albert Einstein Archives Digitization Project: Opening Hidden Treasures", *Library Hi Tech*, Vol. 32, No. 2.
- **Paker, S.C.** (2018). "Entrepreneurship and Economic Theory", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 34, No. 4, pp. 540-564.
- **Porter, M.E. & Heppelmann.** (2014). "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 11, pp. 64-88.
- **Sledzik, K.** (2013). "Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship", *SSRN Electronic Journal*, doi: 10.213/ssrn.2257783.

3- Reports:

- **McKinsey Global Institute (MGI).** (2021). *Digital Transformation: Examining the Impact on Economy and Institutional Growth*, Periodic Report.



الملاحق

الملحق رقم (01): الإذن بالقبول



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



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

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : يوحنا فتحي حمورية

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
التحول الرقمي كرافعة لتحسين جودة الأعمال على مستوى شركات الخدمات دراسة حالة شركة مناجم لفرسان	ماستر مادة أعمال	1* - عزيز دواء 2* - سفيان بالنور

أو افق على تقديم المذكرة وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/17

الامضاء

Boutouga

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

يوحنا فتحي حمورية

الادارة



الملحق رقم (02): اتفاقية التبرص



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



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

اتفاقية التبرص

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

مع المؤسسة: شركة الفرخوس

مقرها: تيسة

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- سنية بالنور - غريب دعاء - مستر التخصيص
- 2- لي دارح أحمال
- 3- عنوان المذكرة: التحول الرقمي كمدخل للتجديد وريادة الأعمال في المؤسسات
- 4- المؤسسة: الجزائر للتكنولوجيا - شركة الفرخوس
- 5- الاستاذ (ة) المشرف (ة): يوليفة هورقة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

تاريخ: 2023/05/05
موقع: تيسة
موقع: تيسة

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنوين .

المادة الثالثة : التريص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : 15 مارس الى 25 أفريل

المادة الرابعة : برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استعارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة : خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



ادارة القسم

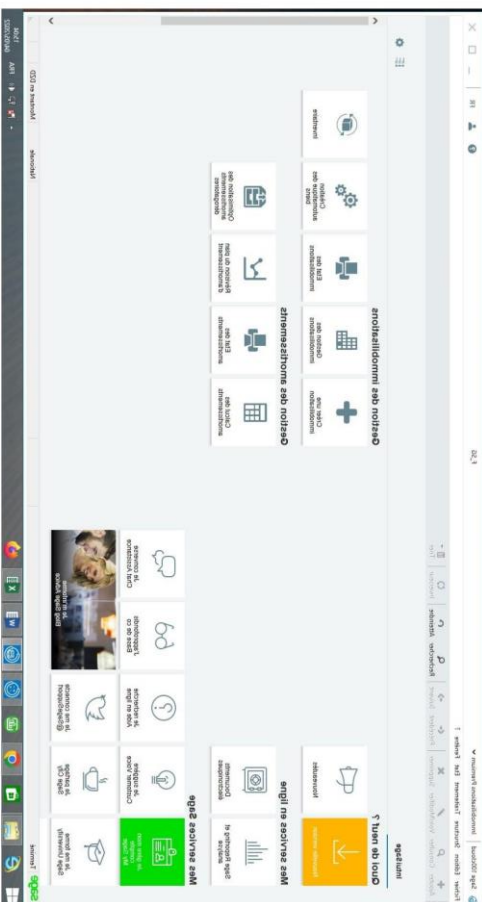
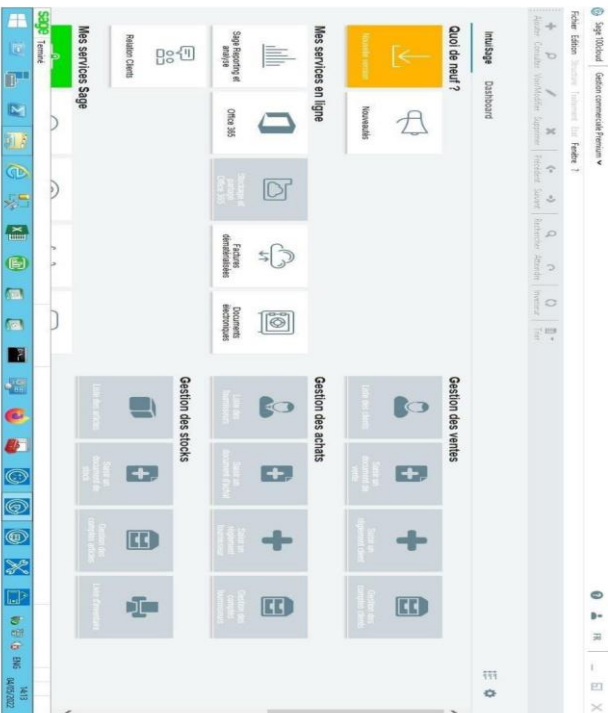
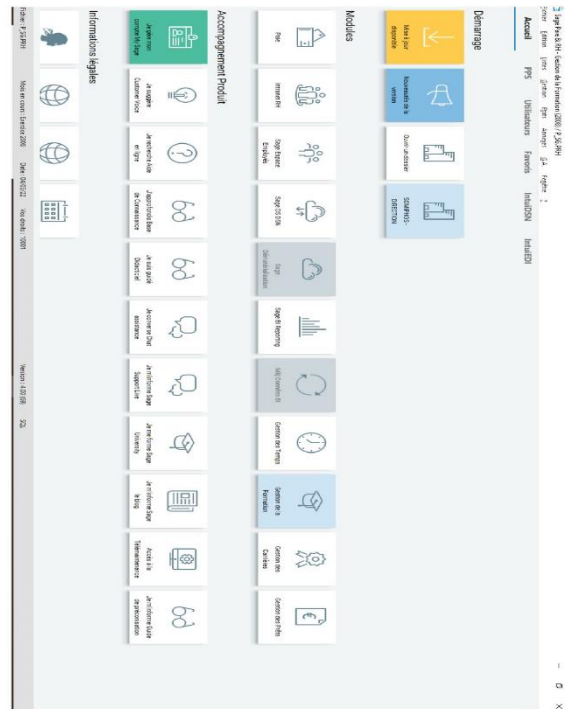
مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتفليم في التجارب
د. أمينة بونواتة

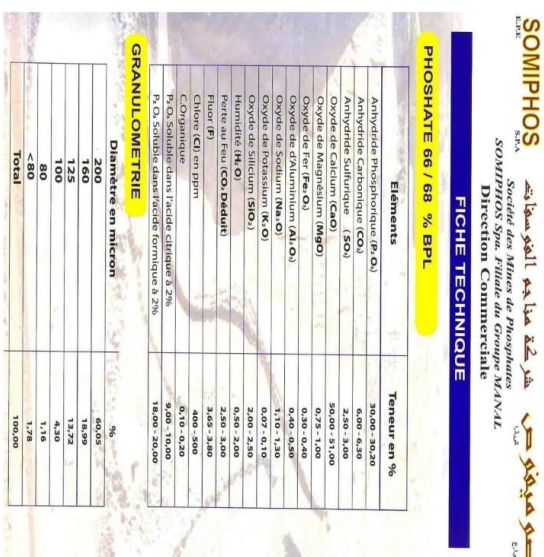
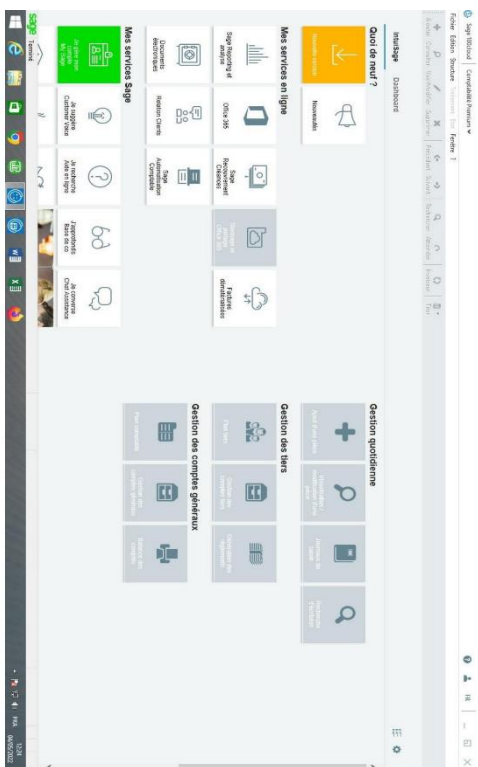
ادارة المؤسسة المستقبلية

BRIK Ahmed
Directeur des ressources



الملحق رقم (03): البرامج التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة





SOMIPHOS

LFE
SFALFE
SFA

SOMPHOS Spa, Filiale du Groupe MANAL.

Direction Commerciale

FICHE TECHNIQUE

PHOSPHATE 63 / 65 % BPL

Éléments	Teneur en %
Antyridate Phosphorique (P ₂ O ₅)	29,50 - 28,70
Antyridate Chromique (Cr ₂ O ₃)	7,20 - 7,40
Antyridate Sulfurique (SO ₃)	2,40 - 2,60
Oxyde de Calcium (CaO)	44,30 - 46,00
Oxyde de Magnésium (MgO)	1,15 - 1,30
Oxyde fer (Fe ₂ O ₃)	0,33 - 0,40
Oxyde de Titane (TiO ₂)	0,15 - 0,40
Oxyde de Potassium (K ₂ O)	0,09 - 0,10
Oxyde de Sodium (Na ₂ O)	0,06 - 1,00
Humidité (H ₂ O)	0,06 - 1,00
Perte au feu	2,40 - 3,20
Fluor (F)	2,50 - 3,60
Chlore (Cl) en ppm	6,15 - 0,20
Cyanure	460 - 500
P ₂ O ₅ Soluble dans l'acide citrique à 2%	10,00 - 11,00
P ₂ O ₅ Soluble dans l'eau à 2%	18,00 - 21,00

GRANULOMETRIE

Diámetro en micron	%
200	72,85
160	13,77
125	6,58
100	2,21
80	3,11
<80	1,50
Total	100,00

الملحق رقم (04): إستبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
الموضوع: استثمار استبيان



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها
استكمالا للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

" التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SOMIPHOS تبسة".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى قياس الاثر للتعرف على الدور الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي في
تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة
الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذة:

أ. د. صورية بوطرفة

من إعداد الطالبتين:

- دعاء غريب

- صنية بالنور

السنة الجامعية: 2025-2026

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- الرتبة الوظيفية

☐ عون تنفيذ ☐ إطار ☐ إطار سامي

6- عدد الدورات التدريبية على البرامج الحديثة للمؤسسة

☐ من 2 دورة إلى 4 دورات ☐ أكثر من 4 دورات

القسم الثاني: محاور الدراسة (التحول الرقمي، ريادة الأعمال)

المحور الأول: التحول الرقمي

الرقم	الملاحظات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: التقنيات الرقمية						
01	تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.					
02	تساهم الرقمنة في تحسين دقة العمليات الإدارية.					
03	تلتزم المؤسسة بواكبة التطورات التكنولوجية.					
04	تساهم الأنظمة الرقمية في توفير معلومات دقيقة.					
ثانياً: العمليات الداخلية الرقمية						
05	تعتمد المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.					
06	تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.					
07	تساهم الرقمنة في تحسين سلسلة العمليات للمؤسسة.					
08	تتيح الأنظمة الرقمية متابعة دقيقة للأعمال.					
ثالثاً: البيانات الرقمية						
09	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي.					
10	تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات حديثة.					
11	يتم استثمار تحليل البيانات الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة.					
12	تساعد إدارة البيانات الرقمية في بناء معرفة تنظيمية متراكمة.					
13	تساهم البيانات الرقمية في استفادة المؤسسة من تجاربها.					
رابعاً: الأمن السيبراني وحوكمة البيانات						
14	تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات.					
15	يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة.					
16	تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية.					
خامساً: الموارد البشرية الرقمية						
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة.					
18	تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء.					
19	تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية.					
20	تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين.					
21	يتم تقييم الكفاءات الرقمية للموظفين بشكل دوري.					

الخوَر الثاني: ريادة الأعمال

الرقم	العبـارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات جديدة باستمرار.					
02	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة.					
03	تعمل المؤسسة على تنفيذ مشاريع تجارية جديدة بانتظام.					
04	تشجع المؤسسة الفرق الداخلية على التعاون.					
05	تدعم المؤسسة التجارب والمشاريع الصغيرة داخليا.					
06	تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات الادارية وتطوير آليات العمل.					
07	تستثمر المؤسسة في اقتناء تقنيات حديثة.					
08	تساهم المشاريع الجديدة في تحقيق أرباح مالية.					
09	تقبل المؤسسة فكرة الاستثمار في المشاريع الغير مضمونة.					
10	تبنى المؤسسة مشاريع جديدة تختلف عن المشاريع التقليدية.					

الملحق رقم (05): الصدق الظاهري (قائمة المحكمين)

الصفة	الأساتذة المحكمين
أستاذ محاضر - أ -	يحيى دريس
أستاذ محاضر - ب -	شوكال عبد الكريم
أستاذ	عمران الزين

الملحق رقم (06): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

التقنيات_الرقمية	
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	Pearson Correlation
	.823**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	
	.000
	N
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	Pearson Correlation
	.776**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	
	.000
	N
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	Pearson Correlation
	.783**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	
	.000
	N
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	Pearson Correlation
	.731**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	
	.000
	N
التقنيات_الرقمية	Pearson Correlation
	1
	Sig. (2-tailed)
التقنيات_الرقمية	
	N

العمليات_الداخلية_الرقمية	
تتضمن المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	Pearson Correlation
	.797**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	
	.000
	N
تتضمن المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	Pearson Correlation
	.764**
	Sig. (2-tailed)
تتضمن المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	
	.000
	N

الملاحق

N	109
Pearson Correlation	.777**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.702**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	109
البيانات_ الرقمية	
Pearson Correlation	.574**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.777**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.769**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.804**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	109

الملاحق

	الأمن_الحوكمة
Pearson Correlation	.757**
تتعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.838**
يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.816**
تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	1
الأمن_الحوكمة	
Sig. (2-tailed)	
N	109

	الموارد_البشرية_الرقمية
Pearson Correlation	.846**
توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.840**
تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.817**
تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية.	
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	.839**
تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين.	
Sig. (2-tailed)	.000

الملاحق

N	109
Pearson Correlation	.875**
Sig. (2-tailed)	.000
N	109
Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	109

الملحق رقم (07): معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير التحويل الرقمي:

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	21

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	10

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الأعما_ريادة ل	109	100.0%	0	0.0%	109	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأعما_ريادة ل	.078	109	.200*	.980	109	.104

*. This is a lower bound of the true significance.

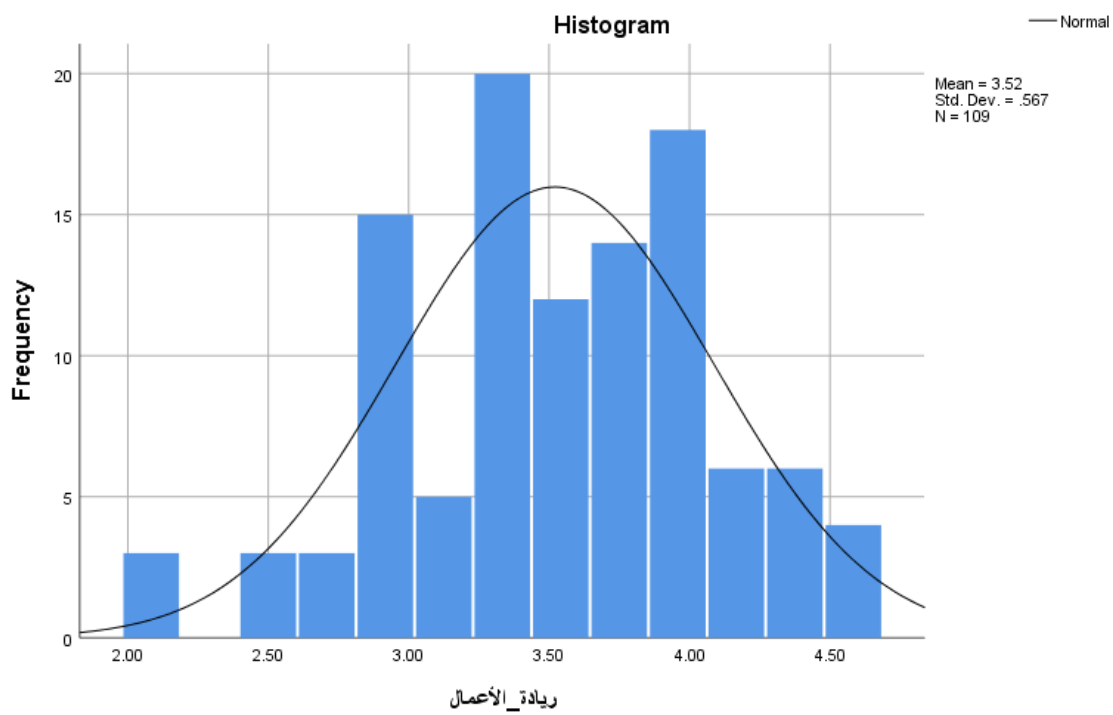
a. Lilliefors Significance Correction

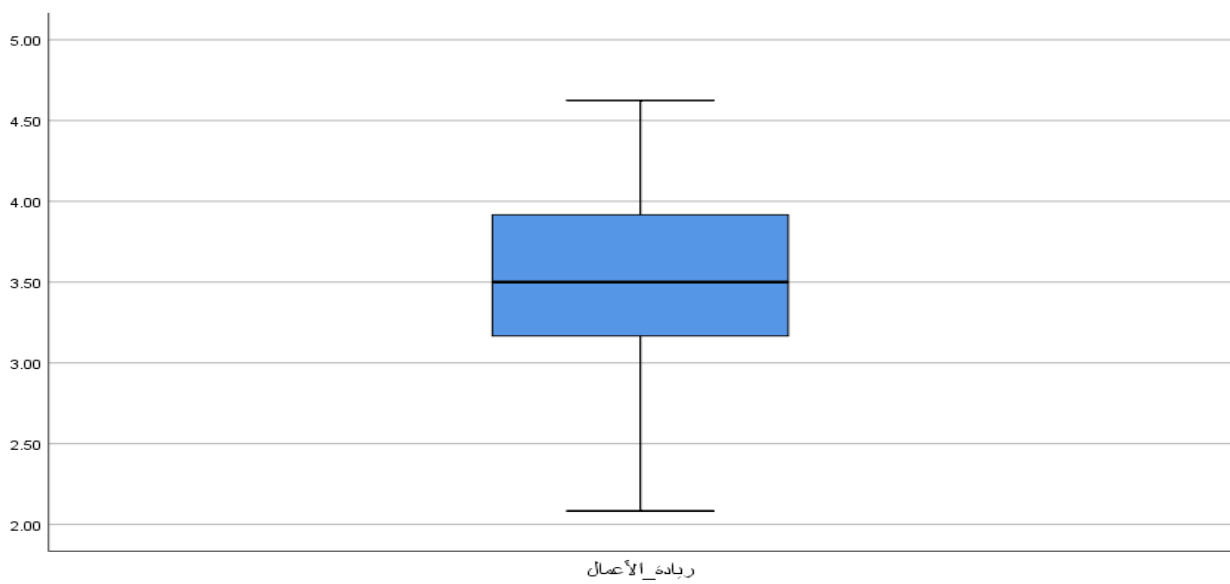
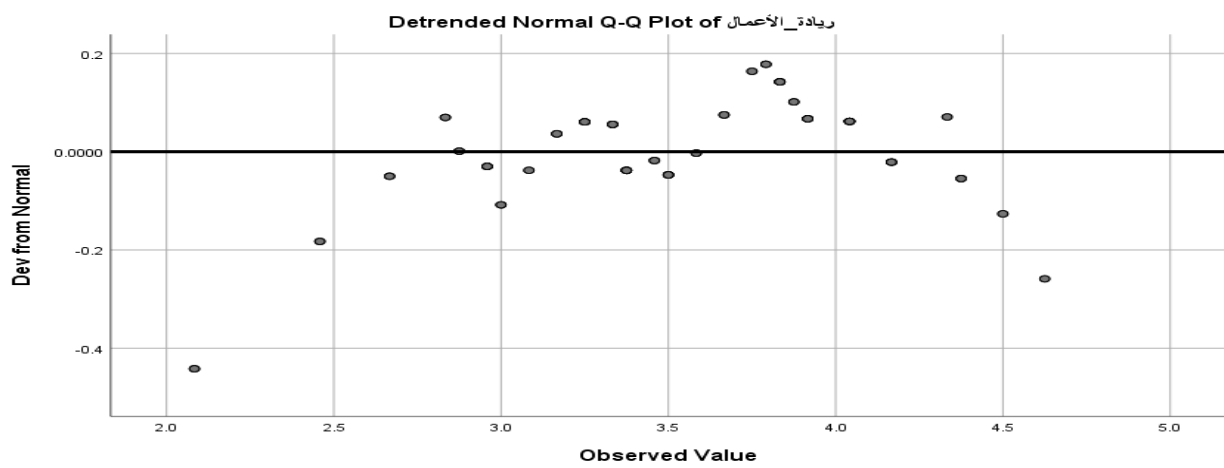
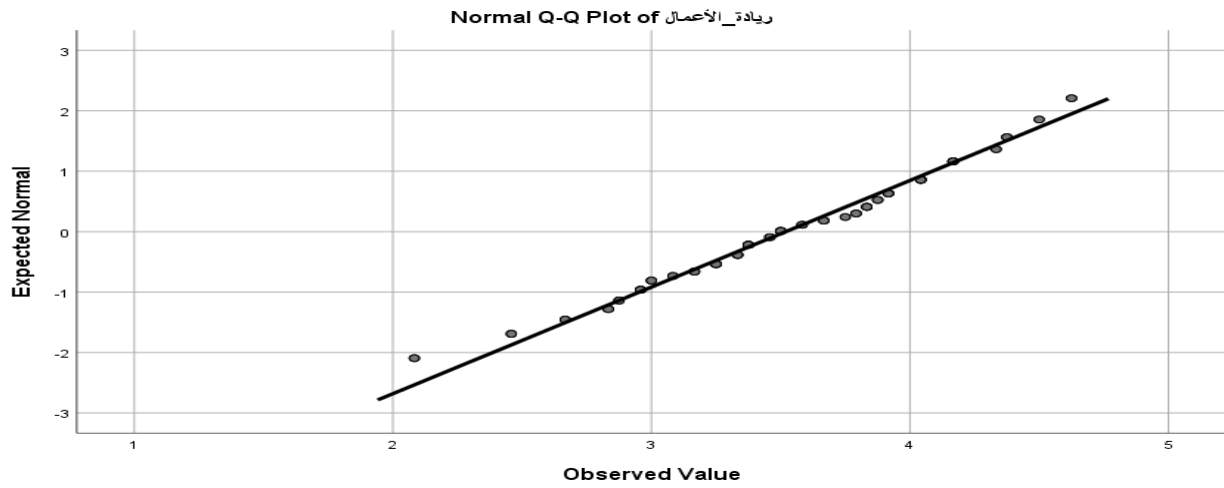
Descriptives

			Statistic	Std. Error
الأعما_ريادة ل	Mean		3.5203	.05430
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4126	
		Upper Bound	3.6279	
	5% Trimmed Mean		3.5356	
	Median		3.5000	
	Variance		.321	

الملاحق

Std. Deviation	.56689	
Minimum	2.08	
Maximum	4.63	
Range	2.54	
Interquartile Range	.75	
Skewness	-.321	.231
Kurtosis	-.219	.459





Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	32.1	32.1	32.1
	انثى	74	67.9	67.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	14	12.8	12.8	12.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	50.5	50.5	63.3
	أكبر من 40 سنة	40	36.7	36.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	17	15.6	15.6	15.6
	ليسانس	31	28.4	28.4	44.0
	ماستر	52	47.7	47.7	91.7
	دراسات عليا	9	8.3	8.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

الخبرة_ المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	22	20.2	20.2	20.2
	من 5 إلى 15 سنة	32	29.4	29.4	49.5
	من 15 سنة فما فوق	55	50.5	50.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

الرتبة_ الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذ	43	39.4	39.4	39.4
	إطار	17	15.6	15.6	55.0
	إطار سامي	49	45.0	45.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

عدد_ الدورات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 الى 4 دورات	8	7.3	7.3	7.3
	أكثر من 4 دورات	101	92.7	92.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

الملحق رقم (10): جداول التكرارات لمحاوِر الدراسة

تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8

الملاحق

أوافق	85	78.0	78.0	80.7
أوافق بشدة	21	19.3	19.3	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في تحسين دقة العمليات الإدارية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	5.5	5.5	5.5
	محايد	3	2.8	2.8	8.3
	أوافق	84	77.1	77.1	85.3
	أوافق بشدة	16	14.7	14.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تلتزم المؤسسة بواكبة التطورات التكنولوجية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	5	4.6	4.6	7.3
	أوافق	73	67.0	67.0	74.3
	أوافق بشدة	28	25.7	25.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساهم الأنظمة الرقمية في توفير معلومات دقيقة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	6	5.5	5.5	5.5

الملاحق

محايد	5	4.6	4.6	10.1
اوافق	81	74.3	74.3	84.4
اوافق بشدة	17	15.6	15.6	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	لا اوافق	2	1.8	1.8	4.6
	محايد	10	9.2	9.2	13.8
	اوافق	75	68.8	68.8	82.6
	اوافق بشدة	19	17.4	17.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	6	5.5	5.5	8.3
	اوافق	75	68.8	68.8	77.1
	اوافق بشدة	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساهم الرقمنة في تحسين سلسلة العمليات للمؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	8	7.3	7.3	7.3
	محايد	2	1.8	1.8	9.2
	اوافق	84	77.1	77.1	86.2

الملاحق

اوافق بشدة	15	13.8	13.8	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تتيح الأنظمة الرقمية متابعة دقيقة للأعمال.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	8	7.3	7.3	7.3
محايد	7	6.4	6.4	13.8
اوافق	79	72.5	72.5	86.2
اوافق بشدة	15	13.8	13.8	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	8	7.3	7.3	7.3
محايد	11	10.1	10.1	17.4
اوافق	68	62.4	62.4	79.8
اوافق بشدة	22	20.2	20.2	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات حديثة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
محايد	6	5.5	5.5	8.3
اوافق	60	55.0	55.0	63.3
اوافق بشدة	40	36.7	36.7	100.0
Total	109	100.0	100.0	

يتم استثمار تحليل البيانات الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	4.6	4.6	4.6
	اوافق	77	70.6	70.6	75.2
	اوافق بشدة	27	24.8	24.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساعد إدارة البيانات الرقمية في بناء معرفة تنظيمية متراكمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	4.6	4.6	4.6
	اوافق	79	72.5	72.5	77.1
	اوافق بشدة	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساهم البيانات الرقمية في استفادة المؤسسة من تجاربها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	لا اوافق	2	1.8	1.8	4.6
	محايد	14	12.8	12.8	17.4
	اوافق	76	69.7	69.7	87.2
	اوافق بشدة	14	12.8	12.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	3	2.8	2.8	5.5
	اوافق	78	71.6	71.6	77.1
	اوافق بشدة	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	لا اوافق	2	1.8	1.8	4.6
	محايد	8	7.3	7.3	11.9
	اوافق	75	68.8	68.8	80.7
	اوافق بشدة	21	19.3	19.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	لا اوافق	2	1.8	1.8	4.6
	محايد	12	11.0	11.0	15.6
	اوافق	74	67.9	67.9	83.5
	اوافق بشدة	18	16.5	16.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	12	11.0	11.0	13.8
	اوافق	78	71.6	71.6	85.3
	اوافق بشدة	16	14.7	14.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	12	11.0	11.0	13.8
	اوافق	81	74.3	74.3	88.1
	اوافق بشدة	13	11.9	11.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	5	4.6	4.6	4.6
	محايد	6	5.5	5.5	10.1
	اوافق	71	65.1	65.1	75.2
	اوافق بشدة	27	24.8	24.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
	محايد	15	13.8	13.8	15.6

الملاحق

اوافق	75	68.8	68.8	84.4
اوافق بشدة	17	15.6	15.6	100.0
Total	109	100.0	100.0	

يتم تقييم الكفاءات الرقمية للموظفين بشكل دوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	4.6	4.6	4.6
	اوافق	75	68.8	68.8	73.4
	اوافق بشدة	29	26.6	26.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات جديدة باستمرار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
	محايد	18	16.5	16.5	18.3
	اوافق	52	47.7	47.7	66.1
	اوافق بشدة	37	33.9	33.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	4.6	4.6	4.6
	محايد	12	11.0	11.0	15.6
	اوافق	52	47.7	47.7	63.3
	اوافق بشدة	40	36.7	36.7	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تنفيذ مشاريع تجارية جديدة بانتظام.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
	لا اوافق	8	7.3	7.3	9.2
	محايد	21	19.3	19.3	28.4
	اوافق	35	32.1	32.1	60.6
	اوافق بشدة	43	39.4	39.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تشجع المؤسسة الفرق الداخلية على التعاون.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	1.8	1.8	1.8
	محايد	31	28.4	28.4	30.3
	اوافق	45	41.3	41.3	71.6
	اوافق بشدة	31	28.4	28.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تدعم المؤسسة التجارب والمشاريع الصغيرة داخليا.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	6	5.5	5.5	5.5
	لا اوافق	3	2.8	2.8	8.3
	محايد	16	14.7	14.7	22.9
	اوافق	54	49.5	49.5	72.5

الملاحق

اوافق بشدة	30	27.5	27.5	100.0
Total	109	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير آليات العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	لا اوافق	5	4.6	4.6	7.3
	محايد	20	18.3	18.3	25.7
	اوافق	45	41.3	41.3	67.0
	اوافق بشدة	36	33.0	33.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تستثمر المؤسسة في اقتناء تقنيات حديثة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	20	18.3	18.3	21.1
	اوافق	48	44.0	44.0	65.1
	اوافق بشدة	38	34.9	34.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تساهم المشاريع الجديدة في تحقيق أرباح مالية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	19	17.4	17.4	20.2
	اوافق	45	41.3	41.3	61.5
	اوافق بشدة	42	38.5	38.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تتقبل المؤسسة فكرة الاستثمار في المشاريع الغير مضمونة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	2.8	2.8	2.8
	محايد	22	20.2	20.2	22.9
	اوافق	41	37.6	37.6	60.6
	اوافق بشدة	43	39.4	39.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة مشاريع جديدة تختلف عن المشاريع التقليدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	6	5.5	5.5	5.5
	لا اوافق	3	2.8	2.8	8.3
	محايد	21	19.3	19.3	27.5
	اوافق	40	36.7	36.7	64.2
	اوافق بشدة	39	35.8	35.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

الملحق رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على بنية تحتية رقمية حديثة.	109	3.3394	1.13219
تساهم الرقمنة في تحسين دقة العمليات الإدارية.	109	3.8991	.84924
تلتزم المؤسسة بواكبة التطورات التكنولوجية.	109	3.8899	.89587
تساهم الأنظمة الرقمية في توفير معلومات دقيقة.	109	3.6330	.96859
تعتمد المؤسسة على أتمتة العمليات الداخلية.	109	3.3211	1.05304

الملاحق

تساعد العمليات الرقمية في تنظيم الأنشطة اليومية.	109	3.7890	.85064
تساهم الرقمنة في تحسين سلسلة العمليات للمؤسسة.	109	3.6147	.91194
تتيح الأنظمة الرقمية متابعة دقيقة للأعمال.	109	3.9358	.80824
تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي.	109	3.8716	.82889
تتوفر بالمؤسسة قواعد بيانات حديثة.	109	3.6881	.90979
يتم استثمار تحليل البيانات الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة.	109	3.4128	.89454
تساعد إدارة البيانات الرقمية في بناء معرفة تنظيمية متراكمة.	109	3.1193	1.03391
تساهم البيانات الرقمية في استفادة المؤسسة من تجاربها.	109	3.6330	1.02434
تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لأمن المعلومات.	109	3.6422	.97679
يتم تأمين وحماية البيانات الرقمية بأنظمة متطورة.	109	3.5046	.96823
تتوفر آليات رقابية فعالة للإشراف على استخدام الأنظمة الرقمية.	109	3.1468	1.17714
توفر المؤسسة برامج تدريبية متخصصة.	109	3.3211	1.10454
تساهم امتلاك المهارات الرقمية في تحسين جودة الأداء.	109	3.3670	1.03334
تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات بشرية.	109	3.1468	1.14525
تحرص المؤسسة على تطوير الثقافة الرقمية للموظفين.	109	3.2936	1.03013
يتم تقييم الكفاءات الرقمية للموظفين بشكل دوري.	109	3.3853	1.07072
تحرص المؤسسة على ابتكار وتطوير خدمات ومنتجات جديدة باستمرار.	109	2.3303	1.24018
تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار جديدة.	109	2.4220	1.24196
تعمل المؤسسة على تنفيذ مشاريع تجارية جديدة بانتظام.	109	2.0826	1.21051
تشجع المؤسسة الفرق الداخلية على التعاون.	109	2.5963	1.34797
تدعم المؤسسة التجارب والمشاريع الصغيرة داخليا.	109	4.0275	.79883
تعمل المؤسسة على تبسيط الإجراءات الإدارية وتطوير آليات العمل.	109	4.1284	.81764
تستثمر المؤسسة في اقتناء تقنيات حديثة.	109	4.1284	.94380
تساهم المشاريع الجديدة في تحقيق أرباح مالية.	109	4.0183	1.02724
تتقبل المؤسسة فكرة الاستثمار في المشاريع الغير مضمونة.	109	3.9725	.81034
تتبنى المؤسسة مشاريع جديدة تختلف عن المشاريع التقليدية.	109	3.9174	1.01952

الملاحق

التقنيات_الرقمية	109	3.6904	.74992
العمليات_الداخلية_الرقمية	109	3.6651	.69157
البيانات_الرقمية	109	3.5450	.68523
الأمن_الحكومة	109	3.4312	.83679
الموارد_البشرية_الرقمية	109	3.3028	.90783
ريادة_الاعمال	109	3.3624	.60992
التحول_الرقمي	109	3.5216	.63790
Valid N (listwise)	109		

الملحق رقم (12): الانحدار الخطي المتعدد القياسي

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ريادة_الاعمال	3.3624	.60992	109
التقنيات_الرقمية	3.6904	.74992	109
العمليات_الداخلية_الرقمية	3.6651	.69157	109
البيانات_الرقمية	3.5450	.68523	109
الأمن_الحكومة	3.4312	.83679	109
الموارد_البشرية_الرقمية	3.3028	.90783	109

Variables Entered/Removed^a

الملاحق

Mode	Variables Entered	Variable s Remove d	Method
1	الرقمية_البشرية_الموارد, الرقمية_التقنيات, الرقمية_البيانات, الرقمية_الداخلية_العمليات, الحوكمة_الأمن	.	Enter

a. Dependent Variable: ريادة_الأعمال

b. All requested variables entered.

الملحق رقم (13): ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.742 ^a	.551	.496	.39215	9.214	5	103	.000

الملحق رقم (14): تحليل التباين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.532	5	3.633	18.742	.000 ^b
	Residual	20.916	103	.201		
	Total	35.48	108			

a. Dependent Variable: ريادة_الأعمال

b. Predictors: (Constant), الرقمية_الداخلية_العمليات, الرقمية_البيانات, الرقمية_البشرية_الموارد, الأمن_الحوكمة, الرقمية_التقنيات

الملحق رقم (15): تحليل معاملات الانحدار

Coefficients^a

الملاحق

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.712	.395		4.334	.000		
	التقنيات_الرقمية	.289	.087	.318	3.322	.002	.705	1.418
	العمليات_الداخلية_الرقمية	.176	.082	.221	2.146	.036	.658	1.519
	البيانات_الرقمية	.254	.090	.287	2.822	.007	.692	1.445
	الأمن_الحوكمة_	.065	.102	.074	.637	.527	.731	.368
	الموارد_البشرية_الرقمية	.118	.097	.129	1.216	.228	.603	1.658

a. Dependent Variable: ريادة الأعمال

الملحق رقم (16): تجانس البواقي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	التقنيات_الرقمية	العمليات_الداخلية_الرقمية	البيانات_الرقمية	الأمن_الحوكمة	الموارد_البشرية_الرقمية
1	1	5.895	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.042	11.911	.18	.03	.02	.00	.06	.39
	3	.021	16.821	.15	.00	.00	.07	.42	.59
	4	.020	17.165	.53	.38	.10	.02	.06	.00
	5	.012	22.267	.11	.51	.53	.19	.11	.00
	6	.010	23.741	.03	.08	.34	.72	.35	.01

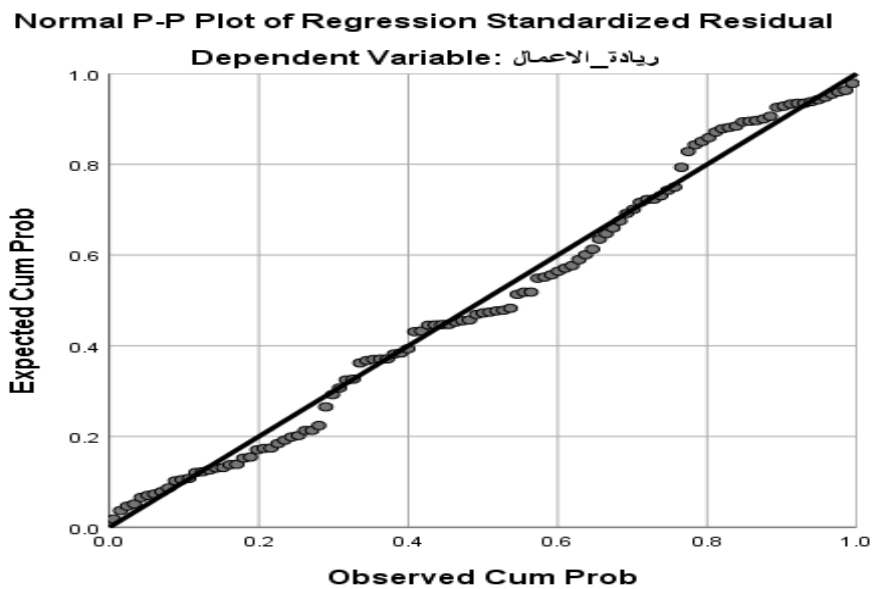
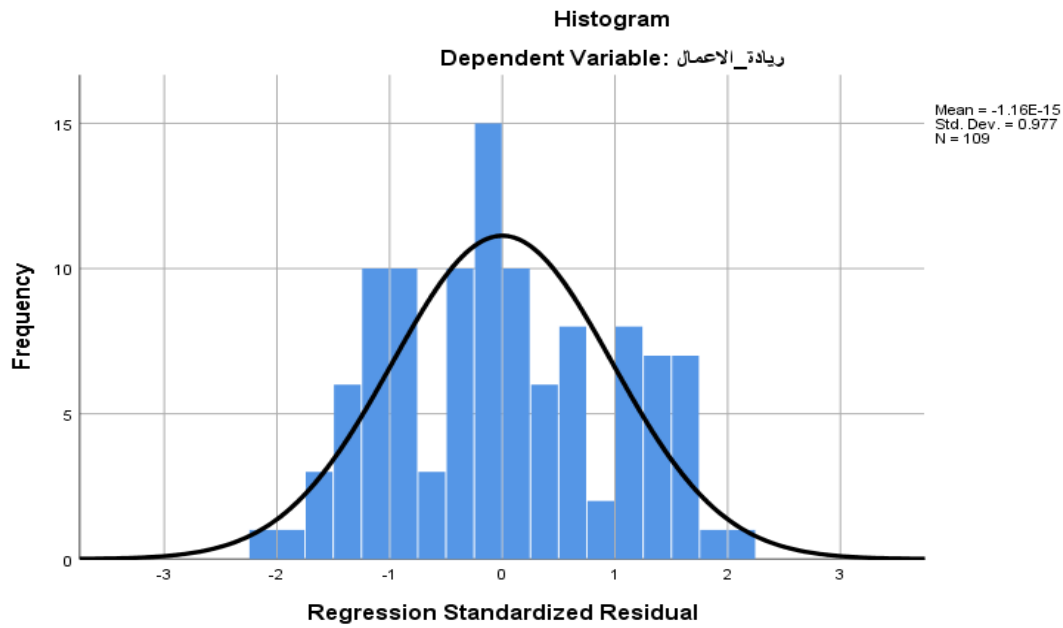
a. Dependent Variable: الاعمال_ريادة

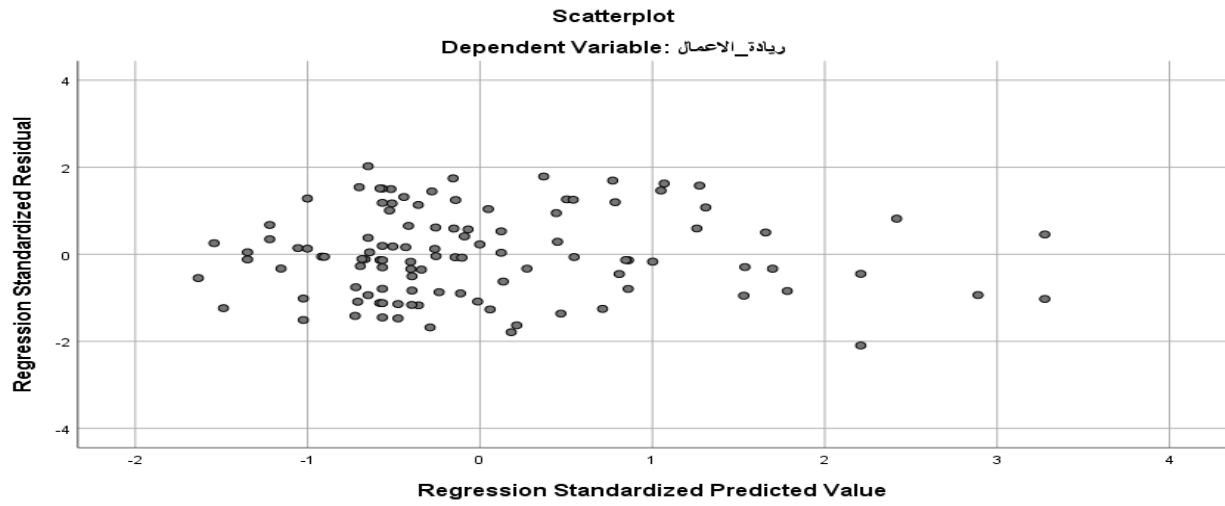
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1322	3.8240	3.3624	.14088	109

Residual	-1.27357	1.22906	.00000	.59342	109
Std. Predicted Value	-1.634	3.277	.000	1.000	109
Std. Residual	-2.096	2.023	.000	.977	109

a. Dependent Variable: زيادة_الاعمال







المخلص

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع " التحول الرقمي كرافعة لتجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسات العمومية الجزائرية "، بالتطبيق على مؤسسة " SOMIPHOS (صوميفوس). هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة أبعاد التحول الرقمي (التقنيات، البيانات، العمليات، الموارد البشرية، والأمن السيبراني) في تعزيز التوجه الريادي للمؤسسة وتجسيد ممارساتها الميدانية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة كخيار منهجي للتعلم في واقع الموضوع داخل المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزع على عينة مكونة من 92 فردا من إطارات وموظفي مؤسسة الصوميفوس، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS V27. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر دال إحصائيا للتحول الرقمي في تجسيد ريادة الأعمال بالمؤسسة، وقد تبين أن أبعاد (العمليات، البيانات، التقنيات) هي المحرك الأكثر تأثيرا في الفكر الريادي. ومن أهم التوصيات المتوصل إليها، هي ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، وتفعيل أنظمة الأمن السيبراني كبيئة محفزة للمخاطرة والابتكار، مع ضرورة مواصلة تطوير العمليات الرقمية كرافعة أساسية لريادة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ريادة الأعمال، رافعة، المخاطرة، الاستباقية، مؤسسة SOMIPHOS.

Abstract:

This study addresses the topic of "Digital Transformation as a Lever for Embodying Entrepreneurship in Algerian Public Institutions," focusing on the SOMIPHOS institution. The study aimed to highlight the extent to which the dimensions of digital transformation (technology, data, processes, human resources, and cybersecurity) contribute to enhancing the institution's entrepreneurial orientation and embodying its field practices.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was employed, along with a case study methodology to delve deeper into the subject matter within the institution. The study relied on a questionnaire as the primary data collection tool, distributed to a sample of 92 SOMIPHOS managers and employees. The data was then processed and statistically analyzed using SPSS version 27.

The study concluded with several key findings, most notably the statistically significant impact of digital transformation on embodying entrepreneurship within the institution. The dimensions of processes, data, and technology were identified as the most influential drivers of entrepreneurial thinking. Among the most important recommendations is the necessity of investing in human capital and activating cybersecurity systems as an environment conducive to risk-taking and innovation, along with the need to continue developing digital processes as a fundamental driver of entrepreneurship.

Keywords: Digital transformation, entrepreneurship, driver, risk-taking, proactivity, SOMIPHOS Foundation.