



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

عنوان المذكرة:

ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة ميدانية بالشركة المتوسطة للملاحة الجوائية

MSCA - سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

- براك حنان

- قيطون نهاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زرزار العياشي	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن محمد إيمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
براك حنان	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



السنة الجامعية: 2025 / 2026

ترخيص بإيداع مذكرة الماستر لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بنراك حنان؛ الرتبة العلمية: أستاذة معاضدة بـ
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية
بـ:

من إنجاز الطالبين:

(1) قبطون نهاد

(2)

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تاريخ المناقشة: 30 جوان 2026

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في:

تأشير رئيس القسم



تأشير الأستاذ المشرف

Benarak Hanane

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة ميدانية بالشركة المتوسطة للملاحة الجوائية

MSCA - سكيكدة -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذة:

- براك حنان

من إعداد الطالبة:

- قيطون نهاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زرزار العياشي	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
بن محمد إيمان	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
براك حنان	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2025 - 2026





الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي هذا العمل إلى نفسي أولاً، نهاده.

إلى تلك الإنسانية التي لم تغفل يوماً.

كما أهدي هذا العمل إلى مشرفتي العزيزة الأستاذة براك حنان، والتي كانت أكثر من مشرفة بالنسبة لي شكراً لك على كل جهودك و ثقتك بي وشكراً على مرافقتك لي طيلة هذه الفترة بكل صبر.

إلى عائلتي، سندي الأول والوحيد .

إلى روح جدي الطاهرة رحمة الله عليه الذي كان يريد أن يراني في أعلى المراتب

إلى والدي الكريمين، أعز الناس إلى قلبي من أجل تضحياتهم، حبهم، دعواتهم، و دعمهم و تحفيزهم المتواصل.

شكراً على كل شيء

إلى جدتي العزيزة، من أجل حبها و ثقتها الكبيرة و دعواتها الصادقة.

إلى أخواتي، إيناس وهاجر ، شاركوني جميع لحظات حياتي، فرحي و تعبي ،و كانوا دائماً مصدر دعم لي

إلى إخوتي ، زكريا وإسحاق الذين كانوا دائماً بجانبني و حرصوا على دعمي و مساندتي.

إلى جميع أفراد عائلتي المقربون الذين ساهموا في وصولي هذه المرحلة وفرحوا بكل إنجازاتي .

إلى أصدقائي المقربون فائزة، مريم، إيناس، نور، دعاء، لميس، أصالة و ياسمين الذين جسدوا معنى

الصدقة و كانوا معي في السراء و الضراء .

و زملائي الذين رافقوني خلال مسيرتي الدراسية و تقاسموا معي لحظات التعب والنجاح

و أخيراً أهدي هذا العمل إلى كل من تقاطعت طرقنا و كل من ساندني من قريب أو بعيد .

و هكذا كان هذا المشوار نافعا و قيما .



أتوجه أولا بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة جامعة 20 أوت 1955 على جودة التعليم الذي قدموه لي طوال فترة تكويني . فقد شكلت مساهماتهم النظرية والتطبيقية أساسا متينا لإنجاز هذه المذكرة .

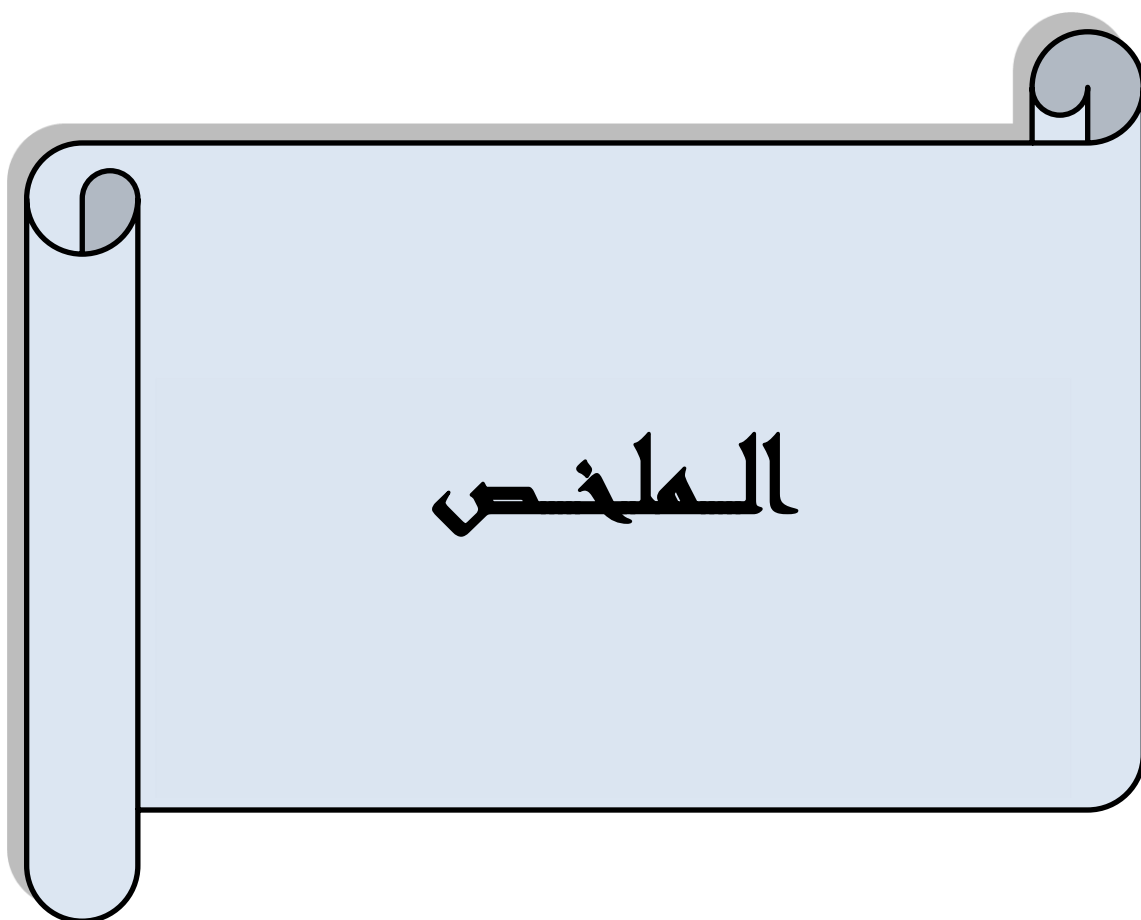
كما أتقدم بخالص الشكر و الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بالوقت لقراءة هذا العمل و تقييمه و إثرائه بملاحظاتهم العلمية . بالإضافة إلى شكر و تقدير خاص يعود إلى أستاذتي المشرفة براك حنان على توجيهاتها القيمة و نصائحها و متابعتها المستمرة التي كان لها أثر كبير في إنجاز هذه المذكرة .

كما أتوجه بالشكر و الامتنان إلى الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية (MSCA) و جميع موظفيها على حسن استقبالهم و تعاونهم و مشاركتهم للمعلومات اللازمة لإنجاز هذه المذكرة .

و أتقدم بشكر خاص إلى الأستاذة أودينة منى ،مديرة خدمة العملاء لشركة MSCA على التأطير والإصغاء طوال فترة التبرص لقد أثرى إلتزامها واحترافها تجربتي الميدانية بشكل كبير .

و أخيرا ، أشكر كل الأصدقاء والزلاء وكل من ساعد في إنجاز هذه المذكرة . و الحمد لله رب العالمين على نعمة التوفيق وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وناफعا لطلب العلم .





الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية (MSCA) بولاية سكيكدة، من خلال دراسة أبعاد ريادة الأعمال الرقمية، ومدى مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. كما سعت الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي لكل من ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية، وتشخيص واقع تطبيق الممارسات الرقمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وتم ذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة الموجهة إلى الطاقم الإداري للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية بسكيكدة. كما تم تحليل البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج SPSS واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج أن تبني الممارسات الرقمية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العملاء، بما يدعم المكانة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة.

الكلمات المفتاحية : ريادة الأعمال الرقمية ، الميزة التنافسية، الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية.

Abstract :

This study aims to determine the extent to which digital entrepreneurship influences the achievement of competitive advantage at the Mediterranean Shipping Company Algeria (MSCA) in the Skikda province. It does this by examining the dimensions of digital entrepreneurship and their contribution to enhancing competitive advantage across its various dimensions. Furthermore, the study seeks to clarify the conceptual framework of both digital entrepreneurship and competitive advantage, as well as diagnose the current reality of implementing digital practices within the investigated organization.

To achieve the study's objective, a descriptive-analytical approach was adopted. Primary data was collected using a questionnaire administered to the administrative staff of the Mediterranean Shipping Company Algeria in Skikda. The data was statistically analyzed using the SPSS software, employing a set of statistical methods to test the study's hypotheses.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant positive effect of digital entrepreneurship, in its various dimensions, on achieving competitive advantage. The results also indicated that adopting digital practices contributes to improving organizational performance, enhancing innovation capabilities, and responding to customer requirements, thereby supporting the organization's competitive position in the modern business environment.

**Keywords :Digital Entrepreneurship, Competitive Advantage, MediterraneanShipping
Company Algeria**

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

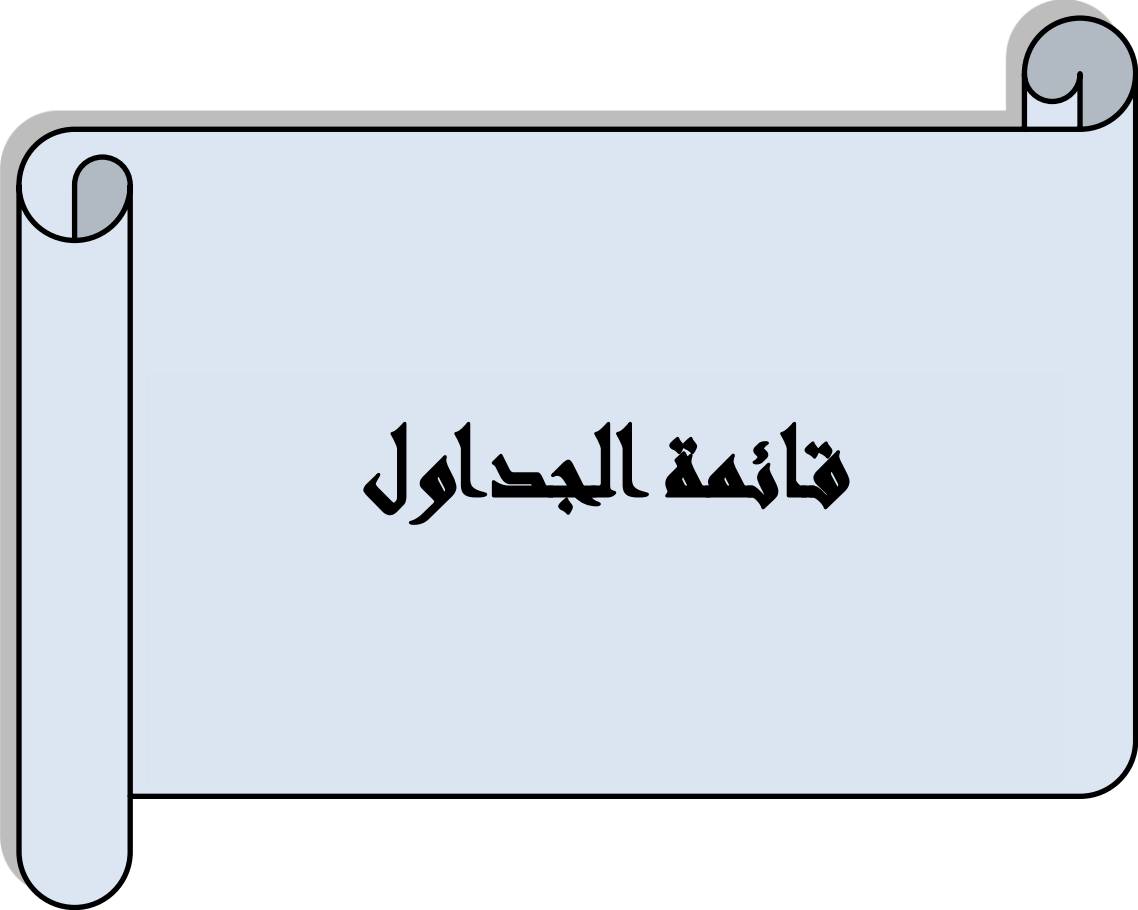
الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال الرقمية
3	المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال الرقمية
3	أولاً: نشأة وتطور ريادة الأعمال الرقمية
4	ثانياً: تعريف ريادة الأعمال الرقمية
6	ثالثاً: أهمية ريادة الأعمال الرقمية
7	رابعاً: خصائص ريادة الأعمال الرقمية
8	خامساً: الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية والتقليدية
9	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات ريادة الأعمال الرقمية
9	أولاً: أبعاد ريادة الأعمال الرقمية
12	ثانياً: محددات ريادة الأعمال الرقمية

12	المطلب الثالث: مزايا وتحديات ريادة الأعمال الرقمية
12	أولاً: مزايا ريادة الأعمال الرقمية
13	ثانياً: تحديات ريادة الأعمال الرقمية
15	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
15	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
15	أولاً: نشأة الميزة التنافسية
16	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية
17	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية
18	رابعاً: خصائص الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
18	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
20	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
22	ثالثاً: مصادر نشأة وتحقيق الميزة التنافسية
25	رابعاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية
27	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة لريادة الأعمال الرقمية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة للميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA فرع	

- سكيكة -

39	تمهيد الفصل الثاني
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: تقديم الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA
40	أولا: تعريف الشركة المتوسطة للملاحة MSCA
41	ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة MSCA فرع- سكيكة -
44	المطلب الثاني: التصميم العملي للدراسة الميدانية
44	أولا: منهجية الدراسة
45	ثانيا: أدوات الدراسة
47	ثالثا: مجتمع الدراسة
47	رابعا: عينة الدراسة
47	خامسا: الأساليب المعالجة الإحصائية
48	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
48	أولا: ثبات أداة الدراسة
49	ثانيا: صدق أداة الدراسة
55	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
56	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد الدراسة
61	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
67	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
74	خلاصة الفصل الثاني

76	الخاتمة
79	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

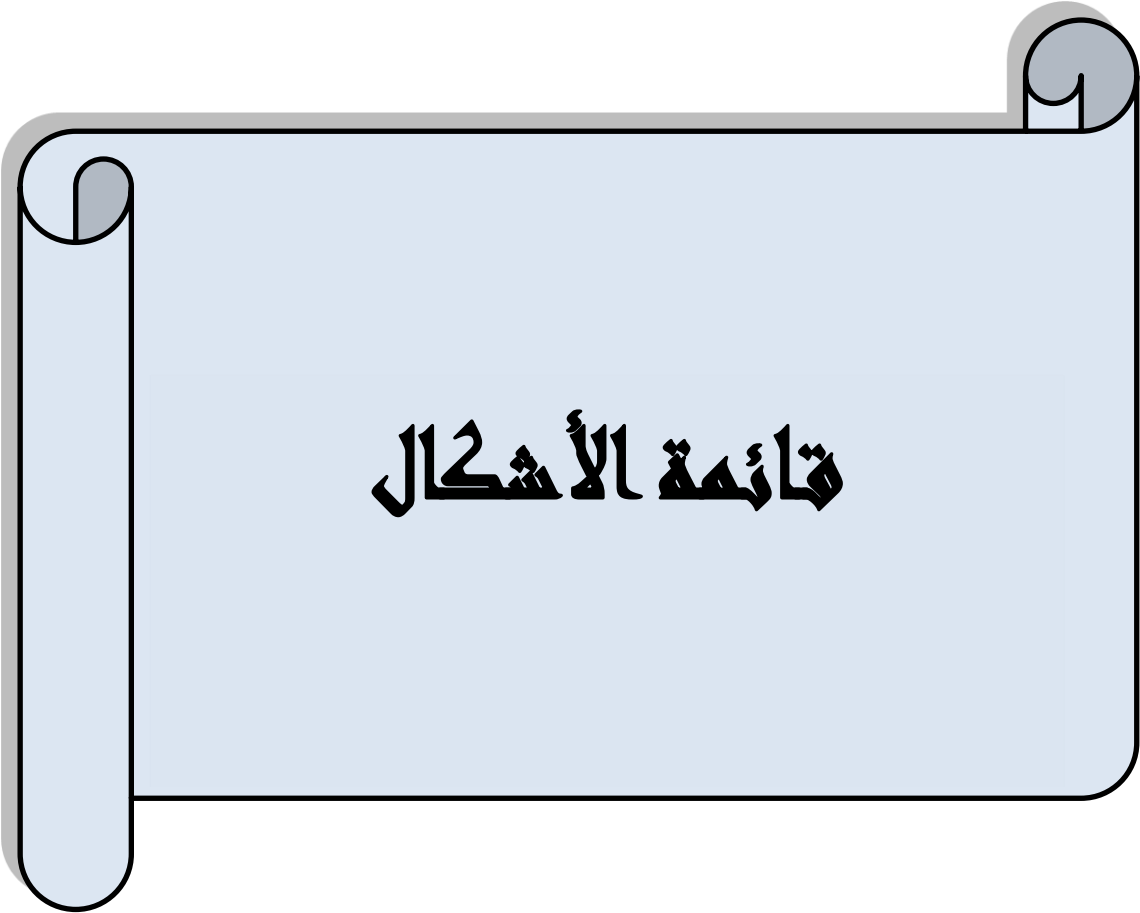


قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية	9
2	الدراسات السابقة لريادة الأعمال الرقمية	27
3	الدراسة السابقة للميزة التنافسية	30
4	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	34
5	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	46
6	توزيع مقياس ليكرث الخماسي	46
7	فئات المدى وفقا لمقياس ليكرث ودلالاتها	47
8	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لكل محور الدراسة	49
9	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المعرفة الرقمية	50
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الرقمية	51
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التمويل الرقمي	51
12	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بيئة الاعمال الرقمية	52
13	قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محور ريادة الأعمال الرقمية	53
14	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية	53
15	قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محاور الدراسة	54
16	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	55
17	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56

57	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	18
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	19
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	20
61	الوسط الحسابي لعبارات المعرفة الرقمية	21
62	الوسط الحسابي لعبارات القيادة الرقمية	22
63	الوسط الحسابي لعبارات التمويل الرقمي	23
64	الوسط الحسابي لعبارات بيئة الأعمال الرقمية	24
65	الوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية	25
67	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	26
68	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	27
69	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	28
70	نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	29
71	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	30



قائمة الأشكال

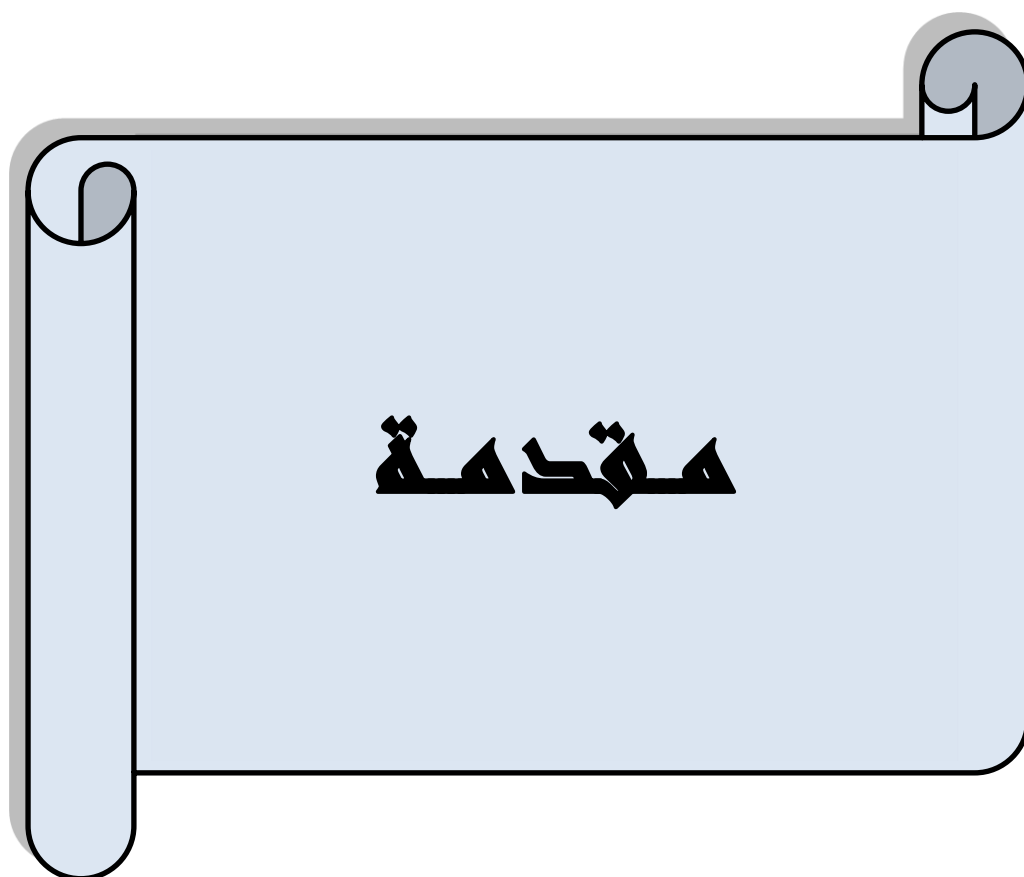
قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	المراحل الثلاثة لتطور ريادة الأعمال الرقمية	3
2	مكونات ريادة الأعمال الرقمية	10
3	أبعاد الميزة التنافسية	21
4	الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA	41
5	متغيرات الدراسة	44
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	57
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	58
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	59
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	60

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
84	استمارة الاستبيان	1
89	مخرجات SPSS	2



في ظل التحولات الجذرية المتسارعة التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت ريادة الأعمال سمة من سمات الاقتصاديات المعاصرة. وتعد الثورة الرقمية قلب هذه التحولات التي أعادت رسم ملامح بيئة الأعمال وغيّرت قواعد المنافسة التقليدية كلياً.

حيث أن انتشار التطور السريع والتكنولوجيا بالإضافة إلى البيانات الضخمة، ألزم ضرورة استخدام المؤسسات للتحويل الرقمي وذلك لاعتباره من بين الموارد الأكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى.

ونظراً لما توفره ريادة الأعمال الرقمية من فرص وإمكانيات للقيام بالأعمال في كل الظروف خصوصاً مع تزايد احتياجات سوق العمل المستمرة والمتغيرة فقد شجعت العديد من الدول المتقدمة رواد الأعمال على الانتقال إلى هذا المجال، لما له من دور في تحسين الأداء من خلال تحسين كفاءة وفعالية المنتجات والخدمات وتحقيق أرباح عالية وذلك من خلال الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والوصول إلى أكبر عدد مستهدف من العملاء في أي وقت وأي مكان.

ومن هذا المنطلق، أصبحت ريادة الأعمال الرقمية أحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، إذ تمكنها من توظيف التقنيات الرقمية والابتكار في تحسين جودة الأداء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، مما يؤدي إلى خلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها، ويعزز قدرتها على النمو والاستمرار. ومن هنا تتجلى أهمية دراسة دور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة -؟

الأسئلة الفرعية:

ومن التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن ننشر مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة على المشكلة الرئيسية بهدف الإحاطة بجميع جوانب البحث والوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها وتعميمها قدر الإمكان، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المعرفة الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة- ؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التمويل الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد بيئة الأعمال الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-؟

فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) زيادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-.

والتي تم التأكد من صدقها أو نفيها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية **MSCA** - سكيكدة-.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل في ريادة الأعمال الرقمية والتي تم قياسها بالاعتماد على الأبعاد: المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي وبيئة الأعمال الرقمية.

المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية التي تشمل كل من التكلفة والجودة والابداع والمرونة وسرعة الأداء.

مبررات اختيار الموضوع:

من الدوافع التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع:

- ✓ حداثة الموضوع
- ✓ قلة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.
- ✓ الاهتمام المتزايد للتحويل الرقمي.
- ✓ الرغبة في معرفة ريادة الأعمال الرقمية بكل أبعادها وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية ريادة الأعمال الرقمية كمورد لبناء ميزة تنافسية.

أهداف البحث:

- تهدف الدراسة الحالية لتحقيق هدف رئيسي ومحدد وهو التعرف على أثر ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية بسكيدة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على أبعاد ريادة الأعمال الرقمية وكيف تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية.
 - محاولة إعطاء مفهوم نظري وفكري لمتغيرات الدراسة.
 - تشخيص واقع ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية بسكيدة.
 - إضافة مرجع للمكتبة الجامعية يستفيد منها الطلبة.

أهمية الدراسة:

يمكن تجسيد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال .
- ابراز مدى وجود ريادة الأعمال الرقمية في المؤسسة محل الدراسة وكذا المساهمة التي تضيفها الميزة التنافسية.
- معرفة وتوضيح علاقة ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية.

- تقديم نتائج وتوصيات تساعد المؤسسة على تطوير ممارساتها الرقمية واستثمارها لتحقيق ميزة تنافسية.

حدود الدراسة:

للدراسة نوعين من الحدود نذكرها كما يلي:

حدود مكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الشركة المتوسطة للملاحة MSCA بولاية سكيكدة.

حدود زمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 10 ماي 2026 إلى غاية 10 جوان 2026.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على التساؤل الرئيسي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع الدراسة من أجل جمع المعلومات وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، ثم الانتقال إلى الميدان العملي أين تم طرح الاستبانة والتي كان الغرض منها جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل اثبات أو نفي الفرضية التي تم طرحها سابقاً وكذا استخلاص نتائج الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع والدراسات التي تناولت العلاقة موضوع الدراسة.
- موضوع حديث وجديد.
- قلة المؤسسات التي تتميز بالممارسات الرقمية الكاملة.

هيكلية البحث:

تم اعداد هذه الدراسة بالاعتماد على منهجية IMRAD، حيث ألزمت على تقسم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الجانب النظري لريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية مع محاولة الالمام والإحاطة بجميع المفاهيم والعناصر اللازمة في الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول تمت فيه مناقشة الإطار المفاهيمي الشامل لريادة الأعمال الرقمية أما المبحث الثاني تم التطرق لعنصر الميزة التنافسية بالإضافة إلى العلاقة بينها وبين ريادة الأعمال الرقمية والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني تم تناول فيه دراسة ميدانية متعلقة بالموضوع حيث تم التوجه إلى الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية لولاية سكيكدة من أجل تطبيق ما تم مناقشته في الجانب النظري على أرض الواقع، ولتحقيق هذا الغرض تم طرح استبيان لجمع المعلومات اللازمة، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول تناول التقديم بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التصميم العملي للدراسة، أما المبحث الثاني تمت فيه عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لريادة الأعمال والميزة

التنافسية

تمهيد الفصل الأول:

في ظل عالم اليوم والتحول السريع والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات بما يتماشى مع العصر، حيث أصبح من الضروري اكتساب ميزة تنافسية لها بهدف ضمان بقائها واستمراريتها في سوق المنافسة، ذلك من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، مع ضمان اكتساب أحدث التقنيات الرقمية بغرض تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية تسمح بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال الرقمية

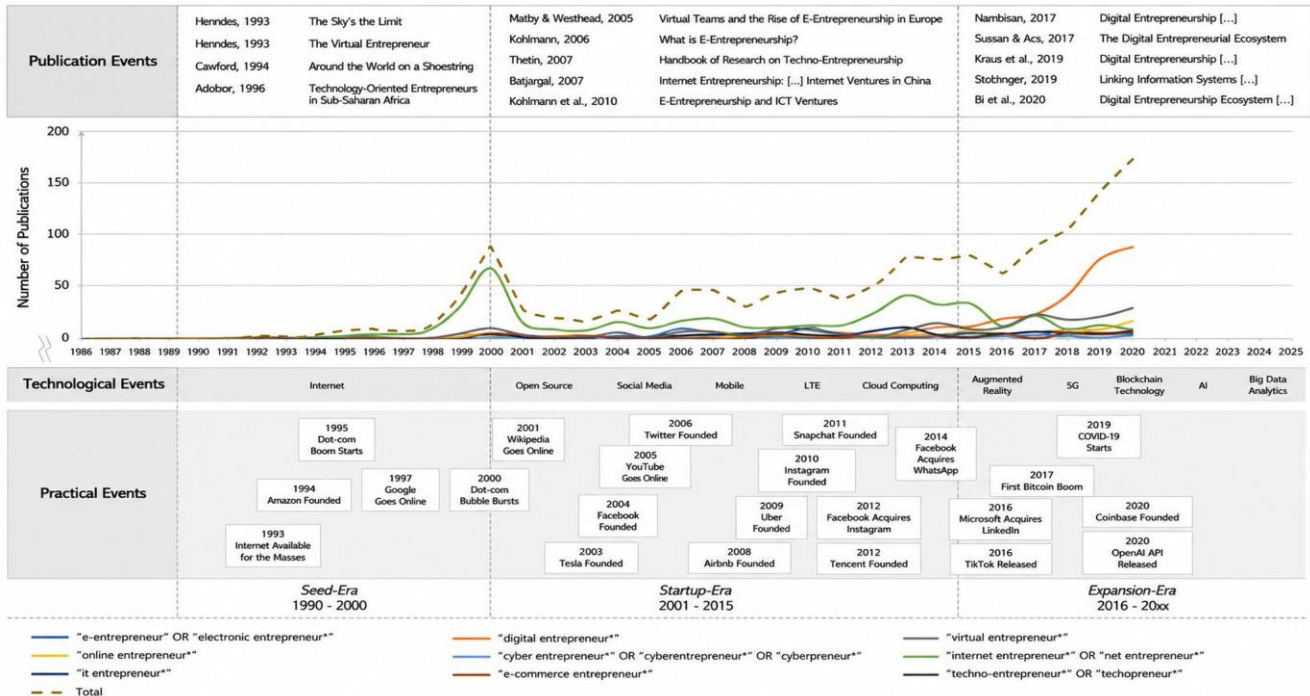
لعبت التحولات التكنولوجية المتسارعة التي شهدتها العالم مؤخرًا، دورًا محوريًا في أحداث تغيير جذري في نماذج وآليات العمل التقليدية. فقد أدت هذه الظروف إلى ضرورة اكتشاف أساليب مبتكرة و حلول تقنية تضمن استمرارية المهام والأنشطة الاقتصادية وفي أي مكان وزمان، حيث تم رقمنة الخدمات والأعمال ليتم التواصل مع المستخدمين عن بعد، وهذا ما يعرف بريادة الأعمال الرقمية.

المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال الرقمية

أولاً: نشأة وتطور ريادة الأعمال الرقمية

يذكر (Nambisan, 2017) ان ريادة الاعمال الرقمية تصف: " التقاطع بين التقنيات الرقمية وريادة الاعمال، وتتناول انشاء وتوسيع نطاق المشاريع الرقمية التي يعتمد نموذج اعمالها على توليد القيمة من خلال المعلومات الالكترونية عبر شبكات البيانات، وبناء على ذلك فهي مجال نشأ مع ظهور تكنولوجيا الانترنت، وله تاريخ طويل، ويوجد ثلاث حقب في التطور التاريخي لريادة الاعمال الرقمية وهي: ¹

شكل رقم (1): يوضح المراحل الثلاث للتطور التاريخي لريادة الأعمال الرقمية



Source: Tobias Kollmann & Others, Eras of digital entrepreneurship connecting the past, present, and future, Bus Inf Syst Eng, Vol 64,N01, 2022, pp15-31.

¹ Tobias Kollmann & Others, Eras of digital entrepreneurship connecting the past, present, and future, Bus Inf Syst Eng, Vol 64,N01, 2022, pp15-31.

1. **مرحلة التأسيس (1990-2000):** تمثل هذه المرحلة بداية التطور التاريخي في مجال ريادة الأعمال الرقمية، ويتسم في المقام الأول بظهور تقنية الانترنت بعد حوالي 20 عاما من التطوير، أصبحت هذه التقنية متاحة لعامة الناس، وقد اتاحت المزايا الأساسية لتقنية الانترنت، مجموعة واسعة من فرص ريادة الأعمال من خلال ممارسة الأعمال التجارية الكترونيا، وقد رافقت التطورات الأولى في مجال اقتصاد الانترنت بحوثا ناشئة حول هذه المواضيع، كانت أولى المصطلحات التي وصفت تأثير تكنولوجيا الانترنت على مجال ريادة الأعمال هي "ريادة الأعمال الافتراضية" و"ريادة الأعمال الرقمية"، كما استخدمت مصطلحات أخرى، مثل "ريادة الأعمال عبر الانترنت" و"ريادة الأعمال التقنية" ومع ذلك، لم يحظ أي مصطلح خلال هذه الفترة بقبول واسع النطاق.

في أواخر 1990، تم استكشاف الفرص الأولية التي أتاحتها الانترنت، برزت فرص تجارية جديدة، لذلك تميز الاقتصاد الجديد بظهور المزيد من الشركات التي تخلق قيمة الكترونية من خلال المعلومات عبر شبكات البيانات، بما في ذلك Amazon, Google.

في عام 2000 كان المصطلح الأكثر استخداما خلال مرحلة التأسيس هو ريادة الأعمال عبر الانترنت.

2. **عصر الشركات الناشئة (2001-2015):** تعد مرحلة انتقالية شهدت ظهور العديد من الطرق الجديدة لاستخدام تكنولوجيا الانترنت، مثل التقنيات الرقمية الجديدة كالبرمجيات مفتوحة المصدر، منصات التواصل الاجتماعي، الهواتف المحمولة، شبكات LTE، الحوسبة السحابية. خلال هذه الفترة ظل مصطلح "ريادة الأعمال عبر الانترنت" الأكثر استخداما، ومع ذلك بدأت مصطلحات أخرى مثل: ريادة الأعمال التقنية، وريادة الأعمال الإلكترونية.

3. **عصر التوسع (2016-20xx):** يتميز العصر الأخير، بتحول جذري وظهور العديد من التقنيات الرقمية الجديدة التي تغزو السوق العالمية، تدخل هذه التقنيات الرقمية في كل جانب من جوانب حياة الناس، وتشكل معالجة كميات هائلة من البيانات أساسا للعديد من التقنيات الرقمية الجديدة، كما تم في المرحلة استخدام مصطلح ريادة الأعمال الرقمية بدلا من ريادة الأعمال عبر الانترنت، ويمكن تفسير ذلك نتيجة ظهور تقنيات رقمية جديدة خلال هذه الفترة.

ثانيا: تعريف ريادة الأعمال الرقمية

أسفرت الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم عن تغيرات كبيرة في عالم الأعمال، فتحوّلت بذلك نماذج الأعمال من النموذج التقليدي إلى النموذج الرقمي، والذي هيأ بدوره الفرصة لولادة نماذج أعمال جديدة تسمى "ريادة

الاعمال الرقمية"، الذي عرف بانه: " فئة فرعية من ريادة الاعمال حيث تم رقمنة بعض او كل ما هو مادي في المنظمة التقليدية " ويعتبر هذا المفهوم ظاهرة جديدة، على الرغم من ظهوره في اوائل التسعينات.¹

تعددت التعريفات التي تتعلق بريادة الأعمال الرقمية لتحديد التوافق والاختلاف من الريادة التقليدية، سنتطرق إليها فيما يلي:

✚ حسب المفوضية الأوروبية فإنها: "تتضمن خلق فرص الأعمال الرقمية أو الاستفادة منها، وتطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة تحقق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة. وتشمل تطبيق التقنيات الرقمية لابتكار منتجات وخدمات وعمليات ونماذج أعمال جديدة، واستخدام المنصات والنظم البيئية الرقمية للوصول إلى العملاء والموردين والشركاء والتفاعل معهم".²

✚ يركز التعريف على أن ريادة الأعمال الرقمية لا تقتصر على إنشاء مشاريع عبر الانترنت فقط بل تشمل استغلال التقنيات الرقمية لابتكار منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة تحقق قيمة للعملاء وتساعد المؤسسة على الوصول إلى الأسواق والتفاعل مع مختلف الأطراف بكفاءة أكبر، كما يؤكد على الدور المحوري للتكنولوجيا الرقمية في تعزيز الابتكار وتحقيق النمو والتنافسية.

✚ عرف (Kollmann,2006) ظاهرة ريادة الاعمال الرقمية على النحو التالي: "تأسيس شركة جديدة بفكرة عمل مبتكرة ضمن اقتصاد الانترنت، والتي تستخدم منصة الكترونية في شبكات البيانات لتقديم منتجاتها و/ او خدماتها، استنادا الى خلق قيمة الكترونية بحثة".³

✚ وعرفت أيضا: أنها تقوم بشكل أساسي على استخدام التكنولوجيا الرقمية، لتعزيز أنشطة ريادة الأعمال. أي أنها عملية تحويل الموارد المادية إلى شكل رقمي داخل الشركات المالية، ويتم استخدامها بشكل متزايد لدمج تكنولوجيا المعلومات في التسويق والتوزيع عبر الانترنت كجزء من جهود التحول الرقمي.⁴

✚ يوضح هذا التعريف أن التحول الرقمي لا يعني إنشاء مشاريع جديدة فقط، بل أيضا تطوير لأعمال موجودة. أي أن الشركات تستخدم التكنولوجيا لتحسين أدائها، مثل التسويق عبر الأنترنت أو إدارة العمل بشكل رقمي، مما يجعلها أكثر كفاءة وسرعة.

¹ Justin Paul & Others, **Digital entrepreneurship research: A systematic review**, Journal of business research, 156, 2023, pp 1-19.

² عرقوب خديجة، دور مراكز ريادة الاعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية ، دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية

-Code-، مجلة دفاثر اقتصادية، مجلد 16 ، العدد02، جامعة20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر، 2025، ص 743

³ Justin Paul & Others, Op.cit.

⁴ Alhussein Hamed Mohamed Hussein Qureshi,2025,**Digital entrepreneurship a gateway to achieving institutional excellence from the perspective of teachers of advanced technical commercial secondary schools in egypt : a field study from an educational perspective** , Internationnal journal of learning management systems ,13,No 3, foundations of education , sohag university , Egypt ,P39

كما قدم النسور و خليفات (2020) تعريفا لها بأنها: "تحول منظومة الريادة من الريادة التقليدية إلى ريادة حديثة تشمل: التسويق رقمي، و التوزيع رقمي، والإدارة الرقمية لإدارة المصالح، والعمليات الرقمية.¹

يركز هذا التعريف على أن الريادة اليوم لم تعد تقليدية بل أصبحت تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا وهو يبين أن التحول الرقمي أصبح عنصرا أساسيا لنجاح أي مشروع كالتسويق والتوزيع الرقمي.

عرفها كل من Biag & Hussain 2022 " هي تأسيس الأعمال التجارية الخاصة من خلال موقف مبتكر يساعد في التخفيف من حدة الفقر والبطالة وتحسين مستويات المعيشة"²

ركز هذا التعريف على ذكر وجه واحد فقط لريادة الأعمال الرقمية وهو ريادة الأعمال التجارية في حين ان ريادة الأعمال الرقمية متعددة الواجهه وهي مزيج من ريادة الأعمال التجارية والمعرفية والمؤسسية، والتي تعمل بتكامل.

ثالثا: أهمية ريادة الأعمال الرقمية

في عصرنا الحالي زاد الاهتمام بريادة الأعمال الرقمية لما لها من إيجابيات تقدمها في مجال الأعمال حيث يستفيد منها جميع فئات رواد الأعمال، سوف نقوم بذكر هذه الأهمية من خلال ما يلي:³

❖ **توسيع قاعدة العملاء:** اكتساب عدد كبير من العملاء بفضل سهولة التواصل بين الأطراف عبر المنصات الرقمية.

❖ **تعزيز القدرة التنافسية:** وذلك من خلال استقطاب عدد كبير من العملاء من خلال التسويق الالكتروني الذي يساعد على مواجهة السوق.

❖ **تخفيض التكاليف:** تسمح التكنولوجيا الرقمية بتقليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية مما تتيح فرصة لرواد الأعمال المستبشرين من إطلاق مشاريعهم بموارد أقل ومرونة أكبر.

¹ ديماس حسن العقرباوي، أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي - دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية - رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2023، الأردن ص22

² ديماس حسن العقرباوي، مرجع سبق ذكره ، ص 22

³ نورهان شويب ، ميلود برني، فريد مشري، واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي ما بعد فترة كوفيد -19، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ، المجلد 09 ، العدد 01 ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، الجزائر ، 2024، ص ص 152، 153.

- ❖ **تغذية راجعة سريعة:** تمكن ريادة الأعمال الرقمية المستثمرين من الحصول على ردود فورية من العملاء مما يساعد على تحسين المنتجات وتحقيق رضا الزبائن.
- ❖ **الحد من البطالة:** وذلك من خلال خلق فرص عمل جديدة افتراضية خاصة لفئة الشباب وذلك دون الحاجة لدفع تكاليف كالتنقل.
- ❖ **تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية:** وذلك من خلال زيادة إيرادات إضافية ومنه تحقيق النمو العام.

رابعاً: خصائص ريادة الأعمال الرقمية

تتميز ريادة الأعمال الرقمية بالخصائص التالية:¹

1. **قابلية التوسع السريع:** يمكن للمشروع أن يكبر بسرعة ويتوسع على عدد كبير من العملاء في وقت قصير دون تكاليف إضافية.
2. **الابتكار والمرونة:** تعتمد على القيام بأفكار مبتكرة تقدم قيمة مضافة وتتسم بمرونة وقابلية للتكيف حاجات العملاء والتطور التكنولوجي.
3. **الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية:** استخدام مختلف الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل: التطبيقات الذكية، الإنترنت ومنصات التعليم الإلكتروني.
4. **سرعة الوصول للأسواق:** بفضل استخدام شبكة الإنترنت يسهل الوصول لأكبر شريحة من العملاء عبر مختلف أنحاء العالم.
5. **التفاعل الفوري مع العملاء:** تتيح التواصل المباشر والفوري مع العملاء عبر وسائل رقمية كالبريد الإلكتروني أو الدردشة الآلية.
6. **دعم بيئة الابتكار:** من خلال توفير قنوات تمويل عبر حاضنات الأعمال أو الحوافز المالية المخصصة للإبداع والابتكار مثل جوائز **Digitopia** لدعم الشركات الناشئة للتحويل للاقتصاد الرقمي بمصر.
7. **وجود المخاطر:** إمكانية التعرض للاختراقات أو مشاكل الخصوصية والقرصنة، مما يتطلب اهتماماً بالأمن الرقمي.

¹ ياقوتة بودوشن ; سميحة جلولي ، أهمية الاستثمار السياحي في مشاريع ريادة الأعمال الرقمية ودورها في دعم السياحة البيئية المستدامة - عرض نماذج عالمية - ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ،المجلد 10، العدد 02، جامعة الجبالي بونعامة ،خميس مليانة، الجزائر، 2025، ص251

خامسا: الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية

نتيجة للتحويلات الرقمية التي يعرفها عالم الأعمال مؤخرا ظهر نوع جديد من ريادة الأعمال يدمج بين الفكر الريادي والتقنيات الرقمية المبتكرة يشار إليه بريادة الأعمال الرقمية، وهو يختلف عن المشروعات (التقليدية نظير توفرها على نماذج أعمال متطورة بالاعتماد على المنصات الرقمية).¹

المنتج: تمثل ريادة الأعمال الرقمية مزيجا من الأعمال التجارية والمعرفة وريادة الأعمال المؤسسية مما يميز عملية إنشاء المنتج أو الخدمة وفق الطريقة الريادية التقليدية مع إضافة عنصر المعرفة الرقمية الذي تتفقد إليه الأخيرة.

مكان العمل: يعد مكان العمل معيارا هاما يميز بين بيئة الأعمال الرقمية والتقليدية، حيث يوفر فرصة ممتازة لرواد الأعمال الممارسة نشاطاتهم وتوسيع شركاتهم من خلال ربطها عبر العالم وتسهيل تسويق منتجاتهم رقميا.

إنشاء المشروع: توفر الرقمنة السرعة والسهولة التي يحتاج إليها رواد الأعمال الرقميين لإنشاء مشروعهم عبر الإنترنت دون الحاجة إلى البحث عن مكان التأسيس وفق الطريقة التقليدية.

- **البيئة التنظيمية:** تؤثر البيئة التنظيمية على نشاط رواد الأعمال، حيث يتعين على المنظمين في مختلف أنحاء العالم التعامل خصوصية البيانات وأمنها. وهذا ما يظهر صعوبة حماية المنتجات الرقمية من خلال حقوق الملكية الفكرية والسرية مما يمنع الشركات الناشئة الرقمية من التمكن من جمع رؤوس الأموال اللازمة لنشاطها عن طريق مقدمي التمويل التقليديين، ومن الجهة الأخرى يمثل هذا العنصر نقطة قوة الريادة الأعمال التقليدية.

¹ نورهان شويب ، ميلود برني، فريد مشري، مرجع سبق ذكره ص 153

الجدول رقم (1): يلخص الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية

المعيار	ريادة الأعمال	ريادة الأعمال الرقمية
طبيعة المنتج / الخدمة	منتجات تقليدية ومادية تتطلب تصنيع وتخزين، أو خدمات حضورية.	منتجات رقمية تعتمد على المعرفة الرقمية (برمجيات، دورات، خدمات إلكترونية)
مكان العمل	مادي ومقيد يتطلب تواجد فريق العمل	مكان افتراضي، يمكن إدارة العمل من أي مكان
طريقة إنشاء المشروع	يتطلب مكان معين لتجسيد العمل وكثرة الإجراءات القانونية	تسهل الرقمنة السرعة والسهولة لإنشاء المشروع الإلكتروني.
تكاليف الإنتاج	عالية	منخفضة مقارنة بريادة الأعمال التقليدية
الملكية الفكرية	سهولة الحصول على الملكية الفكرية	الصعوبة في الحصول على الملكية الفكرية وحماية المنتج الرقمي.

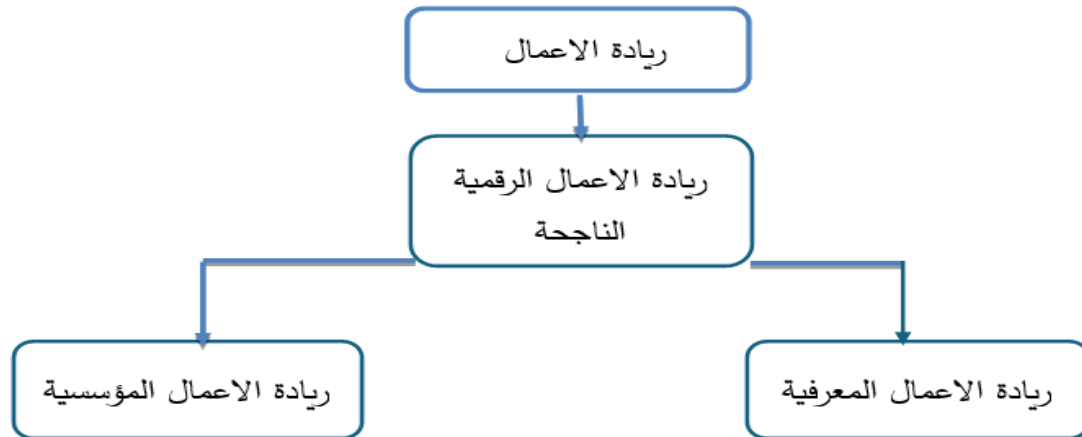
المصدر: نورهان شويب، مرجع سبق ذكره ص 153

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات ريادة الأعمال الرقمية

أولاً: أبعاد ريادة الأعمال الرقمية

تعتمد المشروعات الريادية الرقمية على الابتكار الرقمي بسبب تداخل الابتكار وريادة الأعمال لأن الأعمال الرقمية الناجحة تتكون من ثلاثة أنواع مترابطة من ريادة الأعمال هي: الأعمال، المعرفة، الفرص المؤسسية.

شكل رقم (2): يوضح مكونات ريادة الأعمال الرقمية



المصدر: سعد المحمدي، الريادة الالكترونية وتقنيات التحول الرقمي للأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2025، ص 157.

نلاحظ من خلال الشكل انه من الخصائص الاخرى لريادة الاعمال الرقمية انها متعددة الواجه وهي مزيج من ريادة الاعمال التجارية والمعرفية والمؤسسية، والتي تعمل بتكامل، وتعد ريادة الاعمال التجارية احد اشكال ريادة الاعمال الاكثر شيوعا وتداولاً، وهي تفسر ممارسة البحث عن فرص الاعمال التي يمكن استغلالها او تحديدها، وتشمل هذه الممارسات ابتكار منتجات او خدمات جديدة، تحديد المواد الخام واستخدامها، انشاء صناعات جديدة، وانواع جديدة من الاعمال.....، اما ريادة الاعمال المعرفية تصنف من خلال تحديد المعلومات او المعرفة والبحث عنها والافاق القائمة على المعرفة، وتشمل توسيع قواعد المعرفة الحالية بالإضافة الى تطوير قواعد جديدة، اما ريادة الاعمال المؤسسية فتنتميز بأفعال رواد الاعمال الذين يستخدمون الموارد في سبيل انشاء منظمات جديدة او تطوير المنظمات القديمة، وبالتالي فان ريادة الاعمال الرقمية هي مزيج من الممارسات الريادة الثلاث، اذا يجمع رواد الاعمال الرقمية بشكل تآزري بينهما، ويشكل هذا المزيج اساس القدرة على اخذ الممارسات التقليدية وتحويلها رقمياً.¹

¹ Joshua Antonizzi & Hanlie smuts, The characteristic of digital entrepreneurship and digital transformation a systematic literature review, conference paper for the conference of responsible design, implementation and use of information and communication technology, 2020, pp 239-251.

اما أبعاد ريادة الأعمال الرقمية، فقد حددت المفوضية الأوروبية خمسة أبعاد أساسية تقوم عليها ريادة الأعمال الرقمية وهي:¹

1. **المعرفة الرقمية:** في هذا البعد تتم الإشارة إلى براءات الاختراع وهي المعرفة والمهارات الرقمية في ريادة الأعمال أي فهم واستخدام المعلومات والتقنيات الرقمية بطريقة فعالة، وتعد أساساً مهماً في ريادة الأعمال الرقمية لأنها تساعد على اكتشاف الفرص الجديدة وابتكار أفكار من طرف رواد أعمال رقميون ليس بالصدفة، بل من خلال توظيف المعرفة لخلق قيمة حقيقية.

2. **بيئة الأعمال الرقمية:** يتمثل هذا البعد في المكان الافتراضي الذي يتمثل في الأنظمة الرقمية والتقنيات التي يتم استخدامها من طرف المنظمات الرائدة رقمياً في العمل وبواسطتها تتم المقارنة بين تلك المنظمات من حيث النجاح والنمو والتراجع في السوق الرقمي إضافة إلى ظروف السوق والمنافسة.

كما تتأثر هذه البيئة بوجود حاضنات الأعمال الرقمية والقيود القانونية، التي تساعد على نمو المشاريع وتطورها.

3. **التمويل الرقمي:** الحصول على التمويل مقوم أساس كل مشروع رقمي للقيام به بشكل فعال، ويعرف أنه القدرة على توفير الأموال والمعايير المرتبطة بالمشاريع الرقمية مثل: تكلفة الامتثال الضريبي، توفر رأس المال الاستثماري. وخصوصاً من حيث المستثمرين والمؤسسات التي تدعم الشركات الناشئة ورواد الأعمال المبتدئين في تحقيق أفكارهم المبتكرة.

4. **القيادة الرقمية:** هذا البعد ينص على أن رائد الأعمال الرقمي لا بد أن يمتلك العديد من المهارات الرقمية والتي يقصد بها مهارات الفرد المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية ومعرفة كيفية تطبيق هذه المهارات مع مبادئ القيادة وذلك من خلال أنظمة التعلم والتدريب واستغلال الفرص المتاحة من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بحيث يتمتع الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لتحسين كفاءة الأعمال التجارية.

¹ هاشم فوزي العبادي؛ ليت شناوة الجابري، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، العدد 02، جامعة الكوفة، العراق، 2022، ص ص 296 - 297

ثانيا : محددات ريادة الأعمال الرقمية

تتمثل أهم محددات نجاح ريادة الأعمال الرقمية في عالم المؤسسات اليوم فيما يلي:¹

1. **متطلبات الرقمنة:** وهي لا تعني امتلاك المعدات فقط كأجهزة الكمبيوتر، بل امتلاك المرونة للتعامل مع المنصات الرقمية، والقدرة على الاستفادة من البيانات الضخمة المتاحة وتحقيق الإنتاجية فالمؤسسة بحاجة إلى بنية تحتية قوية (شبكات، محركات رقمية، ومرافق متطورة)، بالإضافة إلى طموح حقيقي من الإدارة لاستخدام هذه التكنولوجيا وتطوير قدرات الموظفين عليها.
2. **التحولات الديناميكية:** يقصد بها مواكبة التغير المستمر فالنجاح الرقمي يعتمد بشكل أساسي على عقلية الأفراد وتقارب الأعمال الرقمية مع أخلاقياتهم، على سبيل المثال قدرتهم على تبادل المعلومات بذكاء واكتساب المعرفة والتعاون فيما بينهم، الأمر يتطلب أيضا رؤية استراتيجية ومعرفة كيف ومتى يجب اقتناص الفرص في الأسواق الرقمية، وكيفية التعامل مع المنافسة بروح ريادية وأخلاق مهنية عالية.
3. **ابتكار نموذج العمل الرقمي:** أي إعادة التفكير في كيفية تقسيم المهام بين الموظفين، وتوزيع المكافآت، وأوجه القصور في نماذج الأعمال الرقمية القديمة والتحقق من صحة نماذج الابتكار الرقمي وتقييمها بذكاء من حيث المخاطر، والتأكد من أن الطرق الجديدة فعالة وتضمن حقوق وسلامة جميع الأفراد.
4. **الأعمال الرقمية أو ما يليها من مراسيم بعد التنفيذ:** ريادة الأعمال الرقمية لا تتوقف عند البيع أو الشراء، بل يمتد أثرها ليشمل المجتمع ككل ويظهر نجاح المؤسسة في ريادة الأعمال الرقمية في قدرتها على تخفيض التكاليف، دعم مزاياها التنافسية، ودعم التغلب على حواجز السوق وتعزيز أدائها ودورها من خلال استراتيجيات رقمية ذكية، أي التوازن بين الأجهزة التقنية والتنظيم الإداري بما يخدم السوق.

المطلب الثالث: مزايا وتحديات ريادة الأعمال الرقمية

أولاً: مزايا ريادة الأعمال الرقمية للفرد والمجتمع

إن نجاح رائد الأعمال يضيف مميزات حقيقية ليس فقط لنفسه ولكن لمنطقته ولوطنه، فالمميزات الناتجة عن النشاطات الرقمية لرواد الأعمال تشمل الآتي:²

¹ حمزة غندور زرتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية و دورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية) ،مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،المجلد 07 ،العدد02،جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص1127

²نور الدين أحمد حسام الدين، دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الاقتصادي، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 06،العدد01، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2023، ص 27

- تحسين وضعه المالي والحالي وتوفير كثير من الأموال التي يمكن أن يحتاج إليها في حال ممارسة الأعمال الريادية التقليدية;
- التوظيف الذاتي، التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين;
- تطوير المزيد من المنتجات والخدمات، واستحداث أسواق جديدة;
- توظيف الآخرين في وظائف أفضل ومناسبة أكثر لهم;
- تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية، سواء للاستهلاك المحلي أو التصدير;
- زيادة الدخل وزيادة النمو بالاقتصاد الوطني;
- استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية;
- الاستثمار في الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي;
- تقليل التكاليف الثابتة للمنشآت مقارنة بمنشأة مادية مكانية، حيث لا توجد تكاليف استئجار الموقع أو البنية التحتية;
- إمكانية الوصول إلى أكبر قاعدة عملاء وفي أي مكان من العالم;
- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

ثانيا: تحديات ريادة الأعمال الرقمية

- يواجه رواد الأعمال الرقميون كثيرا من القضايا والتحديات في أثناء تنفيذ مشروعهم، أو خلال تحولهم الرقمي، ومن تلك التحديات نميز:¹
- **البنية التحتية** : تعتمد ريادة الأعمال الرقمية أساسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبدون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لن يتمكن رواد الأعمال الرقميون من تقديم المنتجات أو الخدمات. و في أجزاء كثيرة من العالم، لاسيما في البلدان النامية، يمثل الوصول إلى البنية التحتية عريضة النطاق بتكلفة معقولة و موثوقة عالية السرعة تحديا كبيرا .
 - **القضايا الثقافية والاجتماعية**: بوجود بيئة الاعمال المناسبة والبنية التحتية الصحيحة، لا يزال هناك نقص في الاستعداد المجتمعي أو الثقافي لهذا النوع من الأعمال، ويعود هذا إلى عدة أسباب منها: عدم الثقة بالأعمال الإلكترونية، نقص الوعي والخوف من كل ما هو جديد.

¹ خديجة عرقوب، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، مجلة أبحاث الدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 06، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023، ص ص 75 - 76

- **قضايا حقوق الملكية الفكرية:** يولد الكثير من رواد الأعمال الرقميون عالميا على الأنترنت، أو في الحوسبة السحابية، أو لديهم القدرة على النمو والتوسع عبر الحدود بسرعة كبيرة، لذا فغالبا ما يكون رأس مال هؤلاء الرواد رأس مال فكري، مما قد يثير قضايا تتعلق بحماية الملكية الفكرية لهم.
- **قضايا المهارات:** تبتدى من القدرة على تحديد المهارة المطلوبة، وتوظيفها، إلى امتلاك المهارات لتحديد التكنولوجيا الجديدة التي تتيح فرص الأعمال، وإحضارها كمشروع جديد، أو نماذج أعمال موجودة. كما أن هناك حاجة لمهارات القيادة الإلكترونية والأشخاص الذين يجمعون بين عقلية ريادة الأعمال ومهارات العمل والاتصال، وكذلك المهارات التقنية. فمع تحول مزيد من البلدان إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، يستمر مفهوم الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة في اكتساب أهمية قصوى، لكن الوصول إلى هذه المهارات يمثل تحديا كبيرا لرواد الأعمال.
- **الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية:** على الرغم من المزايا التي يحققها التحول الرقمي لمنظمات الأعمال، إلا أن هذه العملية لا تخلو من المخاطر والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني، وخطر الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإطار مفاهيمي للميزة التنافسية

تعد الميزة من المفاهيم الأساسية في الفكر الاستراتيجي الحديث، نظرا للدور الذي تؤديه في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والتميز والبقاء، في ظل بيئة ديناميكية، فلم يعد بقاء المنظمة واستمرارها مرتبط فقط بامتلاك الموارد، وإنما بقدرتها على توظيف تلك الموارد بطريقة تسمح لها بتقديم قيمة أكبر مقارنة بالمنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

بدأ مفهوم الميزة التنافسية يتبلور منذ نهاية الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث أعطيت لها العديد من التعاريف على يد العديد من الكتاب، يمكن إبراز مراحل تطورها وأهم التعاريف التي أعطيت لها فيما يلي:

أولاً: نشأة الميزة التنافسية

تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات، وتمثلت بكتابات (Selznik) (Chamberlin)، والذي ربط الميزة التنافسية بالكفاءة، و (Hafer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والاداء متغيرا تابعا.

المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينيات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews Gath, Christensen Leaned، التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجالات استراتيجية، والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينيات بكتابات Day, Portet, Fahey, Hu, Wensley، وبينت ان اي تفوق في الاداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

ويعتبر مايكل بوتر (Porter) اول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبران التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها.¹

¹ لويذة فرحاني، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 149.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

نتطرق إلى مفهوم التنافسية أولا تعرف أنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أشمل اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"¹

أما الميزة التنافسية فقد ارتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها وكل ما يخصها بشكل فريد من نوعه ومتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أوضحت معنى الميزة التنافسية:

✚ عرفها بورتر، فقال: " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، اي بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومها الواسع".²

ركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المؤسسة إيجاد طرق جديدة وأكثر فعالية من منافسيها في العمل وتطبيقها على أرض الواقع.

✚ وعرفها Lynch 2000: " هي الفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الإنجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية".³

يركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق يدوم لفترة طويلة من خلال تقديم قيم أو خدمات يصعب على المنافسين تقليدها.

✚ بينما العلائقي والطائي 2001 عرفها على أنها: " القابلية والقدرة على إجراء التعديلات والتحويلات التي تراها مناسبة وضرورية لمتطلبات العصر التي فيه، أو الخصائص الفنية لصناعاتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تميزها من غيرها، أي يزداد الطلب على صناعاتها وتزداد أرباحها".⁴

¹ زعور نعيمة، الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص188

² قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2020، ص 59.

³ Lynch ,R,2000 corporate strategy 2nd edition , Financial Times prentice hall , Harlow ,England

⁴ بشير عباس العلائقي ; حميد عبد النبي الطائي، مدخل متكامل، إدارة الأعمال الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2011.

يركز هذا التعريف على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع متطلبات العصر والتغيرات المختلفة، سواء في التكنولوجيا أو أساليب العمل، فالمؤسسة التي تكون متمكنة من ناحية التطوير والتحسين المستمر تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول: ان الميزة التنافسية تعبر عن مجموعة القدرات والامكانيات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكنها من تقديم مخرجات ذات قيمة اعلى مقارنة بالمنافسين، بما يضمن لها تحقيق التفوق والبقاء.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

هناك أهمية جليلة للميزة التنافسية خصوصا في ضوء تعقد البيئة وشدة المنافسة وتحقيق هدف البقاء وبالتالي وجب التطرق لأهمية الميزة التنافسية فيما يأتي:¹

- ❖ خلق قيمة للزبائن تؤدي لتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم;
- ❖ تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة، مع التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في بيئة المنافسة;
- ❖ اكتساب حصة سوقية للمؤسسة وتوسيعها، وكذا تحقيق ربحية عالية لضمان البقاء والاستمرار في السوق.
- ❖ تعد وسيلة لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال تعزيز المؤسسة لمعرفتها التنافسية وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل;
- ❖ تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة بسبب قدرتها على ابتكار نماذج فريدة وصعبة التقليد، والتي تكون متاحة على نطاق واسع، حتى لو كان المنافسون على علم بها.

¹ نور الدين لعمامرة، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1955، قالمة، الجزائر، 2024 ص55

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية:

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التفافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي:¹

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط؛
- 2- تتسم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- 4- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

المطلب الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، فيرى (Koufleros) بان هناك خمسة أنواع للميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبون، ضمان التسليم، الابداع، في حين صنفها بورتير (Porter) إلى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة المنخفضة وميزة تمييز المنتج، يمكن توضيحهما فيما يلي:²

1. **ميزة التكلفة الأقل** : وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة

¹ صلاح الدين نذير؛ مراد خطاب؛ قدور بن نافلة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص447

² عتيقة حرايرية ، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، رقم 02، 2015، ص ص 109-110

تشجع على إنجاح الأنشطة المنتجة للقيمة بأقل التكاليف ،حيث أن مراقبة عوامل تطور التكاليف ومحاولة التحكم فيها يمكن المنظمة من كسب هذه الميزة . ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل لابد من توفر بعض الشروط وهي:¹

❖ توحيد طريقة استخدام السلع لدى المستهلكين.

❖ تقادي كثرة تمييز المنتج المعروض على المستهلكين.

❖ إحداث تخفيض للسلع من أجل استقطاب الزيادة للمشتريات لهذا النوع من السلع بالنسبة للمستهلكين.

2. ميزة التميز: يمكن القول أن المنظمة تمتلك ميزة تمييز المنتج في حال قدرتها على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون في السوق من وجهة نظر العميل (جودة أعلى ،خصائص فريدة ،خدمات ما بعد البيع)، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و المادية و الكفاءات البشرية و الإمكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أرخص من الآخرين ، وفيما يتعلق بالموارد المادية و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا و إمكانية المنظمة الحصول على الامدادات اللازمة لعملية الإنتاج فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ،و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ،فالعديد من المنظمات يعزز نجاحها إلى ما تملكه من قدرات و كفاءات بشرية ،أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها و الافراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها .²

ومن أجل تحقيق ميزة التميز يجب توفر الشروط التالية:³

❖ قدرة المستهلكين للمنتج من معرفة طبيعته ودرجة تميزه عن بقية المنتجات نكون بذلك قد حققنا ميزة التميز ، إذ كان المنتج سلعة أو خدمة.

❖ قلة المنافسين في الحقل التنافسي، وعدم اتباعهم لاستراتيجية ميزة التميز.

❖ تعدد استخدام المنتج وتوافقه مع احتياجات المستهلك.

¹ وسيلة بن سعد ، قديم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة جيلالي لباس ،سيدي بلعباس الجزائر، 2016،ص 108

² مسعود كسرى،خليدة محمد بلكبير ، أشكالية الاستمرارية و تطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية ،مجلة الاقتصاد الجديد ،جامعة خميس مليانة،عين الدفلى، الجزائر، المجلد 00، العدد 00، 2009، ص182

³ وسيلة بن سعد ، مرجع سبق ذكره ص 109

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث اختلفت ابعاد الميزة التنافسية من باحث لآخر ولكن اتفق معظمهم أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ب خمس أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:¹

1. الجودة: هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم لتتوافق مع توقعاتهم إذ أن الزبون أصبح يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة التي تتمثل في مجموعة خصائص المنتج النهائي تهدف إلى إقناعه بشرائه.

2. المرونة: يقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم وأذواق طلبات الزبون، وهناك من يعرفها: "أنها قدرة المنظمة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة ومتفوقة عن باقي منافسيها".

والمرونة التي تحقق التمييز تضم جانبين هما : ²

– **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

– **مرونة مزيج المنتجات:** ترتبط بمدى قدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

3. الاستجابة للعملاء والتسليم السريع: يقصد بها قدرة المنظمة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمتجددة، ومنه كسب اهتمام وثقة الزبائن، بالإضافة إلى وقت التسليم السريع الذي ينتظره الزبون وسرعة تطوير الخدمة منذ بداية الفكرة حتى التصميم النهائي للذات لهما أكبر أهمية في كسب أسبقية تنافسية.

¹ د. بخيلي محمد الأمين، د. شلال عبد القادر، المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة المؤسسات، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة آكلي محمد أولحاج لبويرة، الجزائر، 2022، ص ص 236-237

² أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص 47

4. **التكلفة:** يقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على خفض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن خفض التكاليف من خلال:

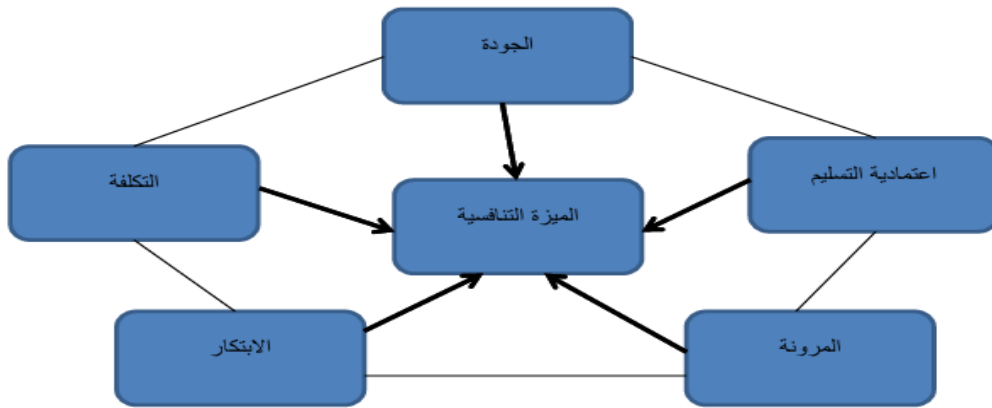
❖ الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة الموارد الأولية

❖ الوافرات المحققة من خلال زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين

❖ اتباع سياسة توزيع تحافظ على المنتج من التلف والتقدم.

5. **الابداع:** يعد الابداع من أهم أبعاد الميزة التنافسية وهو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهذا ما يعرف باليقظة الاستراتيجية.¹

شكل رقم (3): يلخص أبعاد الميزة التنافسية



المصدر : نور الدين لعمامرة، مرجع سبق ذكره، ص 61

¹ ،سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث و دراسات التنمية المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد

بوضياف المسيلة الجزائر ، 2021، ص 245

ثالثاً: مصادر نشأة وتحقيق الميزة التنافسية

1. مصادر نشأة الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية انطلاقاً من عاملين أساسيين وهما:

✓ **الكفاءة المقارنة:** المقصود بهذه الأخيرة هو قدرة المؤسسة على الانتاج بتكلفة اقل من المؤسسات الاخرى التي تنتمي لنفس القطاع الانتاجي، يتأثر هذا العامل بعوامل اخرى، مثل الكفاءة الداخلية التي تعكس التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة بالإضافة الى الكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تعبر عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة إثر تعاملاتها مع باقي المؤسسات.

✓ **قوة المساومة:** التي تسمح للمؤسسة بتحقيق حالات المساومة مع العملاء والذي يتأثر بجملة من العوامل الاخرى مثل: التكاليف المرتبطة بعمليات البحث والتطوير التي تشير الى تكلفة تسويق المؤسسة، الموردين، العملاء بأفضل الاسعار ومختلف الخصائص الفريدة للخدمة والمنتج وهي التكاليف التي يتحملها العملاء او مجهزو الخدمات إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.¹

كما اضاف (Grant,2016) عنصرين اخرين للميزة التنافسية وهي:

التميز: حسب رايه يتحقق التميز عندما تستطيع المؤسسة تقديم منتجات او خدمات تختلف عن منافسيها من حيث الجودة او الخصائص او الخدمات المصاحبة، بما يجعل الزبون يدرك قيمة اضافية يصعب الحصول عليها لدى المنافسين.

الابتكار والتكنولوجيا: أصبح الابتكار من اهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث يسمح للمؤسسات بتطوير منتجات جديدة وتحسين طرق الانتاج وتقديم حلول ملائمة لاحتياجات العملاء، كما تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة.²

¹ حسناوي عائشة، حسناوي العارم، مقاربات الميزة التنافسية، مجلة ابحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد

04، العدد 01، 2022، ص 18-07

² Robert M, Contemporary Strategy Analysis, 8 édition, Library of congress, wiley, 2016, p123.

2. مصادر تحقيق الميزة التنافسية:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة التنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي:¹

- **الابتكار:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثل شركة British Airways الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
- **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- **التكنولوجيا:** تعتبر عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العلمية والخبرات المكتسبة والوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- **خبرة المؤسسات:** الطويلة في الإنتاج التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها: "تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة".²
- **المعرفة:** تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة بهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها.

¹ صليحة مبروك ، صابر شراد، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق ميزة تنافسية ،مجلة المنهل الاقتصادي،جامعة حمه لخضر بالوادي ،الجزائر ،المجلد 02، العدد02 ، 2019، ص 244

² ميلاد صالح خليفة عبد الرحمان، مسعود صالح خليفة إبراهيم ،أثر الميزة التنافسية في تحسين أداء الاعمال ،دراسة ميدانية على أصحاب المشاريع الصغرى و المتوسطة بمنظمة وادي الشاطي ،المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ،المركز الديمقراطي العربي ،برلين ،ألمانيا المجلد 05، العدد24، 2013، ص 45

– الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:¹

✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

✓ الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع

وهناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين وهما:²

1. المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين،³

2. المصادر الداخلية: حيث ترتبط بمراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات.... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة، كذلك المصادر

¹ العيداني إلياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2019، ص 171

² أحمد إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة الشرى الأوسط، الأردن، 2017، ص 19

³ محمد فوزي علي العلوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 45

الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية ومعلوماتية...) بحيث تتفاعل فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية. (يوسف ودلهوم 2019، صفحة 155).

رابعاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف وهي:¹

أ. مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

– مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والموارد الخام وحيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

– مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل: تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ب. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد لحام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها ، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدف التفوق على المنافس و الوافرات الاقتصادية.²

المطلب الثالث: العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية

¹ خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر، 1998، ص 100

²دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر

إن العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية مهمة جداً وتكمن هذه العلاقة في أن ممارسة ريادة الأعمال الرقمية تخلق العديد من الفرص لبناء وتحقيق ميزة تنافسية غير مسبقة وبالنسبة للمنافسين وهي تقوم على مبدأ التكامل إذ لا يكفي توافر أحد الأبعاد دون غيره لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة. فالمعرفة الرقمية تفيد في تجسيد المهارات الرقمية الكافية التي تمكن المؤسسة من جمع البيانات وتحليلها واستثمارها في اتخاذ قرارات أكثر دقة وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء، ولكي يظهر عنصر المعرفة الرقمية لدى الموظفين هنا يأتي دور القيادة الرقمية التي تعمل على توجيه جهود المؤسسة نحو التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحفيز وتشجيع العاملين على تبني التقنيات الحديثة مما تساهم أيضاً في تحسين مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.

وفي المقابل، يوفر التمويل الرقمي الموارد المالية اللازمة للاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا والابتكار، مما يرفع كفاءة العمليات ويخفض التكاليف ويزيد من سرعة الإنجاز بالإضافة إلى توفير أساليب رقمية و مبتكرة في الدفع لتسهيل الخدمة على العملاء كالدفع الإلكتروني، حيث أن جميع الأبعاد السابقة لا يمكن أن تتحقق إلا بقيام المؤسسة بتهيئة بيئة الأعمال الرقمية و المناخ المناسب للعمل من خلال توفيق البنية التحتية الرقمية المناسبة من حيث البرامج و الأنظمة، والشراكات والتفاعل الإلكتروني الدائم و الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة، وهو ما يساعد المؤسسة على الاطلاع على التغييرات و التجديدات لحاجات و رغبات الزبائن بالإضافة إلى التكيف السريع مع التغييرات السوقية واستغلال الفرص الجديدة. ومنه تتمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع مستوى الابتكار والمرونة وتسريع الأداء والاستجابة لاحتياجات العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن أبعاد الريادة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، ولا سيما الجودة، والتكلفة، والمرونة، والابتكار، وسرعة التسليم، سواء بصورة مباشرة أو من خلال متغيرات تنظيمية وسيطة.¹

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية

¹ روان مصطفى عيروط؛ الدكتور خالد محمود الشوابكة، 2024، أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات المجلد 10، العدد 02، 2024، ص ص 145-152

في هذا المبحث سوف يتم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة و هما :

- ريادة الأعمال الرقمية (المتغير المستقل)

- تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

تم التمكن من اختيار مجموعة منها والقيام بالتركيز في هذه الدراسات على: النتائج، الاقتراحات والقيمة المضافة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير ريادة الأعمال الرقمية

جدول رقم (2): يوضح الدراسات السابقة لريادة الأعمال الرقمية

الدراسات الجزائرية	الهدف	النتائج
غندور وطايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية)، مقال، مجلة العلوم القانونية، المجلد السابع، العدد الثاني، جوان 2022	البحث في واقع ريادة الأعمال الرقمية كمفهوم جديد داخل المؤسسات، وإظهار دورها في تحقيق تنافسية المؤسسات داخل بيئة عملها، بالإضافة إلى توضيح دورها الكبير في النمو الاقتصادي والاجتماعي، والقدرة الابتكارية للمؤسسات، حيث تم الاعتماد على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة	-الانتقال لريادة الأعمال الرقمية أصبح أمرا ضروريا للمؤسسات نظرا لقدرتها على الاستمرارية والبقاء.
سفيان بن داود، ريادة الأعمال الرقمية توجه جديد للعمل المقاولاتي في ظل التداعيات جائحة كورونا تجارب دول عربية ناجحة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة زيان	هدفت الجزائر إلى إلقاء نظرة حول بعض التوجيهات الحديثة لريادة الأعمال والتي تم اعتمادها في الكثير من الدول لمواجهة التداعيات الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا وتمثلت عينتها في بعض التجارب العربية الناجحة	ومن أبرز نتائجها اتجاه ريادة الأعمال إلى الرقمنة أكثر فأكثر خصوصا خلال جائحة كورونا، اهتمام كبير من طرف الحكومات بالجيل الرقمي لريادة الأعمال، تخلق الدول العربية خاصة في منطقة الخليج العربي خطوات

عاشور بالجلفة، الجزائر 2022	وفق المنهج الوصفي التحليلي الرقمية	بارزة في مجال ريادة الأعمال وحضانات الأعمال الرقمية.
الدراسات العربية	الهدف	النتائج
مها خليل شحادة، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمي، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، جامعة الشرق الأوسط، العدد 62، الأردن، جانفي 2022	تهدف الدراسة إلى المساهمة في بيان مفهوم التحول الرقمي ودوره في ظهور نماذج أعمال جديدة يطلق عليها ريادة الأعمال الرقمية من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والتقارير الدولية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص نتائج البحوث والدراسات والتقارير الإحصائية	-يجب على الجامعات والمدارس الأردنية على خلق بيئة و ثقافة داعمة لريادة الأعمال الرقمية، - ضرورة التوسع في البحث في موضوع التحول الرقمي والريادة الرقمية.
محروس و حمادة ،آليات مقترحة لتفعيل ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية ،مقال ،مجلة كلية التربية ،العدد47،الجزء الأول، جامعة عين شمس،2023	هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المعاصرة ، و تشخيص الوضع الراهن لريادة الأعمال الرقمية ،و التوصل إلى آليات تفعيلها قد ركزت على خمسة أبعاد لريادة الأعمال الرقمية متمثلة في الثقافة الريادية، القيادة الإلكترونية والمهارات الرقمية، مصادر التمويل قاعدة المعرفة الرقمية وسوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبيئة الأعمال الرقمية)، وقد شمل مجتمع الدراسة	ى مجموعة من الآليات المرتبطة بواقع أبعاد ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية، من بين دعم انشاء المؤسسات الجديدة والمؤسسات القائمة من خلال تبني التقنيات الرقمية ... الخ. التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل أبعادها وذلك من خلال الاستفادة من المراكز والوحدات الجديدة المنشأة بالعديد من الجامعات،

الجامعات المصرية الحكومية نظرا لما تقوم به من جهود، لتبني مشروعات ريادة الأعمال الرقمية، والتي تضم أكبر عدد من الطلاب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة البحث	عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل يهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال الرقمية	
الدراسات الأجنبية	الهدف	النتائج
Basima Omar jarara (the Impact of digital Entrepreneurship, on high performance at Zain Jordan Telecom company), International journal of Academic research In business and social sciences, vol12, No12,2020	هدفت إلى التحقيق في تأثير ريادة الأعمال الرقمية على الأداء العالي في شركة زين الأردنية للاتصالات وتمثلت عينتها في 104 مديرا واستخدمت أداة الاستبيان الإلكتروني في جميع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة	-وجود مستويات عالية من الاهتمام لدى إدارة الشركة بأبعاد الأداء العالي -اهتمام الشركة المستمر بالتفاعل مع بيئتها الخارجية لمواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بها، متابعة كل ما هو جديد في عالم الأعمال
Krinic kristain, (potential of digital Entrepreneurship: possibilities and international markets), universityof zagreb, September 2021.	هدفت الدراسة إلى فهم آثار الرقمنة والتحول الرقمي على اقتصاديات البلدان وكيف تقدم التقنيات الناشئة مثل الانترنت الأشياء و إدارة البيانات على رواد الأعمال في مسار عملهم لتطوير أعمالهم، تمثلت عينتها في 110	-الأشخاص لديهم معرفة أفضل بالتطبيقات السائدة والتي ربما يستخدمونها بشكل متكرر في أنشطتهم اليومية التعليم والتعلم، المشاركون المائة لا يقضي أكثر من 4 ساعات في اليوم يدرسون

شخص و استخدمت المخططات الإحصائية والرسوم البيانية وفق المنهج التحليلي	أما التعليم الرسمي أو لأنفسهم عبر الانترنت، يميل الناس على الأقل لمعرفة بعض المعلومات عن التقنيات التي كانت موجودة حولنا منذ سنوات ولكن يحظى الجميع بفرصة تجربتها بشكل مباشر، يجب التركيز بشكل أكبر على جعل المجتمع أكثر وعيا ودراية رقميا.
--	--

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

جدول رقم (3): جدول يوضح الدراسات السابقة للميزة التنافسية

الدراسات الجزائرية	الهدف	النتائج
بوبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- مذكرة ماجستير (منشور) تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2012	تبين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية موبيليس وذلك من خلال - محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعه - محاولة الكشف عن المصادر الخارجية والداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.	- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة، فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار. - إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين

من خلال سماح المؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ورد فعل المنافسين. الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.	-محاولة إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق	
- البحث والتطوير أحد أهم الأسس التي تحقق تميز المؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها. تعتمد الميزة التنافسية على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المستهلك سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة التشغيل، حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة لتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة. للمؤسسة وأن يكون المورد نادر أو مميزا عما يمتلكه	وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالبحث والتطوير ومعرفة أنواعه وأهدافه على المؤسسة بالإضافة إلى ذلك معرفة مستوياته ومؤشرات قياسه، وأيضا معرفة دور البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوندور	صبري مقيم، أثر أنشطة البحث و التطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر،مجلة التكامل الاقتصادي،المجلد 07، العدد 02،الجزائر 2019

المنافسون الحاليون أو المحتملون،		
الدراسات العربية	الهدف	النتائج
غالب محمد البستنجي (2011) بغنوان أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية دراسة حالة الشركات الصناعية الأردنية مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية السعودية، المجلد (05)، العدد (01)	- التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، - التعرف على مستوى إدراك المستجوبين في الشركات الصناعية الأردنية إزاء اكتساب الميزة التنافسية - التعرف على أثر كفاءة أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.	- وجود دور إيجابي لكل من أبعاد نظم المعلومات التسويقية في اكتساب ميزة تنافسية . - ضرورة اهتمام الموظفين بأهمية اكتساب ميزة تنافسية .
منصور عبدالقادر و صابرين محمد أبو شاويش متطلبات الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث المركز الديمقراطي العربي العدد الثاني برلين ألمانيا أكتوبر 2018	هدف هذا البحث لقياس متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في كلا من جامعتي الأقصى بغزة وجامعة فلسطين، و تم اختيار عينة مكونة من 100 عامل إداري وكذلك في الوظائف الاستشارية،	وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية و تحقيق الميزة التنافسية و غياب سياسات استقطاب العاملين وترفيعهم في كلا الجامعتين انخفاض مستويات القيم التنظيمية لدى العاملين وهذا يتطلب تحسين واقع الثقافة التنظيمية فيها. و من أهم التوصيات المقترحة من الباحثان هي

العمل على بلورة سياسة واضحة لاستقطاب العاملين و ترفيعهم في الجامعات الفلسطينية، استحداث قسم للرقابة الداخلية في كلا الجامعتين من خلال اعتماد معايير إدارية ومالية .		
النتائج	الهدف	الدراسات الأجنبية
-يتم الوصول إلى مركز تنافسي و المحافظة عليه من خلال اعتماد الاستراتيجيات التسويقية المناسبة ،و يتم ذلك حسب المعلومات التي يوفرها نظام الاستخبارات التسويقية عن البيئة الخارجية للمؤسسة.	التعرف على دور نظام الاستخبارات التسويقية كأداة استراتيجية في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة ،و أهمية المعلومات التسويقية كسلاح تنافسي أقوى من قوى البيع في المؤسسة، وذلك نظرا لشدة المنافسة و التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها ،و لمواجهة تلك المتغيرات لا بد أن تتوفر المؤسسة على نظام للاستخبارات التسويقية هدفه تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لترشيد القرارات المتخذة	Goddy osa Igbaekemen،Marketing intelligence as a strategic tool for competitive Edge،british journal of marketing studies ,published by European centre for research Training and developpment ,uk ,vol 2,No5,september 2014
وجود علاقة قوية وإيجابية الارتباط بين جودة الخدمة، الميزة التنافسية في الخدمة المقدمة للشركات الصغيرة ،	هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد و فحص العلاقة التي تربط بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و كذلك إيجاد العلاقة	Wijetunge,service quality ,competitive advantage and organization performancein

وجود علاقة مهمة بين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للمنظمات ، نلاحظ أن هذه الدراسة ربطت جودة الخدمة بالميزة التنافسية بمتغير مشترك بينهما وهو تحسين الأداء.	بين جودة الخدمة و أداء الأعمال ، بين الميزة التنافسية و أداء الأعمال أيضا. تم الإعتماد على أبعاد كل متغير الميزة التنافسية و متغير أداء المؤسسة المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و لقياس متغيرات الدراسة.	providing services to small and mediuementreprises in sri lanka ,international journal of scientific and research publications vol 6,No7, university of kelaniya ,2016
--	--	---

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم اجرائها نجد أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي :

جدول رقم (4): يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المعيار	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	تناولت كل من ريادة الأعمال الرقمية على حدة و الميزة التنافسية على حدة و قليلة التي تناولت العلاقة بينهما و لكن بصفة عامة و غير مباشرة .	تدرس دور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بصورة مباشرة من خلال تحليل تأثير أبعاد ريادة الأعمال الرقمية على أبعاد الميزة التنافسية .
مجال التطبيق	أجريت الدراسات في جامعات ،أو شركات اتصالات ،أو مؤسسات صناعية أو في إطار نظري و تحليلي	أجريت الدراسة ميدانيا داخل مؤسسة اقتصادية خدمية جزائرية ، مما سمحت بتقييم واقع تطبيق ريادة الأعمال الرقمية في بيئة الأعمال الجزائرية .
الأبعاد المدروسة	درست معظم الأبعاد فقط لكل من المتغيرين و اختلفت من دراسة إلى أخرى.	تدرس جميع أبعاد المتغيرين و تحليل تأثيرهم على بعضهم البعض .

الهدف	لقد اشتركت الدراسات السابقة حول هدف رئيسي واحد و هو توفير أساس فكري يساهم في فهم دور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية و لقد تم دراسة أثر إحدى العوامل فقط .	تهدف الدراسة الحالية إلى تقصي واقع دور ريادة الأعمال الرقمية في المؤسسات الاقتصادية الخدمية الجزائرية بالإضافة إلى دورها في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال قياس الأثر بين كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية
المنهج	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية ،بالإضافة إلى استخدام الاستبيان في الدراسة التطبيقية .	اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع بالإضافة إلى الاستبيان في الدراسة الميدانية لتحليل العلاقة بين المتغيرات .
نتائج الدراسة	تمثلت نتائج معظم الدراسة السابقة كالآتي: - تأكيد وجود دور إيجابي لريادة الأعمال الرقمية في تحسين الأداء و التنافسية . - إثراء الجانب المعرفي و تعميق الفهم و أهمية المتغيرات . - الرقمنة تؤدي إلى تحسين الأداء .	تمثلت نتائج الدراسة الحالية كالآتي: -الجمع بين متغيرين حديثين في آن واحد . - ريادة الأعمال الرقمية تعتبر كمورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. -قياس الدور بين المتغيرات وجميع الأبعاد . -ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المنظمة بالتركيز على مصادر مختلفة.

ومن خلال المقارنة نستنتج القيمة المضافة التي تعالجها الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات النادرة التي تسعى إلى سد الفجوة البحثية في موضوع ريادة الأعمال الرقمية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية بشكل مباشر ،إذ نصب اهتمام معظم الدراسات السابقة على ربط ريادة الأعمال الرقمية بمتغيرات أخرى كالمهارات الرقمية و النمو الاقتصادي، دون أن تتناول علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بصورة مستقلة ،كما تتفرد هذه الدراسة

بتطبيقها الميداني في بيئة جزائرية متمثلة في الشركة المتوسطة للملاحة بولاية سكيكدة ،مما تمنح نتائجها قيمة محلية متميزة و يجعلها إضافة علمية في هذا المجال .

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم تناوله يمكن القول أن الميزة التنافسية أهمية كبيرة لدى المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال تقديم منتجاتها وخدماتها، حيث تختلف طرق التميز من منظمة لأخرى كما تختلف باختلاف الاستراتيجية المتبعة خاصة بعد إتباع منهج ريادة الأعمال الرقمية التي تساهم و بدرجة كبيرة في اكتساب الميزة التنافسية، و ذلك بتأثيرها على كل من السعر ،الجودة ،الابداع ،المرونة و السرعة في الأداء .

الفصل الثاني:

حراسة ميدانية للشركة

المتوسطة للملاحة الجزائرية

–

MSCA

تمهيد الفصل الثاني:

بعد التطرق للجانب النظري لريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية في الفصل السابق، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط المعارف النظرية بالواقع الذي يميز الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية بولاية سكيدة، حيث سيتم العمل على توضيح أثر أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بتقديم الشركة المتوسطية للملاحة MSCA وانتشارها في الجزائر، بالإضافة إلى التعرف على مختلف أقسام الشركة وعرض أشكال بيانية تساهم في توضيح مهام كل قسم.

المطلب الأول: تقديم الشركة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA

أولاً: تعريف الشركة المتوسطية للملاحة الجزائرية¹ MSCA

هي شركة عالمية متخصصة في النقل البحري، تأسست في نابولي بإيطاليا عام 1970 مقرها بجنيف LUIGI سويسرا، ذات ملكية خاصة للقبطان جان لويجي أبو نتيي GIAN LUIGI APONTI

وتعد ثاني أكبر شركة نقل بحري في العالم لكن مع الإحصائيات الأخيرة لسنة 2022 تخطت الكل لتصبح الأولى عالمياً في مجالها. تدير الشركة المتوسطية للملاحة شبكة مكونة من 675 مكتب في 155 دولة عبر العالم، وهذا بفضل فرقة مكونة من 150 ألف موظف وتتوفر على أسطول بحري مكون من 850 سفينة، بإمكانها دعم حوالي 13 مليون وحدة مكافئة لعشرين قدماً سنوياً كما أنه برنامج تنقلها العالي يغطي أكثر من 260 طريق بحري مع محطات توقف في 520 ميناء للرسو، وبالتالي يمكنها توصيل البضائع في جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى ذلك فإنها توفر عروض خدمات نقل بحري للأشخاص ونقل السلع، عن طريق القطارات و الشاحنات ومؤخراً انتقلت إلى مجال الطيران كما بدأت الاعتماد على الإدارة الإلكترونية والقمنة لتسهيل تعاملاتها.

الشركة المتوسطية للملاحة ممثلة في الجزائر من قبل الشركة ذات مسؤولية محدودة المتوسطية للملاحة الجزائر (SARL MSCA) تم تأسيسها في سنة 2000 من قبل القائد الجزائري جمال رضا العجابي، والشركة المتوسطية للملاحة الجزائر تنقسم إلى خمس وكالات وهي (سكيكدة، عنابة، بجاية، الجزائر، وهران) بالإضافة للوكالة التجارية بولاية سطيف وحالياً يمكن القول أنها تحتل المرتبة الأولى على مستوى الجزائر، ومع مرور السنوات قام بالاستثمار في مجال آخر وهو النقل البري بعد شراء شركة STORA سنة 2018 وامتلاكها المغربية للنقل وبالتالي أصبحت تغطي كامل التراب الجزائري.

ولا يمكننا أن نمر هكذا دون أن نعرض على المتعاملين مع الشركة MSC الجزائر، حيث يعتبر كل من المصدرين والمستوردين زبائن الشركة وأساسها، ومن ثم نذكر المؤسسات الوطنية والخاصة التي تربطها علاقة دائمة معها وهي الميناء الجمارك، ومناطق الإيداع تحت الجمارك وأخيراً العبور الجمركي.

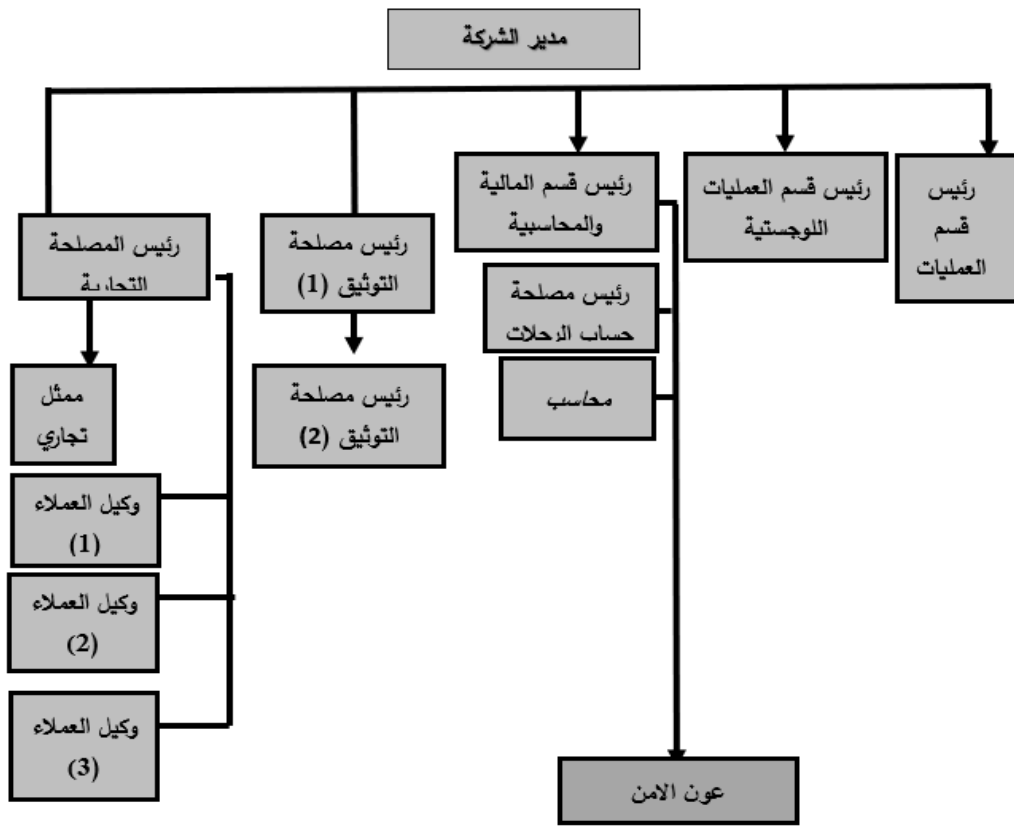
¹ <https://www.msc.com/fr/local-information/africa/algeria> 23:00 يتوقيت 2026 جوان 11 يوم

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة MSCA

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي شركة يعتبر الشيء الأساسي للتسيير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الخطط المرسومة ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية فرع سكيكدة من مديرو ستة اقسام بالإضافة الى الامن الداخلي.

1-الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية فرع - سكيكدة-

شكل رقم (4): يوضح الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية - فرع سكيكدة -



المصدر: وثائق الشركة

2-شرح الهيكل التنظيمي للشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA فرع - سكيكدة - :

بناء على الشكل ينقسم الهيكل التنظيمي لشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA فرع سكيكدة إلى عدة أقسام كالآتي:¹

1- مدير الشركة: من المهام المنوطة له هي:

- التمثيل القانوني للشركة لدى مختلف الهيئات والإدارات (الجمارك، الشرطة، قضاء، ميناء، تجارة.....الخ).
- المفوضات قبل الإمضاء العقود مع مختلف الموردين والزبائن.
- مراقبة الجانب المالي للشركة وكافة الإماءات والتصدير (شيكات وتحويلات وإعداد الميزانية السنوية للشركة وتقديمها .
- التوفيق والربط بين مختلف المصالح.

2- المصلحة التجارية: وتنقسم إلى إدارتين:

➤ الادارة التجارية:

دورها التتقيب على العملاء وولاء الموجودين بالفعل، هي التي تقوم بإنجاز الحجز (حجز الأماكن على متن السفينة) سواء في عملية التصدير أو الاستيراد كما تبقى على اتصال مستمر مع جميع خطوط مجموعة MSC وموانئ الشحن بهدف ضمان وصول السلع إلى وجهتها المحددة..

➤ ادارة خدمة العملاء:

تعتبر حلقة وصل بين الزبائن والهيكل الأخرى، حيث يبقى على تواصل مستمر مع زملائه بهدف توفير أفضل الخدمات ومتابعة كل التطورات التي تطرأ على كل حالة، كما تسهر على تنفيذ الإجراءات الاستباقية بناء على الحالات التي تم مواجهتها سابقا مع الحفاظ على فوائد كل من الشركة والزبون.

3- ادارة التوثيق:

تكمل العمل الذي يقوم به الهيكل التجاري من خلال إنشاء وثيقة (ID) التي يتم تقديمها إلى إدارة الجمارك بهدف إعطاء الفرصة لزبائننا لتحرير سلعها من الميناء، فالبيان الجمركي هو وثيقة تتضمن جميع المعلومات الخاصة بالسفينة والبضائع كتاريخ الالتحام، رقم السفينة والرحلة ورقم الجملة المخصصة من قبل الخدمات الجمركية وعدد

¹ بالاعتماد على وثائق الشركة

الحاويات على متن السفينة بالإضافة إلى وزن البضاعة ومعلومات أخرى. كما أن إدارة التوثيق تتكلف بتحرير فواتير التصدير والاستيراد لكل محطة توفير.

4- المصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى إدارتين:

➤ الإدارة المالية والمحاسبة: دورها يتمثل في :

- متابعة الإجراءات والمحاسبة والمالية المنفذة من طرف الشركة.
- تسديد ديون الموردين وتحصيل ذمم العملاء.
- إعداد تقارير شهرية بين الهياكل بهدف ضمان التوازن المالي للشركة وبالتالي إظهار صورة واضحة. وصادقة عن الوضعية ونتيجة المحاسبة.

➤ إدارة حساب الرحالات: ومهامها تتمثل في :

- تحديد حساب التوقف الخاص بالوكالة.
- تسجيل كل المصروفات والإدارات التي تتم نيابة عن مالك السفينة.
- تقديم كل الملفات إلى الدوائر الجمركية المختصة التي بدورها تقوم بالاطلاع عليها بهدف السماح للشركة بإرسال الأموال إلى مالك السفينة وإرجاع أموال وكيل الشحن إلى الوطن .

5- إدارة العمليات اللوجستية:

هو الذي يتكلف بمتابعة الحاويات بعد تفريغها كما يقوم بتبليغ مجموعة MSC باستمرار على حالات الحاويات بهدف تقليص مدة بقاءها في مستودع STORA كما يقوم بتحرير فواتير وغرامات التأخير.

6- إدارة عمليات الشحن:

هو الذي يقوم بعملية التنسيق بين مالك السفينة والوكالة والميناء مع السهر على توثيق مجمل المعلومات لحسن تسير إجراءات رسو السفينة وتفرغ الحاويات وشحنها سواء كانت فارغة أو ممتلئة كما يبقى في اتصال مستمر مع قائد السفينة لتلبية احتياجاته واحتياجات طاقمه.

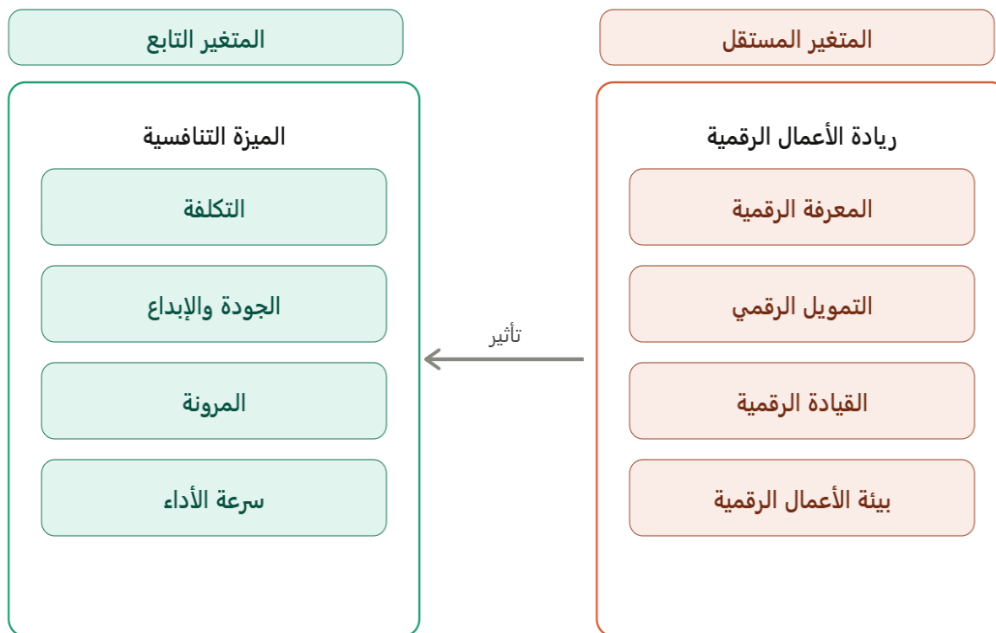
المطلب الثاني: التصميم العملي الميدانية

يتناول هذا المطلب عرضا للطريقة التي سيتم من خلالها تنفيذ الجانب العملي للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، وأيضا أدوات جمع البيانات والمعلومات إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة (الاستبيان) وطرق إعدادها وصدقها وثباتها أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أولاً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم استخدام المنهج الوصفي لوصف أثر ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية فرع سكيكدة واستخدام المنهج التحليلي بهدف تحليل البيانات واستخراج العلاقة بينهما. وتتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

الشكل رقم (5): رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة والمصدر الرئيسي بغية الحصول على كم وكيف كاف من البيانات لهذه الدراسة وهو عبارة عن نموذج استمارة تضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الموظفين من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع أو المشكلة ويتم تنفيذ الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل عبر البريد أو أن توزع شخصيا من أجل ملئها.

حيث تم تصميم هذا الاستبيان في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ليكون شاملا من كل الجوانب التي تخدم البحث الحالي. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

• المحور الأول: البيانات الشخصية

يتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالأفراد الموظفين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

• المحور الثاني: ريادة الأعمال الرقمية

يضم هذا المحور 19 عبارة مقسمة حسب 4 أبعاد لقياس ريادة الأعمال الرقمية:

- البعد الأول: يضم هذا البعد 6 عبارات (1-6) لقياس المعرفة الرقمية
- البعد الثاني: يضم هذا البعد 4 عبارات (7-10) لقياس القيادة الرقمية
- البعد الثالث: يضم هذا البعد 3 عبارات (11-13) لقياس التمويل الرقمي
- البعد الرابع: يضم هذا البعد 6 عبارات (14-19) لقياس بيئة الأعمال الرقمية

• المحور الثالث: الميزة التنافسية

يضم هذا المحور 12 عبارة لقياس الميزة التنافسية

- و قد تم عرض هذا الاستبيان في صورته المبدئية على الأستاذ المشرف، بقصد تحكيمه بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة المتمكنين، و قد تمت الاستفادة من الاقتراحات المشار إليها قبل تعديل صورته النهائية.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات غير المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات النهائية
30	30	0	30	30
100%	100%	0%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى بالفرق بين أعلى وأقل درجة بمقياس ليكرث الخماسي ($4=1-5$) ثم تقسيمه على 5 للحصول على طول الخلية ($0.8=4/5$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة ($1.8=1+0.8$) وهكذا أصبح طول الفئة ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم(7): يوضح فئات المدى وفقا لمقياس ليكرث و دلالتها

طول الخلية	درجة التقييم
من 1 إلى 1.8	منخفضة جدا
من 1.8 إلى 2.6	منخفضة
من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الطاقم الإداري للشركة المتوسطة للملاحة MSCA لكل من ولاية سكيكدة والجزائر العاصمة أين يتم تطبيق ريادة الأعمال الرقمية لتسهيل الاعمال.

يتمثل المدى الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 10 ماي 2026 إلى 10 جوان 2026.

رابعا: عينة الدراسة

اعتمدنا على طريقة المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة والمتمثلة في كل موظفي الطاقم الإداري للشركة المتوسطة للملاحة بسكيكدة، هي مكونة من 30 موظف وبناء على ذلك تم جمع البيانات من عينة مكونة من 30 موظف إداري وقد وزعت عليهم استبانات ورقية وإلكترونية، تم استرجاع 30 استبيان أي بنسبة 100%.

❖ خامسا: الأساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

❖ النسب المئوية والتكرار: للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

- ❖ **المتوسط الحسابي:** تم استخدامه من أجل معرفة اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- ❖ **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لمعرفة مدى التشتت وانحراف القيم عن وسطها الحسابي.
- ❖ **معامل الارتباط بيرسون: Pearson** تم استخدامه للتأكد من صدق الاتساق الداخلي.
- ❖ **معامل الارتباط ألفا كر ونباخ: Alpha Cronbach** تم استخدامه للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة.
- ❖ **اختبار كولموغوروف سمير نوف: Kolmogorov-Smirnov** تم استخدامه للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.
- ❖ **الانحدار البسيط:** تم استخدامه لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (ريادة الاعمال الرقمية) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).
- ❖ **اختبار الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدامه لتحديد تأثير وشكل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

تعتبر هذه الخطوة شرط ضروري لابد القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الاستمارة واختبار فرضياتها وهذا لمعرفة قدرة الأداة على قياس الغرض الذي وضعت لأجله.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان، أن يعطي النتائج نفسها في حال ما تمت إعادته أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط و في وقت لاحق بمعنى الاستقرار في النتائج، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (8): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المعرفة الرقمية	06	0,868
القيادة الرقمية	04	0,934
التمويل الرقمي	03	0,818
بيئة الأعمال الرقمية	06	0,893
ريادة الأعمال الرقمية		0,952
الميزة التنافسية		0,948
المجموع	31	0,969

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (8) وبالاغتماد على النتائج المحصل عليها نلاحظ بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 0.70 وهي تتراوح بين 0,818 و0,952 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,969 وهي قيمة مرتفعة كذلك و منه نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة و يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات .

ثانياً: صدق أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم تقديم الاستبيان لمجموعة من الأساتذة المحكمين من نفس الجامعة حيث تم تحكيمه من قبل 4 أساتذة و ذلك لأبداء رأيهم و التأكد من الصيغة الجيدة له و وضوح فقراته ،و سهولة فهمها لكل من يقرأها. و من ثم القيام بالتعديلات المطلوبة وفقا لآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم الاستجابة لهذه الآراء والاقتراحات والوصول بالاستبيان في صورته النهائية.

2-صدق الاتساق الداخلي: يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ،و ذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة هذا الارتباط، حيث كانت النتائج كما يلي:

1.2.صدق الاتساق الداخلي لعبارات ريادة الأعمال الرقمية:

1.1.2.المعرفة الرقمية:

الجدول رقم (9): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المعرفة الرقمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يمتلك العاملون مهارات كافية في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة	**0,877	0,000
02	يمكن للموظفين التعامل مع الأنظمة الرقمية دون صعوبات	**0,831	0,000
03	تسعى المؤسسة الى تطوير الكفاءة الرقمية لدى أفرادها بشكل مستمر	**0,777	0,000
04	يتم توفير دورات تدريبية في المجال الرقمي بشكل منتظم	**0,742	0,000
05	تساعدني مهاراتي الرقمية في تحسين أدائي المهني	**0,663	0,000
06	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات	**0,784	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المعرفة الرقمية تراوحت ما بين 0,663 و0,877 وهي موجبة وجيدة جدا ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.2. القيادة الرقمية:

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة الرقمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يدعم القادة استخدام التكنولوجيا في العمل	0,932**	0,000
02	يمتلك القادة رؤية واضحة للتحويل الرقمي	0,966**	0,000
03	يشجع القادة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية	0,955**	0,000
04	يحفز القادة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية	0,812**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات القيادة الرقمية تراوحت ما بين 0,812 و0,966 وهي موجبة و مرتفعة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1.2. التمويل الرقمي :

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التمويل الرقمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	توفر المؤسسة موارد مالية لدعم المشاريع الرقمية	0,837**	0,000
02	يتم الاستثمار في التقنيات الحديثة داخل المؤسسة	0,895**	0,000
03	تعتمد المؤسسة على أدوات تمويل رقمية مثل :الدفع الالكتروني	0,853**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التمويل الرقمي تراوحت ما بين 0,837 و0,895 وهي موجبة و جيدة جدا ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1.2. بيئة الأعمال الرقمية :

الجدول رقم (12): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بيئة الأعمال الرقمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية مناسبة: أنترنت ،برامج حواسيب، أنظمة	**0,747	0,000
02	تواكب المؤسسة التغيرات التكنولوجية في السوق	**0,843	0,000
03	توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار الرقمي	**0,829	0,000
04	يوجد تكامل بين الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة: كالدفع الالكتروني	**0,820	0,000
05	تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية في استخدام التقنيات الرقمية	**0,907	0,000
06	تتيح المؤسسة فرص العمل عن بعد أو العمل المرن تتم	**0,878	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بيئة الأعمال الرقمية تراوحت ما بين 0,747 و0,907 وهي موجبة و ممتازة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

5.1.2. إجمالي محور ريادة الأعمال الرقمية :

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محور ريادة الأعمال الرقمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	المعرفة الرقمية	0,829**	0,000
02	القيادة الرقمية	0,899**	0,000
03	التمويل الرقمي	0,929**	0,000
04	بيئة الأعمال الرقمية	0,928**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محور استثمار المؤسسة في التحول الرقمي تراوحت ما بين 0,829 و 0,929 وهي قيم موجبة و جيدة جدا ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية:

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتميز المؤسسة بجودة خدماتها بالنسبة للمنافسين	0,669**	0,000
02	تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات	0,790**	0,000
03	تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة	0,765**	0,000
04	تعتمد المؤسسة على ادماج التكنولوجيا (أدوات رقمية، أنظمة ذكية)	0,809**	0,000
05	تستطيع المؤسسة خفض التكاليف بفضل الحلول الرقمية	0,609**	0,000
06	لدى المؤسسة القدرة على كسب و تحقيق رضا العملاء	0,800**	0,000
07	تشجع المؤسسة على الابداع و الابتكار بين الموظفين	0,884**	0,000
08	تتمتع المؤسسة بسرعة إنجاز العمليات الداخلية و الخدمات	0,878**	0,000

09	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن	**0,912	0,000
10	تشجع المؤسسة العاملين المبدعين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالخدمات	**0,877	0,000
11	تتبنى المؤسسة استراتيجية التطوير والتحسين المستمر	**0,802	0,000
12	تهتم المؤسسة بمعالجة انتقادات وشكاوى الزبائن	**0,758	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات **الميزة التنافسية** تراوحت ما بين 0,609 و 0,912 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2. صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محاور الدراسة:

الجدول رقم(15): قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محاور الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	ريادة الأعمال الرقمية	**0,991	0,000
02	الميزة التنافسية	**0,882	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محاور الدراسة تراوحت ما بين 0,882 و 0,991 وهي قيم موجبة و ممتازة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا نستخدم اختبار Kolmogorov-smirnov كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(16): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	0,993	0,278	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) يقدر ب 0,278 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فهذه الحالة يجب اجراء الاختبارات المعلمية.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث و بعد إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي، يتم تحليل النتائج المحصلة عليها من الاستبيان و اختبار فرضيات هذه الدراسة وفق الخطوات التالية .

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1.الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

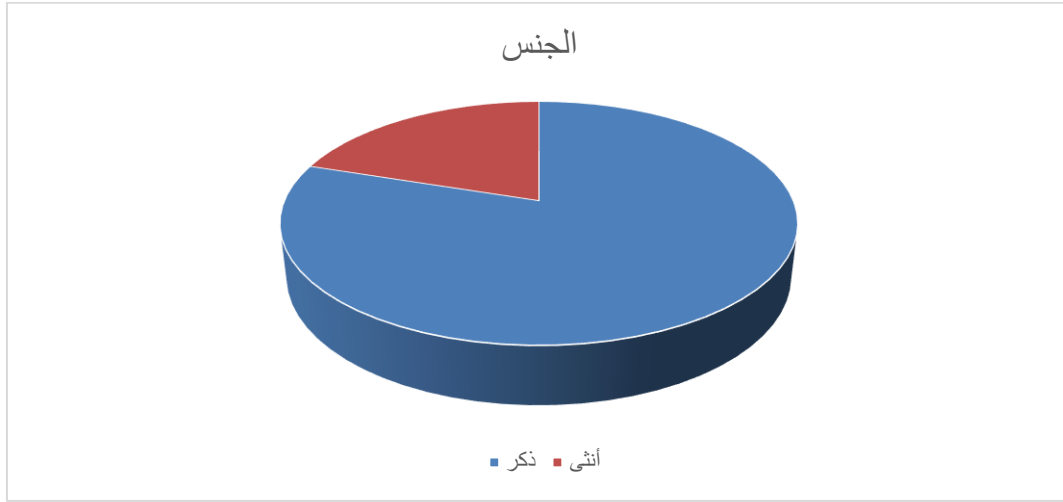
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	80%
أنثى	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة 80%، ثم تليها فئة الاناث وذلك بنسبة 20%، و هو ما يعكس طبيعة الهيكل البشري للمؤسسة وأساليب القيادة واتخاذ القرار داخلها وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب مهارات فنية أو ميدانية معينة أو أن السوق المستهدف يتركز حولهم.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



2. الفئة العمرية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 25 سنة فأقل	0	0%
من 26 الى 36 سنة	10	33,3%
من 37 إلى 47 سنة	15	50%
من 48 سنة فأكثر	5	16,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

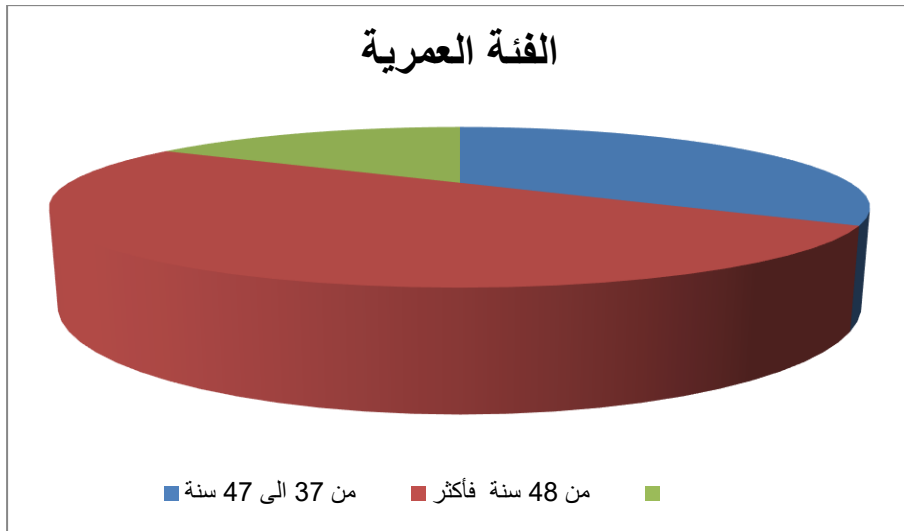
نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة أعمارهم من 37 إلى 47 سنة بنسبة 50%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 26 الى 36 سنة وذلك بنسبة 33,3%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 48 سنة فأكثر بنسبة قدرها 16,7%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية ذات

الخبرة المهنية المتوسطة و العالية ، فهيمنة الفئات العمرية الناضجة من 37 سنة إلى 47 و من سنة 48 فأكثر تشير إلى امتلاكها خبرات مهمة في التعامل مع العملاء و فهم متطلبات السوق ومنه بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ،ومعارف تنظيمية تساعد على تحسين الأداء و اتخاذ القرارات بكفاءة أكبر و تحسين جودة الخدمات .

و وجود نسبة معتبرة من العاملين بين 26 و 36 سنة يوفر للمؤسسة طاقات شابة قادرة على التكيف مع التغيرات و التقنيات الحديثة و منه الجمع بين هاتين الفئتين يمنح المؤسسة توازنا بين الخبرة و الابتكار و منه تعزيز قدرتها على تبني أساليب رقمية و تطوير مزايا تنافسية مستدامة .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



3. المستوى التعليمي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

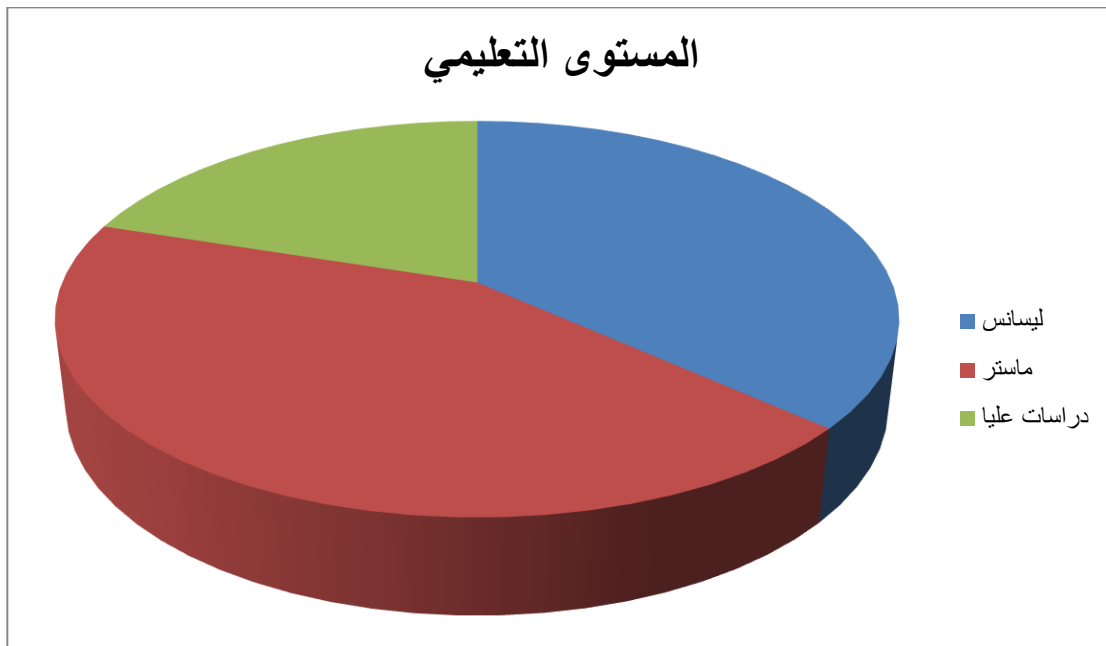
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	11	36,7%
ماستر	13	43,3%
دراسات عليا	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة ماستر بنسبة 43,3%، ثم تليها نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 36,7%، وفي الأخير تأتي نسبة 20% من الأفراد المتحصلين على دراسات عليا، وهذا مؤشر إيجابي يعكس وعيا إداريا مرتفعا لدى الأفراد، مما بالإضافة إلى قدرتهم على فهم المفاهيم الاستراتيجية وتميزهم بحساسية أعلى تجاه جودة الخدمات الرقمية والتحول الرقمي.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



4.الخبرة المهنية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

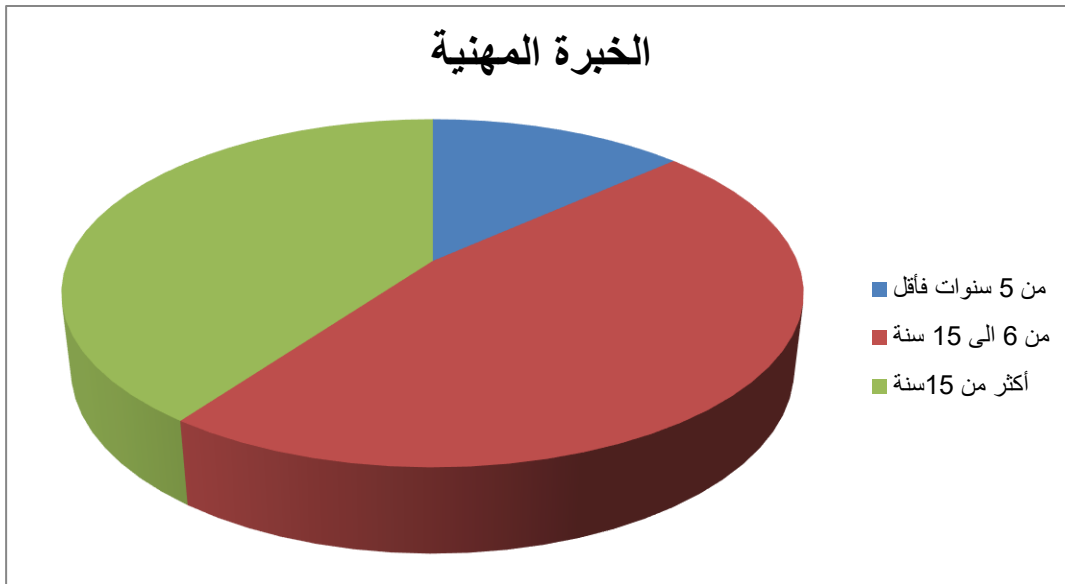
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
من 5 سنوات فأقل	4	13,3%
من 6 الى 15 سنة	14	46,7%
أكثر من 15 سنة	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 6 الى 15 سنة بنسبة 46,7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 40%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة في العمل من 5 سنوات فأقل بنسبة 13,3%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة تسمح للموظفين بالإحساس بالرضا الوظيفي ونقص دوران العمل .

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

أولاً: اتجاهات أفراد العينة نحو محور ريادة الأعمال الرقمية

(1) المعرفة الرقمية

يمكن تلخيص عبارات المعرفة الرقمية في الجدول التالي:

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارات المعرفة الرقمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	مرتفع جدا	,6260	4,23	يملك العاملون مهارات كافية في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة	1
5	مرتفع جدا	,7390	4,26	يمكن للموظفين التعامل مع الأنظمة الرقمية دون صعوبات	2
2	مرتفع جدا	,4790	4,66	تسعى المؤسسة إلى تطوير الكفاءة الرقمية لدى أفرادها بشكل مستمر	3
4	مرتفع جدا	,5560	4,36	يتم توفير دورات تدريبية في المجال الرقمي بشكل منتظم	4
1	مرتفع جدا	,4490	4,73	تساعدني مهاراتي الرقمية في تحسين أدائي المهني	5
3	مرتفع جدا	,5560	4,63	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات	6
	مرتفع جدا	,4470	4,48	المعرفة الرقمية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المعرفة الرقمية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي

4,48 وانحراف معياري 0,447، وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (4,73) وانحراف معياري (0,449) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الموظف تساعد مهاراته الرقمية في تحسين أدائهم المهني.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4,23) وانحراف معياري (0,626) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العاملون يمتلك مهارات كافية في استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.

(2) القيادة الرقمية

يمكن تلخيص عبارات القيادة الرقمية في الجدول التالي:

جدول رقم(22): يوضح الوسط الحسابي لعبارات القيادة الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يدعم القادة استخدام التكنولوجيا في العمل	4,70	,5340	مرتفع جدا	1
2	يملك القادة رؤيا واضحة للتحويل الرقمي	4,63	,6140	مرتفع جدا	2
3	يشجع القادة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية	4,70	,4660	مرتفع جدا	1
4	يحفز القادة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية	4,63	,4900	مرتفع جدا	2
الإجمالي	القيادة الرقمية	4,66	,4830	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات القيادة الرقمية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,66 وانحراف معياري 0.483، وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) (3) بمتوسط حسابي قدره (4,70) وانحراف معياري (0,534) (0,466) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن القادة يدعم استخدام التكنولوجيا في العمل، ويشجع الابتكار واستخدام الحلول الرقمية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (2) و (4) بمتوسط حسابي قدره (4,63) وانحراف معياري (0,614) (0,490) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن القادة يمتلكون رؤية واضحة للتحويل الرقمي، ويحفزون العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية.

3) التمويل الرقمي

يمكن تلخيص عبارات التمويل الرقمي في الجدول التالي :

جدول رقم(23): يوضح الوسط الحسابي لعبارات التمويل الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توفر المؤسسة موارد مالية لدعم المشاريع الرقمية	4,56	,5040	مرتفع جدا	3
2	يتم الاستثمار في التقنيات الحديثة داخل المؤسسة	4,60	,5630	مرتفع جدا	2
3	تعتمد المؤسسة على أدوات تمويل رقمية مثل :الدفع الالكتروني	4,80	,4060	مرتفع جدا	1
الإجمالي	التمويل الرقمي	4,65	,4240	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التمويل الرقمي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,65 وانحراف معياري 0.424، وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (4,80) وانحراف معياري (0,406) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أدوات تمويل رقمية مثل: الدفع الإلكتروني.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، هي الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4,56) وانحراف معياري (0,504) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة توفر موارد مالية لدعم المشاريع الرقمية.

4) بيئة الأعمال الرقمية

يمكن تلخيص عبارات بيئة الأعمال الرقمية في الجدول التالي:

جدول رقم (24): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بيئة الأعمال الرقمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية مناسبة: أنترنت، برامج حواسيب، أنظمة	4,80	,4840	مرتفع جدا	1
2	تواكب المؤسسة التغيرات التكنولوجية في السوق	4,66	,4790	مرتفع جدا	3
3	توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار الرقمي	4,50	,5720	مرتفع جدا	4
4	يوجد تكامل بين الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة: كالدفع الإلكتروني	4,73	,5200	مرتفع جدا	2
5	تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية في استخدام التقنيات الرقمية	4,30	1,055	مرتفع جدا	6
6	تتيح المؤسسة فرص العمل عن بعد أو العمل المرن	4,46	,5710	مرتفع جدا	5
الإجمالي	بيئة الأعمال الرقمية	4,57	,5210	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات بيئة الأعمال الرقمية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,57 وانحراف معياري 0.521، وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (4,80) وانحراف معياري (0,484) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة توفر موارد مالية لدعم المشاريع الرقمية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (4,30) وانحراف معياري (1,055) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات بشرية في استخدام التقنيات الرقمية.

ثانيا : اتجاهات أفراد العينة نحو محور الميزة التنافسية

يمكن تلخيص عبارات محور الميزة التنافسية فيما يلي:

جدول رقم (25): يوضح الوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتميز المؤسسة بجودة خدماتها بالنسبة للمنافسين	4,53	,5710	مرتفع جدا	3
2	تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات	4,46	,6280	مرتفع جدا	5
3	تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة	4,60	,4980	مرتفع جدا	2
4	تعتمد المؤسسة على ادماج التكنولوجيا (أدوات رقمية، أنظمة ذكية) لتحقيق التميز	4,63	,5560	مرتفع جدا	1
5	تستطيع المؤسسة خفض التكاليف بفضل الحلول الرقمية	4,60	,4980	مرتفع جدا	2
6	لدى المؤسسة القدرة على كسب وتحقيق رضا العملاء	4,40	,6210	مرتفع جدا	6

7	تشجع المؤسسة على الابداع والابتكار بين الموظفين	4,30	,7020	مرتفع جدا	7
8	تتمتع المؤسسة بسرعة إنجاز العمليات الداخلية والخدمات	4,46	,6810	مرتفع جدا	5
9	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن	4,30	,5950	مرتفع جدا	7
10	تشجع المؤسسة العاملين المبدعين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالخدمات	4,26	,6910	مرتفع جدا	8
11	تتبنى المؤسسة استراتيجية التطوير والتحسين	4,50	,6290	مرتفع جدا	4
12	تهتم المؤسسة بمعالجة انتقادات وشكاوى الزبائن	4,50	,5080	مرتفع جدا	4
الإجمالي	الميزة التنافسية	4,46	,4800	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **الميزة التنافسية** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 4,46 وانحراف معياري 0.480، وهي درجة موافقة مرتفعة جدا، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (4) بمتوسط حسابي قدره (4,63) وانحراف معياري (0,556) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على ادماج التكنولوجيا (أدوات رقمية، أنظمة ذكية) لتحقيق التمييز.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (10) بمتوسط حسابي قدره (4,26) وانحراف معياري (0,691) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل

على أن المؤسسة تشجع العاملين المبدعين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالخدمات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و مناقشتها

في هذا المطلب سوف نقوم باختبار صحة كل من الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية ومناقشة نتائجها.

أولاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-.

الجدول (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الأولى	0,639	3,909	0,001	0,594	0,353	15,280

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (26) أثر المعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,594) عند مستوى دلالة 0,001 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,353) أي ما قيمته (35,3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية المعرفة الرقمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,639) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المعرفة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القدرات الابداعية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (15,280) وقيمة T (3,909) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للمعرفة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-.

2. اختبار الفرضية الثانية :

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة- .

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة- .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة- .

الجدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة-

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثانية	0,738	5,875	0,000	0,743	0,552	34,518

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (27) أثر القيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,743) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,552) أي ما قيمته (55,2%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية القيادة الرقمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,738) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية القيادة الرقمية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القدرات الابداعية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (34,518) وقيمة T (5,875) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة- .

3. اختبار الفرضية الثالثة :

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيدة-

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

الجدول رقم (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,871	6,349	0,000	0,768	0,590	40,305

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (28) أثر التمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,768) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,590) أي ما قيمته (59%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية التمويل الرقمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,871) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التمويل الرقمي يؤدي إلى الزيادة في مستوى القدرات الإبداعية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (40,305) وقيمة T (6,349) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتمويل الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة- ورفض الفرضية الصفرية H0 .

4. اختبار الفرضية الرابعة:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-.

الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة-.

الجدول رقم (29): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,734	6,943	0,000	0,795	0,633	48,212

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (29) أثر بيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة-، حيث بلغ معامل الارتباط (0,795) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,633) أي ما قيمته (63,3%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بيئة الأعمال الرقمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,734) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية بيئة الأعمال الرقمية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القدرات الابداعية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (48,212) وقيمة T (6,943) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA -سكيكدة- ورفض الفرضية الصفرية H0 .

5. اختبار الفرضية الرئيسية:

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ريادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطية للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة- .

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) زيادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة - .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) زيادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة - .

الجدول رقم (30): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد زيادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة - .

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,000	0,824	0,679	13,247

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (30) أثر أبعاد زيادة الأعمال في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة -، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لأبعاد زيادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة البحر الأبيض المتوسط للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة -، حيث بلغ معامل الارتباط (0,824) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,679) أي ما قيمته (67,9%) من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية أبعاد زيادة الأعمال الرقمية، ما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (13,247) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) زيادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية، القيادة الرقمية، التمويل الرقمي، بيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية MSCA - سكيكدة - .

ثانيا : مناقشة النتائج في دور الدراسات السابقة .

1. بعد المعرفة الرقمية :

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمعرفة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.594$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.353$)، أي أن المعرفة الرقمية تفسر 35.3% من التغيرات في الميزة التنافسية .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمزة غندور ورتيبة طايبي (2022) التي أكدت أن المعرفة الرقمية تمثل أحد المرتكزات الأساسية لريادة الأعمال الرقمية، إذ تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحفيز الابتكار، وتعزيز القدرة على استغلال التكنولوجيا في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الميزة التنافسية. كما تتوافق مع دراسة Justin Paul وآخرين (2023) التي بينت أن امتلاك المعرفة الرقمية يعد عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسات الرقمية وتحسين قدرتها على المنافسة في البيئات المتغيرة.

2. بعد القيادة الرقمية:

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.743$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.552$)، أي أن القيادة الرقمية تفسر 55.2% من التغيرات في الميزة التنافسية .

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة ديماس حسن العقرباوي (2023) التي أوضحت أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني التقنيات الحديثة، وتشجيع الابتكار، ورفع كفاءة اتخاذ القرار. كما تتفق مع دراسة Qureshi (2025) التي أكدت أن القيادات الرقمية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسات.

3. بعد التمويل الرقمي :

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمويل الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.768$)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، أي أن التمويل الرقمي يفسر 59% من التغيرات في الميزة التنافسية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاشم فوزي العبادي وليث شناوة الجابري (2022) التي بينت أن التمويل الرقمي يعد من أهم العوامل التي تدعم ريادة الأعمال الرقمية، من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد المالية، وتمكين المؤسسات من الاستثمار في الابتكار والتكنولوجيا الحديثة. كما تتسجم مع دراسة Justin Paul وآخرين (2023) التي أكدت أن توفر آليات التمويل الرقمي يسهم في تعزيز نمو المؤسسات الرقمية وتحسين قدرتها التنافسية.

4. بعد بيئة الأعمال الرقمية:

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبيئة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.795$)، وهو أعلى معامل ارتباط بين الأبعاد الأربعة، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.633$)، أي أن بيئة الأعمال الرقمية تفسر 63.3% من التغيرات في الميزة التنافسية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عرقوب خديجة (2025) التي أكدت أن توفير بيئة أعمال رقمية متطورة يمثل شرطًا أساسيًا لنجاح ريادة الأعمال الرقمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تتوافق مع دراسة نورهان شويب، ميلود برني، وفريد مشري (2024) التي أوضحت أن البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. نتائج الفرضية الرئيسية :

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد ريادة الأعمال الرقمية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.824$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.679$)، أي أن أبعاد ريادة الأعمال الرقمية مجتمعة تفسر 67.9% من التغيرات في الميزة التنافسية .

وتتفق هذه النتيجة مع مجمل الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة، والتي أكدت أن ريادة الأعمال الرقمية أصبحت مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز الميزة التنافسية. كما تتوافق بصورة خاصة مع دراسة حمزة غندور ورتيبة طايبي (2022)، التي خلصت إلى أن تبني ممارسات ريادة الأعمال الرقمية ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات وقدرتها على الابتكار، ومع دراسة Justin Paul وآخرين (2023) التي أكدت أن التكامل بين المعرفة الرقمية، والقيادة الرقمية، والتمويل الرقمي، وبيئة الأعمال الرقمية يساهم في تحقيق نمو مستدام وميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها .

خلاصة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية (MSCA) بسكيكدة، من خلال تحليل البيانات المجمعة باستعمال برنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة نسبياً لتبني أبعاد ريادة الأعمال الرقمية داخل المؤسسة، كما أثبتت اختبارات الفرضيات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد ريادة الأعمال الرقمية (المعرفة الرقمية والقيادة الرقمية والتمويل الرقمي وبيئة الأعمال الرقمية) في تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد ريادة الأعمال الرقمية مجتمعة تساهم بشكل كبير في تفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية، مما يؤكد أهمية تبني التوجهات الرقمية كخيار استراتيجي يدعم قدرة المؤسسة على التميز وتحسين أدائها التنافسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

الخاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكننا القول إنه أصبح من الضروري التحول من ريادة الأعمال التقليدية إلى ريادة الأعمال الرقمية، لما لها من أهمية بالغة في دعم التنمية الاقتصادية وخلق القيمة المضافة في البيئة التنافسية المعاصرة.

فقد أسهمت التقنيات الرقمية في إحداث تغييرات جوهرية من خلال استحداث فرص مختلفة لرواد الأعمال بإنشاء وابتكار نماذج أعمال جديدة تقوم على الابداع والابتكار بالإضافة الى أساليب الإنتاج والتسويق والتواصل الفعال مع العملاء، وتكوين نطاق تنافس باكتسابها ميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها.

ومن أجل تحقيق هذه الأخيرة وجب توظيف كل من المعرفة الرقمية وتكنولوجيا مطورة تساهم في تحسين الكفاءة وتحقيق فاعلية كل من الابداع، الجودة والمرونة بالإضافة إلى سرعة الأداء. الأمر الذي يستوجب توجيه جهود مختلف الفاعلين من أجل تهيئة مناخ ملائم وبيئة أعمال رقمية تسودها الثقافة الريادية.

و بناء على ما سبق تؤكد الدراسة أن تبني المؤسسات لممارسات ريادة الأعمال الرقمية من شأنه أن يعزز قدرتها على الابتكار والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق و يدعم الميزة التنافسية من خلال تحسين كفاءتها التشغيلية وتخفيض التكاليف وبناء علاقات أكثر فاعلية مع الزبائن من خلال الاستجابة لمتطلباتهم.

ومنه نستنتج وجود علاقة بين ريادة الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية راجعة إلى مدى تأثير أبعاد ريادة الأعمال الرقمية على مستوى الخدمات المقدمة في الشركة المتوسطة للملاحة الجزائرية بسكيكدة وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

النتائج:

-واقع ريادة الأعمال الرقمية في المؤسسة محل الدراسة مرتبط ارتباطا قويا بمدى توفر بعد المعرفة الرقمية وبعد القيادة الرقمية وبعد التمويل الرقمي بالإضافة إلى بعد بيئة الأعمال الرقمية.

- هناك علاقة تأثير لريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المتوسطة للملاحة MSCA بولاية سكيكدة، حيث حققت نتيجة 0.824 ب مستوى دلالة أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. -تحقق الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد أساسية: التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة، وسرعة الاستجابة؛ وهي الأبعاد ذاتها التي رصدتها الدراسة الميدانية الحالية.

-العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية علاقة تكاملية وتبادلية إذ لا يكفي توافر بُعد واحد دون غيره لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

-تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على كفاءة الموارد البشرية.

-توفر المؤسسة محل الدراسة بيئة عمل مناسبة ومناخ ملائم.

-طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة تستوفي تشغيل فئة الذكور أكثر من الإناث.

-تتوفر المؤسسة على نظام خاص بمعالجة شكاوى الزبائن.

-توفر المؤسسة تقنية الدفع الإلكتروني.

الاقتراحات:

- توسيع نطاق الدراسات الكمية التي تتناول العلاقة بين ريادة الأعمال الرقمية والميزة التنافسية في مختلف قطاعات الاقتصاد الجزائري (صناعي، مالي، خدمي).

- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات كالرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي في تعزيز أثر ريادة الأعمال الرقمية على الميزة التنافسية، مما يُعمّق الفهم النظري لمسارات هذه العلاقة.

- الاستمرار في تطوير بيئة الأعمال الرقمية وتحديث البنية التحتية التقنية باستمرار، لا سيما في ضوء أنها أعلى الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية ($R^2=0.633$)، ويشمل ذلك تحديث أنظمة الشحن والتتبع اللوجستي وأنظمة خدمة العملاء الرقمية.

- الاستمرار في تأهيل الكفاءات وتدريبها.

-العمل على إنشاء وحدة رقمية متخصصة أو مركز ابتكار داخل الشركة يتولى رصد التطورات التكنولوجية في قطاع النقل البحري واقتراح حلول رقمية مبتكرة لتعزيز التنافسية.

آفاق الدراسة :

من خلال القيام بالدراسة الموضوعية تبين لنا هذا الموضوع على أنه حديث الطرح يحتاج المزيد من الدراسة والبحث فيه من عدة جوانب خصوصاً في بلدنا وهذه الجوانب بنيت كأفاق بحث للدراسات المستقبلية مكمله لموضوع البحث والتي تعرض في العناوين التالية:

-أثر ريادة الأعمال الرقمية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

-التدريب الإلكتروني وأهميته في تطبيق التحول الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. بشير عباس العلائقي، حميد عبد النبي الطائي، مدخل متكامل، إدارة الأعمال الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
2. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
3. قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2020.

- المجلات:

- حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022 .
4. حسناوي عائشة، حسناوي العارم، مقاربات الميزة التنافسية، مجلة ابحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 01، 2022.
5. د. بخليلي محمد الأمين، د. شلالي عبد القادر، المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة المؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة آكلي محمد أولحاج، لبويرة، الجزائر، 2022.
6. خديجة عرقوب، دور حاضنات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية، مجلة أرصاد الدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 06، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023.
7. خديجة عرقوب، دور مراكز ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، دراسة حالة مركز ريادة الأعمال الرقمية Code، مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 16، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر .
8. روان مصطفى عيروط، الدكتور خالد محمود الشوابكة، أثر الريادة الرقمية في الميزة التنافسية الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية وتكنولوجيا المعلومات المجلد 10، العدد 02، الأردن، 2024.
9. زعرور نعيمة، الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، بسكرة، مجلة المنهل الاقتصادي زعرور نعيمة، الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، بسكرة، المجلد 04، العدد 03، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021 .

10. سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ،مجلة أبحاث و دراسات التنمية ،المجلد 08،العدد01،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،الجزائر،2021.
 11. صليحة مبروك ، صابر شراد ، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق ميزة تنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد02، 2019.
 12. ط. د صلاح الدين نذير، د. مراد خطاب، أ.د قدور بن نافلة، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال ، تجربة شركة Hewlett packard الرائدة نموذجا، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد05، العدد 02، 2022 .
 13. العيداني إلياس، مداح مراد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01،المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2019.
 14. مسعود كسرى، خليدة محمد بلكبير، إشكالية الاستمرارية و تطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية ، مجلة الاقتصاد الجديد ،جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 00،العدد 00، 2009.
 15. ميلاد صالح خليفة عبد الرحمان، مسعود صالح خليفة إبراهيم، أثر الميزة التنافسية في تحسين أداء الاعمال دراسة ميدانية على أصحاب المشاريع الصغرى والمتوسطة بمنظمة وادي الشاطي ،المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ،المركز الديمقراطي العربي ،برلين ،ألمانيا المجلد 05، العدد 24، 2013 .
 16. نور الدين أحمد حسام الدين ،2023، دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الاقتصادي، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية و المالية ،المجلد 06،العدد01، جامعة عمار ثلجي، الأغواط ،الجزائر ،2023.
 17. نورهان شويب ، ميلود برني، فريد مشري ، واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي ما بعد فترة كوفيد -19 مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ،المجلد 09 ،العدد01 ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة، الجزائر، 2024.
 18. هاشم فوزي العبادي ، ليت شناوة الجابري، الاحتواء الاستراتيجي و دوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 18،العدد 02،جامعة الكوفة ،العراق ،2022.
 19. ياقوتة بودوشن ، سميحة جلولي، أهمية الاستثمار السياحي في مشاريع ريادة الاعمال الرقمية و دورها في دعم السياحة البيئية المستدامة -عرض نماذج عالمية -، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 10،العدد02،جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة ،الجزائر ، 2025 .
- الأطروحات والرسائل:

20. أحمد إبراهيم ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم اقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017 .
21. أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية ،دراسة ميدانية في مصنع البلاستيك الصناعية في عمان ،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن ، 2018 .
22. دومة نوال، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية دراسة حالة فرع Antibiotic بالمدينة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2011.
23. ديماس حسن العقباني، أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي - دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن ، 2023 .
24. وسيلة بن سعد ،تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة جيلالي لياس، سيدي بلعباس الجزائر ، 2016.
25. لويزة فرحاني، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
26. محمد فوزي علي العتوم ،رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فب إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009.
27. نور الدين لعماري ، 2024، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1955، قالمة ،الجزائر ، 2024 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

28. Alhussein Hamed Mohamed Hussein Qureshi, **Digital entrepreneurship a gateway to achieving institutional Excellence from the perspective of teachers of advanced technical commercial secondary schools in egypt** : à field study from an educational perspective, Internationnal journal of learning management systems ,vol13, No 3, foundations of education , sohag university
29. Joshua Antonizzi & Hanlie smuts, **The characteristic of digital entrepreneurship and digital transformation a systematic**

- literature review**, conference paper for the conference of responsible design, implementation and use of information and communication technology, 2020.
30. Justin Paul & Others, **Digital entrepreneurship research: A systematic review**, Journal of business research, 2023 .
31. Lynch ,R, **2000 corporate strategy 2 nd edition** , Financial Times prentice hall , Harlow ,England .
32. Robert M, **Contemporary Strategy Analysis**, 8 édition, Library of congress, wiley, 2016.
33. Tobias Kollmann Others, **Eras of digital entrepreneurship connecting the past, present, and future**, Bus Inf Syst Eng, Vol 64, N01, 2022.

ثالثا: المواقع الالكترونية

34. <https://www.msc.com/fr/local-information/africa/algeria>

يوم 11 جوان 2026 بتوقيت 23:00

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

السلام عليكم

Mediterranean shipping company Algeria السادة و السيدات ، إيطارات، موظفو شركة

، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير و التي تهدف إلى جمع آرائكم حول موضوع : "ريادة الاعمال الرقمية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية".

يرجى منكم ملء الاستمارة بوضع الإشارة (X) .

أعلمكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة و السرية التامة، و أؤكد لكم أننا لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تحت اشراف الأستاذة:

براك حنان

من إعداد الطالبة :

قيطون نهاد

المحور الأول: البيانات الشخصية

	الجنس: ذكر		أنثى
	الفئة العمرية: 25 سنة فأقل		26 - 36 سنة
	37 - 47 سنة		48 سنة فأكثر
	المستوى التعليمي: ليسانس		ماستر
	الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل		6 - 15 سنوات
	أكثر من 15 سنوات		دراسات عليا

المحور الثاني: ريادة الأعمال الرقمية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة الرقمية					
يمتلك العاملون مهارات كافية في استخدام الادوات الرقمية الحديثة					
يمكن للموظفين التعامل مع الأنظمة الرقمية دون صعوبات.					
تسعى المؤسسة الى تطوير الكفاءة الرقمية لدى افرادها بشكل مستمر					
يتم توفير دورات تدريبية في المجال الرقمي بشكل منتظم					
تساعدني مهاراتي الرقمية في تحسين أدائي المهني					
تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات في اتخاذ القرارات					
التمويل الرقمي					
توفر المؤسسة موارد مالية لدعم المشاريع الرقمية					
يتم الاستثمار في التقنيات الحديثة داخل المؤسسة					

					تعتمد المؤسسة على أدوات تمويل رقمية مثل : الدفع الالكتروني
بيئة الأعمال الرقمية					
					تتوفر المؤسسة على بنية تحتية رقمية مناسبة: أنترنت، برامج ،حواسيب ،أنظمة
					تواكب المؤسسة التغيرات التكنولوجية في السوق
					توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار الرقمي .
					يوجد تكامل بين الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة: كالدفع الالكتروني
					تتوفر المؤسسة على كفاءات بشرية في استخدام التقنيات الرقمية
					تتيح المؤسسة فرص العمل عن بعد أو العمل المرن
القيادة الرقمية					
					يدعم القادة استخدام التكنولوجيا في العمل
					يملك القادة رؤية واضحة للتحول الرقمي
					يشجع القادة الابتكار واستخدام الحلول الرقمية
					يحفز القادة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية

المحور الثالث: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					تتميز المؤسسة بجودة خدماتها بالنسبة للمنافسين
					تتمتع المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات
					تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة
					تعتمد المؤسسة على ادماج التكنولوجيا (أدوات رقمية ،أنظمة ذكية) لتحقيق التميز .
					تستطيع المؤسسة خفض التكاليف بفضل الحلول الرقمية
					لدى المؤسسة القدرة على كسب و تحقيق رضا العملاء
					تشجع المؤسسة على الابداع و الابتكار بين الموظفين
					تتمتع المؤسسة بسرعة إنجاز العمليات الداخلية و الخدمات
					تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن
					تشجع المؤسسة العاملين المبدعين على تقديم المبادرات لتحقيق الارتقاء بالخدمات
					تتبنى المؤسسة استراتيجية التطوير و التحسين المستمر
					تهتم المؤسسة بمعالجة انتقادات و شكاوى الزبائن

الملحق رقم (2): مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	31

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 ^a	,353	,330	,39357

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,367	1	2,367	15,280	,001 ^b
1 Résidu	4,337	28	,155		
Total	6,704	29			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,599	,736		2,172	,038
1 ch1	,639	,163	,594	3,909	,001

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,743 ^a	,552	,536	,32746

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,701	1	3,701	34,518	,000 ^b
1 Résidu	3,002	28	,107		
Total	6,704	29			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,019	,589		1,728	,095
ch2	,738	,126	,743	5,875	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,768 ^a	,590	,575	,31328

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,956	1	3,956	40,305	,000 ^b
Résidu	2,748	28	,098		
Total	6,704	29			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,411	,641		,640	,527
ch3	,871	,137	,768	6,349	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,795 ^a	,633	,619	,29659

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,241	1	4,241	48,212	,000 ^b

Résidu	2,463	28	,088		
Total	6,704	29			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,104	,487		2,268	,031
ch4	,734	,106	,795	6,943	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,824 ^a	,679	,628	,29319

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch2, ch3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,555	4	1,139	13,247	,000 ^b
	Résidu	2,149	25	,086		
	Total	6,704	29			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch2, ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,421	,655		,643	,526
ch1	,030	,176	,028	,173	,864
ch2	,275	,194	,277	1,419	,168
ch3	,186	,308	,164	,606	,550
ch4	,384	,248	,416	1,548	,134

a. Variable dépendante : ch5

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	ch1
q1	Corrélation de Pearson	1	,903**	,613**	,538**	,351	,551**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,057	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q2	Corrélation de Pearson	,903**	1	,454*	,425*	,325	,581**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000		,012	,019	,080	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q3	Corrélation de Pearson	,613**	,454*	1	,604**	,533**	,560**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012		,000	,002	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q4	Corrélation de Pearson	,538**	,425*	,604**	1	,542**	,450*	,742**
	Sig. (bilatérale)	,002	,019	,000		,002	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q5	Corrélation de Pearson	,351	,325	,533**	,542**	1	,561**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,057	,080	,002	,002		,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q6	Corrélation de Pearson	,551**	,581**	,560**	,450*	,561**	1	,784**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,001	,013	,001		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ch1	Corrélation de Pearson	,877**	,831**	,777**	,742**	,663**	,784**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		q7	q8	q9	q10	ch2
q7	Corrélation de Pearson	1	,912**	,871**	,618**	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
q8	Corrélation de Pearson	,912**	1	,926**	,683**	,966**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
q9	Corrélation de Pearson	,871**	,926**	1	,709**	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
q10	Corrélation de Pearson	,618**	,683**	,709**	1	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
ch2	Corrélation de Pearson	,932**	,966**	,955**	,812**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		q11	q12	q13	ch3
q11	Corrélation de Pearson	1	,583**	,572**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,000
	N	30	30	30	30
q12	Corrélation de Pearson	,583**	1	,692**	,895**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30
q13	Corrélation de Pearson	,572**	,692**	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30
ch3	Corrélation de Pearson	,837**	,895**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

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

Corrélations

		q14	q15	q16	q17	q18	q19	ch4
q14	Corrélation de Pearson	1	,594**	,373*	,875**	,526**	,598**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,001	,042	,000	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q15	Corrélation de Pearson	,594**	1	,754**	,598**	,681**	,713**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q16	Corrélation de Pearson	,373*	,754**	1	,578**	,714**	,738**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,042	,000		,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q17	Corrélation de Pearson	,875**	,598**	,578**	1	,652**	,548**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q18	Corrélation de Pearson	,526**	,681**	,714**	,652**	1	,789**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q19	Corrélation de Pearson	,598**	,713**	,738**	,548**	,789**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ch4	Corrélation de Pearson	,747**	,843**	,829**	,820**	,907**	,878**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		ch1	ch2	ch3	ch4	tot1
ch1	Corrélation de Pearson	1	,677**	,676**	,643**	,829**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ch2	Corrélation de Pearson	,677**	1	,765**	,773**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ch3	Corrélation de Pearson	,676**	,765**	1	,897**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
ch4	Corrélation de Pearson	,643**	,773**	,897**	1	,928**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
tot1	Corrélation de Pearson	,829**	,899**	,929**	,928**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

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

		Corrélations						
		q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26
q20	Corrélation de Pearson	1	,339	,775**	,637**	,412*	,447*	,447*
	Sig. (bilatérale)		,067	,000	,000	,024	,013	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30
q21	Corrélation de Pearson	,339	1	,506**	,703**	,286	,565**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,067		,004	,000	,125	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q22	Corrélation de Pearson	,775**	,506**	1	,821**	,722**	,535**	,453*
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000	,000	,002	,012
	N	30	30	30	30	30	30	30
q23	Corrélation de Pearson	,637**	,703**	,821**	1	,448*	,539**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,013	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q24	Corrélation de Pearson	,412*	,286	,722**	,448*	1	,535**	,355
	Sig. (bilatérale)	,024	,125	,000	,013		,002	,054
	N	30	30	30	30	30	30	30
q25	Corrélation de Pearson	,447*	,565**	,535**	,539**	,535**	1	,664**
	Sig. (bilatérale)	,013	,001	,002	,002	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q26	Corrélation de Pearson	,447*	,765**	,453*	,645**	,355	,664**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,012	,000	,054	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30
q27	Corrélation de Pearson	,579**	,681**	,569**	,740**	,467**	,603**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001	,000	,009	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

q28	Corrélation de Pearson	,628**	,718**	,650**	,656**	,418*	,689**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,022	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q29	Corrélation de Pearson	,413*	,656**	,520**	,532**	,520**	,706**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,003	,002	,003	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q30	Corrélation de Pearson	,575**	,522**	,549**	,542**	,440*	,793**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,002	,002	,015	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
q31	Corrélation de Pearson	,237	,755**	,408*	,549**	,408*	,546**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,207	,000	,025	,002	,025	,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
ch5	Corrélation de Pearson	,669**	,790**	,765**	,809**	,609**	,800**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

		tot1	ch5	total
tot1	Corrélation de Pearson	1	,811**	,991**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
ch5	Corrélation de Pearson	,811**	1	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
total	Corrélation de Pearson	,991**	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

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

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		total
N		30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,5694
	Ecart-type	,41854
Différences les plus extrêmes	Absolue	,181
	Positive	,152
	Négative	-,181
Z de Kolmogorov-Smirnov		,993
Signification asymptotique (bilatérale)		,278

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	24	80,0	80,0	80,0
Valide féminin	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 26 a 36 ans	10	33,3	33,3	33,3
de 37 a 47 ans	15	50,0	50,0	83,3
Valide de 48 ans a plus	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
licence	11	36,7	36,7	36,7
master	13	43,3	43,3	80,0
Valide hau	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 5 ans a moins	4	13,3	13,3	13,3
de 6 a 15 ans	14	46,7	46,7	60,0
Valide plus de 15 ans	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	30	4,2333	,62606	,11430
q2	30	4,2667	,73968	,13505
q3	30	4,6667	,47946	,08754
q4	30	4,3667	,55605	,10152
q5	30	4,7333	,44978	,08212
q6	30	4,6333	,55605	,10152
ch1	30	4,4833	,44711	,08163

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q7	30	4,7000	,53498	,09767
q8	30	4,6333	,61495	,11227
q9	30	4,7000	,46609	,08510
q10	30	4,6333	,49013	,08949
ch2	30	4,6667	,48394	,08835

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q11	30	4,5667	,50401	,09202
q12	30	4,6000	,56324	,10283
q13	30	4,8000	,40684	,07428
ch3	30	4,6556	,42420	,07745

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q14	30	4,8000	,48423	,08841
q15	30	4,6667	,47946	,08754
q16	30	4,5000	,57235	,10450
q17	30	4,7333	,52083	,09509
q18	30	4,3000	1,05536	,19268
q19	30	4,4667	,57135	,10431
ch4	30	4,5778	,52108	,09513

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q20	30	4,5333	,57135	,10431
q21	30	4,4667	,62881	,11480
q22	30	4,6000	,49827	,09097
q23	30	4,6333	,55605	,10152
q24	30	4,6000	,49827	,09097
q25	30	4,4000	,62146	,11346
q26	30	4,3000	,70221	,12821
q27	30	4,4667	,68145	,12441
q28	30	4,3000	,59596	,10881
q29	30	4,2667	,69149	,12625
q30	30	4,5000	,62972	,11497

q31	30	4,5000	,50855	,09285
ch5	30	4,4639	,48080	,08778