الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات saa –سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد دولي

من إعداد الطالبة:
بشرى حمودة

تحت اشراف
وسيلة دموش

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
إلهام بوغليظة	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
وسيلة دموش	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
فاطمة الزهراء فنازي	أستاذ محاضر (ب)	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية:2025-2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات saa–سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد دولي

من إعداد الطالبة:
بشرى حمودة

تحت اشراف
وسيلة دموش

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
إلهام بوغليظة	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
وسيلة دموش	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
فاطمة الزهراء فنازي	أستاذ محاضر (ب)	20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية:2025–2026

الإهداء

الى منبع العطاء ، ونور حياتي، ودعائي المستجاب في كل خطوة ...امي الغالية، أطال الله في عمرها وحفظها لي دخرا وسندا .

الى روح من فارق دنيانا وبقيت ذكراه حية في نبضات قلبي ...السند والقدوة، أبي العزيز، أنار الله قبره بجنات النعيم .

إلى من تقاسمت معها الحلم والخطوة ،وكانت رفيقة دربي الرقيقة ...اختي أماني ، دمت لي سندا ودفئا .

إلى إخوتي وعزوتي ، الذين كانوا خط دفاعي الأول وملاذي الامن في كل خطوة .

إلى الأصدقاء الأوفياء ورفقاء الرحلة، الذين جعلوا لعناء الطريق معنى، وللوصول طعما أجمل.

إلى كل من أضاء لي شمعة في عتمة السهر، ومن دعا لي بظهر الغيب ...

أهديكم ثمرة هذا الجهد الكبير.



الشكر

الحمد لله العليّ القدير الذي أعانني بفضله وكرمه على إتمام هذا العمل الممتد، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير، وأجمل آيات العرفان، إلى الأستاذة الفاضلة والمشرفة القديرة "دموش وسيلة "، على قبولها الإشراف على هذا الدراسة، وعلى ما قدمته لي من توجيهات سديدة، ونصائح قيمة، وصبر وتوجيه طيلة فترة إعداد المذكرة، فجزيل الشكر لها على دعمها الأكاديمي المتميز.

كما يتوجّه جزيل شكري وامتناني إلى الإطارات والمسؤولين بـ الشركة الوطنية للتأمين saa –سكيكدة ، وعلى رأسهم كافة العاملين بالوكالة ، الذين فتحوا لي أبواب المؤسسة، ويسّروا لي سبل البحث، ولم يبخلوا عليّ بتقديم المعلومات والتوجيهات اللازمة لإتمام الدراسة الميدانية.

إلى كل هؤلاء، وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان..



الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات saa – سكيكدة ،حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ودراسة حالة في الجزء التطبيقي .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة التي قدرت ب(42) موظف وحيث كانت 7 استبيانات غير صالحة بالنسبة (16.66%) وبالتالي تم تحليل (35) استبيان منها بنسبة 83.33% ، وذلك بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى: وجود أثر للتحول الرقمي في رفع تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات saa – سكيكدة، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية والتغييرات خلق القيمة والجوانب المالية)، اما بعد التغييرات الهيكلية لا يوجد به أثر ذو دلالة إحصائية ، وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة الدراسة حول دور التحول الرقمي في رفع تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات saa – سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ،تنافسية المؤسسة ،الشركة الوطنية للتأمينات saa ، ابعاد التحول الرقمي.

Abstract:
This study aimed to identify the role of digital transformation in enhancing the competitiveness of the National Insurance Company (SAA), Collo Branch 3004 – Skikda. The descriptive-analytical approach was adopted for the theoretical framework, while a case study method was applied in the practical part.
To achieve the study's objectives, a questionnaire was chosen as the primary tool for data collection and was distributed to the study sample, which consisted of (42) employees. Out of these, 7 questionnaires were invalid; thus, (35) valid questionnaires were retrieved, representing a response rate of 83.33%. The collected data were subsequently analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).
The study revealed several key findings, most notably: there is a statistically significant effect of digital transformation on enhancing the competitiveness of the National Insurance Company (SAA), Collo Branch 3004 – Skikda. Additionally, a statistically significant effect was found for three specific dimensions of digital transformation: the use of digital technologies, value creation, and financial aspects. Conversely, the structural changes dimension showed no statistically significant effect. The results also indicated that there are no statistically significant differences in the respondents' answers regarding the role of digital transformation in enhancing the competitiveness of the National Insurance Company (SAA) Skikda attributable to personal variables.
Keywords: Digital Transformation, Enterprise Competitiveness, National Insurance Company SAA, Dimensions of Digital Transformat.

القوائم

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
اهداء	
الشكر والعرفان	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة	أ–ث
الفصل الأول :الاطار النظري للتحول الرقمي وتنافسية المؤسسة .	
تمهيد	06
المبحث الأول :الاطار النظري للتحول الرقمي .	16-07
المطلب الأول:ماهية التحول الرقمي	12-07
الفرع الأول:تعريف التحول الرقمي	08-07
الفرع الثاني:خصائص التحول الرقمي	09-08
الفرع الثالث :اهداف التحول الرقمي	11-10
الفرع الرابع:أدوات التحول الرقمي	12-11
المطلب الثاني :ابعاد التحول الرقمي وفوائده	15-13
الفرع الأول :ابعاد التحول الرقمي	14-13
الفرع الثاني:فوائد التحول الرقمي	15-14
المطلب الثالث:متطلبات ومعوقات التحول الرقمي	16-15
الفرع الأول:متطلبات التحول الرقمي	16-15
الفرع الثاني:معوقات التحول الرقمي	16
المبحث الثاني :التنافسية المؤسسة في ظل التحول الرقمي وابعادها التحليلية	22-17
المطلب الأول :تعريف التنافسية وانواعها	19-17
الفرع الأول:تعريف التنافسية	18-17
الفرع الثاني:أنواع التنافسية	19-18

المطلب الثاني:مؤشرات قياس التنافسية	19-20
المطلب الثالث:أسباب الاهتمام بالتنافسية وأهدافها	20-21
الفرع الأول:أسباب الاهتمام بالتنافسية	20
الفرع الثاني :اهداف التنافسية	21
المطلب الرابع:اثر التحول الرقمي على تنافسية المؤسسة.	21-22
المبحث الثالث:الدراسات السابقة	23-26
المطلب الأول:الدراسات باللغة العربية	23-24
المطلب الثاني:الدراسات باللغة الأجنبية	24
المطلب الثالث:مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	24-26
خلاصة	27
الفصل الثاني : دراسة الميدانية في دور التحول الرقمي في رفع تنافسية الشركات الوطنية للتأمينات saa-سكيكدة..	
تمهيد الفصل	29
المبحث الأول :تعريف الشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة 3004 بالقل	30-32
المطلب الأول :نبذة تاريخية الشركة الوطنية للتأمينات SAA	30
المطلب الثاني :تعريف وكالة 3004بالقل وهيكلها التنظيمي	31
الفرع الأول:تعريف الوكالة 3004القل	31
الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للوكالة 3004القل	31
المطلب الثالث:مصالح الوكالة ومهامها	31-32
المبحث الثاني:الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	33-41
المطلب الأول:الطريقة المتبعة في الدراسة	33-34
الفرع الأول: مجتمع العينة	33
الفرع الثاني:عينات الدراسة	33
الفرع الثالث:متغيرات الدراسة	33
الفرع الرابع:طريقة جمع البيانات	34
المطلب الثاني:أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	34
الفرع الأول:الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	35
الفرع الثاني:الأساليب الإحصائية المستخدمة	35-36
المطلب الثالث:صدق وثبات الاستبيان	37-41

الفرع الأول:صدق الاستبيان	40-37
الفرع الثاني:ثبات الاستبيان	41-40
المبحث الثالث:تحليل البيانات وتفسيرها واختيار فرضيات الفرضية	57-42
المطلب الأول:الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية	47-42
الفرع الأول:توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	42
الفرع الثاني:توزيع العينة الدراسة حسب العمر	44-43
الفرع الثالث: المستوى التعليمي	45-44
الفرع الرابع: سنوات الخبرة	47-46
المطلب الثاني:الوصف الإحصائي للعينة وفق محاور الدراسة	53-48
الفرع الأول :اتجاهات افراد عينة الدراسة حول محور التحول الرقمي	51-48
الفرع الثاني :اتجاهات افراد عينة الدراسة حول محور تنافسية مؤسسة	53-51
المطلب الثالث:اختيار فرضيات الدراسة	57-53
الفرع الأول:اختيار الفرضية الفرعية الأول	54-53
الفرع الثاني:اختيار الفرضية الفرعية الثاني	54-53
الفرع الثالث:اختيار الفرضية الفرعية الثالث	56-55
الفرع الرابع:اختيار الفرضية الفرعية الرابعة	57-56
الفرع الخامس:اختبار الفرضية الرئيسية	58-57
خلاصة الفصل	59
خاتمة	62-60
قائمة المراجع	66-63
قائمة الملاحق	80-67

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01): أدوات التحول الرقمي	13
الجدول رقم (02):ابعاد التحول الرقمي	14
الجدول رقم (03):أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	25-26
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة	33
الجدول رقم (05): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	35
الجدول رقم (06) :مقياس ليكارث الخماسي	36
الجدول رقم (07): المدى وفقا لمقياس الأهمية	36
الجدول رقم (08) :الصدق البنائي لعبارات بعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية	37
الجدول رقم (09) : الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات في خلق القيمة	37
الجدول رقم (10) :الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات الهيكلية	38
الجدول رقم (11) : الصدق البنائي لعبارات بعد الجوانب المالية	38
الجدول رقم (12) : الصدق البنائي لأبعاد التحول الرقمي	39
الجدول رقم (13) : الصدق البنائي لعبارات محور تنافسية المؤسسة	39
الجدول رقم (14) : الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	40
الجدول رقم (15): معامل ثبات لمحاور الدراسة	40
الجدول رقم (16) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	42
الجدول رقم (17) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر	43
الجدول رقم (18) :توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	45
الجدول رقم (19) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	46
الجدول رقم (20) : نتائج إجابات عينة الدراسة حول ابعاد وعبارات محور التحول الرقمي	48-49
الجدول رقم (21):نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات محور تنافسية المؤسسة	51-52
الجدول رقم (22) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لوجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة الوطنية للتامين saa سكيكدة عند مستوى عينة معنوية 0.05	53

الجدول رقم (23): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لوجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة الوطنية للتامين saa سكيكدة عند مستوى عينة معنوية 0.05	54
الجدول رقم (24) : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لوجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركة الوطنية للتامين saa سكيكدة عند مستوى عينة معنوية 0.05	55
الجدول رقم (25) : : نتيجة تحليل الانحدار البسيط لوجود اثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركة الوطنية للتامين saa سكيكدة عند مستوى عينة معنوية 0.05	56
الجدول رقم (26) : : نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.	57

قائمة الاشكال

العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01):خصائص التحول الرقمي	10
الشكل رقم (02): أنواع التنافسية	19
الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمينات saa لوكالة 3004القل	31
الشكل رقم (04) : نموذج الدراسة	34
الشكل رقم (05) :توزيع افراد عينة حسب الجنس	43
الشكل رقم (06):توزيع العينة حسب العمر	44
الشكل رقم (07) :توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	46
الشكل رقم (08): سنوات الخبرة .	47

نفيسة بلاصلاجم

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الاستبيان	71-67
02	مخرجات نتائج SPSS26	80-72

المقدمة

تمهيد :

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والرقمية، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بمواكبة البيئة الرقمية الحديثة من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو في ظل المنافسة المتزايدة، وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية لتحديث أساليب التسيير، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، من خلال توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة بما يساهم في تحقيق الأداء الفعّال والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

ويعتبر التحول الرقمي متغيرًا أساسيًا يؤثر في تنافسية المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بتطوير الخدمات، تقليل التكاليف، تحسين الإنتاجية، تسريع اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقة مع الزبائن، مما ينعكس إيجابًا على قدرة المؤسسة على تحقيق تنافسية والمحافظة على مكانتها في السوق، كما تُعد التنافسية من المتغيرات المهمة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز مقارنة بالمنافسين، من خلال الكفاءة، الجودة، الربحية، الابتكار، وتحقيق رضا العملاء.

وفي الجزائر، اتجهت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث سعت المؤسسات الصناعية والخدمية والمالية، بما فيها شركات التأمين، إلى إدماج الوسائل الرقمية في مختلف أنشطتها بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى التنافسية، خاصة في ظل التحولات التي يشهدها قطاع الخدمات المالية والتأمينية.

ومن بين هذه المؤسسات تبرز شركة التأمينات SAA ، باعتبارها من الشركات الرائدة في قطاع التأمين بالجزائر، حيث تعمل على تطوير خدماتها التأمينية وتحديث طرق التسيير من خلال استخدام التقنيات الرقمية، بما يسمح بتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز كفاءتها التنافسية في السوق التأمينية.

اولا : الإشكالية الرئيسية

وانطلاقًا من أهمية موضوع الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات SAA–سكيكدة ، وذلك للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

_هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SSA – سكيكدة؟

- **الاسئلة الفرعية**

للإجابة على الاشكالية لابد من الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجيا على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة ؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر التغيرات في خلق قيمة على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة ؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر التغيرات الهيكلية على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA – سكيكدة ؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر الجوانب المالية على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة ؟

- **•الفرضية الرئيسية:**

–يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة.

ثانيا : الفرضيات الفرعية.

1) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية($a\leq0.05$) للتحول الرقمي عبر استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجيا على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة
2) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية($a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر التغيرات في خلق قيمة على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة
3) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية$a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر التغيرات الهيكلية على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة
4) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $a\leq0.05$ للتحول الرقمي عبر الجوانب المالية على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة

ثالثا: أهمية الدراسة.

تكسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية التحول الرقمي باعتباره أداة حقيقية تساهم في تحسين الاداء وتطوير الخدمات داخل شركات التأمين، بما يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية متغيرة، كما تسعى هذه الدراسة إلى ابراز الأهمية العلمية من شمولية النظرة التي تقدمها حول تأثير التحول الرقمي على تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة.

رابعا :أهداف الدراسة

يمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور التحول الرقمي في رفع تنافسية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA – سكيكدة ، وتندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في :

- التطرق لأهم مفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتنافسية المؤسسة.
- استخراج العلاقة الموجودة بين التحول الرقمي وتنافسية المؤسسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

من أسباب اختيار الموضوع الدراسة هي:

- اهتمام الطالبة بدراسة المواضيع الرقمية.
- رغبة الباحثة بربط التخصص النظري بالتطبيقات الميدانية الحديثة.

سادسا: المنهج المتبع

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال تصميم استبيان موجه إلى موظفين الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة و تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

سابعا: صعوبات الدراسة

1)صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب انشغالاتهم أو تحفظهم.

2) ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين كما أثر على تنوع الإجابات في الاستبيانات.

3)صعوبة إيجاد مراجع متنوعة بالنسبة لمتغير تنافسية المؤسسة.

ثامنا: الحدود الدراسة

- الحدود الزمنية : امتدت الدراسة الميدانية من 19أفريل إلى 30 ماي 2026.

-الحدود المكانية : تمت الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة .

تاسعا: تقسيمات الدراسة.

من اجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما بلي:

الفصل الاول: تناول الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي و تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للتعرف على التحول الرقمي و الثاني للتعرف على تنافسية المؤسسة وتأثير التحول الرقمي على تنافسية المؤسسة، اما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

اما **الفصل الثاني:** تم تخصيصه للدراسة الميدانية للشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة، والذي قسم إلى ثلاث مباحث، تم التعرف في المبحث الأول الشركة الوطنية للتأمينات SAA– سكيكدة وهيكلها الوظيفي، أما المبحث الثاني فخصص لمعرفة الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات وتفسيرها واذاختبار فرضيات الدراسة والتعليق على النتائج ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي وتنافسية المؤسسة

تمهيد :

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية ، مما أدى إلى بروز التحول الرقمي كأحد أهم التوجهات الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحسين أدائها وتطوير خدماتها، وفي ظل تزايد حدة المنافسة أصبحت تنافسية المؤسسة مرتبطة بقدرتها على توظيف التقنيات الرقمية واستغلالها بكفاءة لتحقيق التميز وخلق قيمة مضافة، لذلك يكتسي الإطار النظري للتحول الرقمي وتنافسية المؤسسة أهمية كبيرة للتعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكلا المتغيرين وطبيعة العلاقة بينهما،حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الاطار النظري حول التحول الرقمي.

المبحث الثاني: التنافسية المؤسسة في ظل التحول الرقمي وابعادها التحليلية .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أهم التحولات التي شهدها العصر الحديث، حيث اصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الكفاءة في الأداء، يعتمد هذا التحول على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة بهدف تحسين جودة الخدمات، تسريع العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

لقد شهد التحول الرقمي انتشارا واسعا في السنوات الأخيرة، نظرا لأهميته في دعم التغييرات التنظيمية وتحسين أداء المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي.

هناك عدة تعاريف للتحول الرقمي نذكر منها ما يلي :

- عرف **(كاظم بريس وقاسم جبير)** التحول الرقمي على أنه: "استخدام التقنيات الرقمية ليتم خلق القيمة وتغيير الأسلوب ونموذج العمل، اذ يعمل على احداث تغيير أساسي وجوهري في الأعمال داخل المؤسسة مثل ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيات، فالتحول الرقمي يعتبر تغيير جذري داخل المؤسسة ولها تأير غير عادي على الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية ."[1]
- كما تعرفه **(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)** بانه:"عملية تحدث فيها التكنولوجيا والحوكمة القائمة على البيانات فرقا في الأنظمة الاقتصادية وحياة الناس، يتم انشاء أنشطة جديدة فضلا عن التغييرات والتحسينات في الأنشطة القائمة بفضل استخدام التقنيات الرقمية واستخدام البيانات"[2]
- عرف **(محمد عقوني)** بأن: "التحول الرقمي هو عملية شاملة تتضمن تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على جميع جوانب الاعمال لتحسين الكفاءة ،وابتكار نماذج اعمال جديدة ،وتعزيز تجربة العملاء ،بعبارة أخرى هو انتقال المؤسسات من الطرق التقليدية في العمل الى طرق اكثر حداثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية."[3]

---

[1] خديجة خنطيط، " التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة بردنث للأجهزة الكهرو منزلية "، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد01، جامعة الشهيد حمه خضيرة، الوادي، الجزائر، 2024، ص155.

[2] فضيلة عميمر و بوعلي عبد القادر، دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي –دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد 25، العدد 01، 2025، ص164.

[3] محمد عقوني،"الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي "، تربية رقمية digital Education :

http//drive.google.com/drive/folders/1YlabuGwPVye5otgZAcNbMZ6zufC4KvTK،2024،ص17

- كما يعرف بأنه: "عملية تحول المؤسسات من الأسلوب التقليدي الى الأسلوب الحديث، الذي يعتمد على تقنيات الرقمية في الابتكار للخدمات و المنتجات وطرق التسيير والتسويق ، وفق استراتيجية رقمية تتولى دراسة متطلبات الاستثمار الرقمي ".[1]
- كما عرفت **(حوحو فطوم)** التحول الرقمي على أنه:"برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا ،وأيضا كيفية تقديم خدماتها للجمهور المستهدف بشكل أسهل وأسرع ".[2]
- يعرف (البنك الدولي) للتحول الرقمي على أنه:"عملية توظيف واعتماد التقنيات والأدوات الرقمية والبيانات من اجل تحسين الكفاءة والإنتاجية، تقديم الخدمات ،ورفع الكفاءة والإنتاجية ، والقدرة التنافسية ، وتعزيز فرص النمو الاقتصادية والتنمية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات والأنشطة ."[3]
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التحول الرقمي هو: عملية استراتيجية شاملة تقوم من خلالها المؤسسة بإدماج وتوظيف التكنولوجيا الرقمية الحديثة، بهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية والإنتاجية والخدماتية، وتحسن طرق اتخاذ القرار، ورفع الكفاءة والفعالية والإنتاجية وتعزيز جودة الخدمات والقيمة المضافة، مع احداث تغيير جوهري في نماذج العمل و الثقافة التنظيمية بما يواكب متطلبات البيئة الاقتصادية والتنافسية المتغيرة.

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي.

تتمثل خصائص التحول الرقمي فيما يلي :

❖ **التفاعلية:** يقوم الإتصال على تبادل الأدوار القائمة بين المتصل والمتلقي، بما يجعله اتصالا ثنائيا تفاعليا، ولا يقتصرعلى اتجاه واحد وانما يتم بين طرفين عن بعد وبتكلفة منخفضة مع إمكانية تفاعل المعلومات واسترجاعها بسهولة.[4]

❖ **اللاتزامنية** : هي إمكانية التفاعل في العملية الإتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد.[5]

---

[1] ياسر حداد و قرماط أحمد الأمين، **دور التحول الرقمي في حماية النظام التنافسي للمؤسسات**، مجلة البحوث في العقود وقانون الاعمال، المجلد 10، العدد 02، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة01، 2025، ص 210.

[2] فطوم حوحو، **دور التحول الرقمي في تعزيز المتغيرات الاقتصادية**، مجلة العلوم الاقتصادية المالية والبنكية وإدارة الاعمال، المجلد 14، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2025، ص66.

[3] تم الاسترجاع من الموقع الرسمي للبنك الدولي https://www.worldbank.org/ext/en/topic/digital-and-ai?utm_source=chatgpt.com

[4] زينب بلخير وأمال بوسمينة، حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع.وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد06، العدد01، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2023، ص674.

[5] نفس المرجع السابق، ص674.

- **المرونة:** تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على التحرك بسهولة ومرونة من أجل تنظيم وتعديل النظام البيئي المضطرب باستمرار و الذي يفتقر إلى المرونة التنظيمية، وبالتالي على المؤسسات أن تطور نهجا لتقليل الإختلافات بين النموذج التقليدي والرقمي .[1]
- **التكامل** : تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها، الوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق وتوفير أساليب التعرض والإتاحة، ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت العرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة .[2]
- **تسريع الوصول إلى المعلومات:** يمكن الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل بفضل التحول الرقمي، مما يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة .[3]
- **تقليل التكاليف:**يؤدي التحول الرقمي إلى تخفيض تكاليف التواصل والإدارة من خلال استبدال الطرق التقليدية بأخرى رقمية أكثر كفاءة وفعالية.[4]

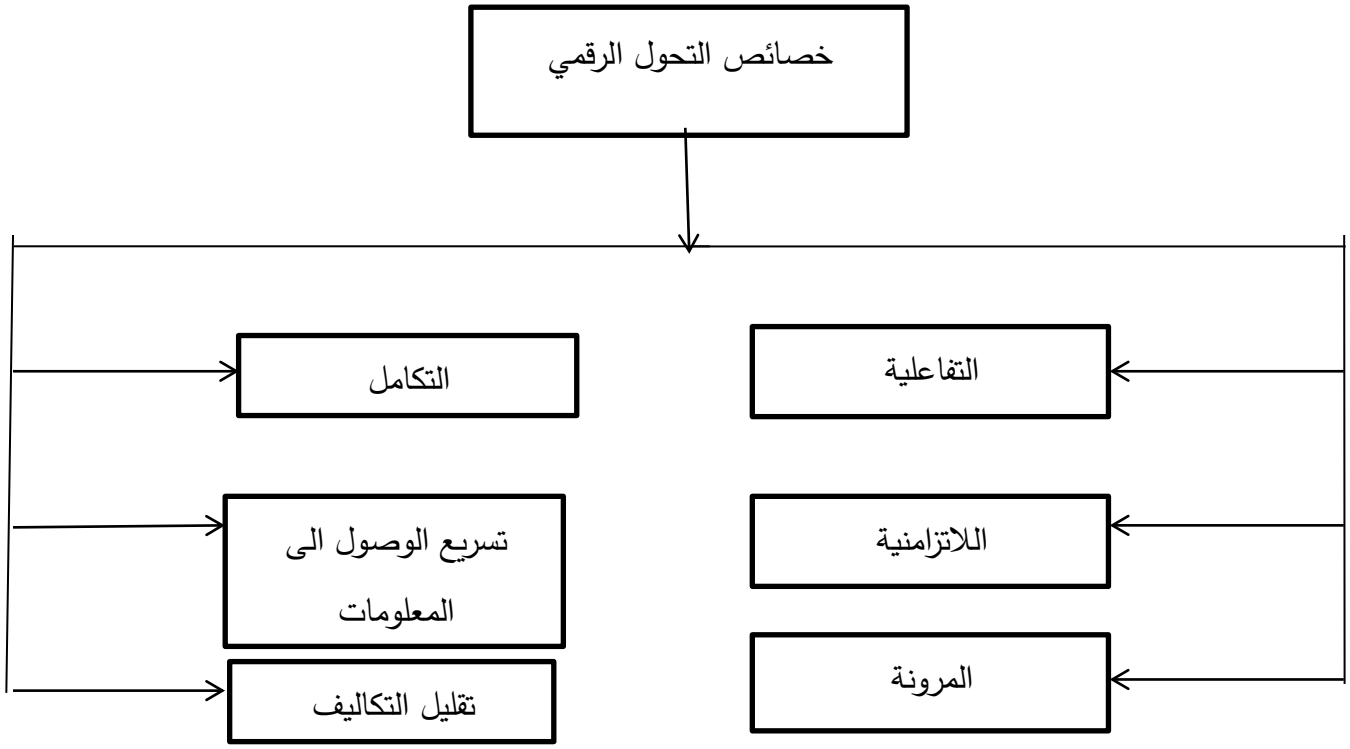
[1] خولة مرسي، **دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية –دراسة حالة** –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2025، ص 13.

[2] زينب بلخير، مرجع سبق ذكره، ص674

[3] صبرينة بن عطاء الله واحمد تميزار، "**استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية "من الرؤية الى التطبيق العملي**، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، 2024، ص25.

[4] نفس المرجع السابق، ص25.

الشكل الرقم 01 :خصائص التحول الرقمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

الفرع الثالث: أهداف التحول الرقمي .

للتحول الرقمي عدة اهداف أهمها ما يلي :

- ✓ تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات والمعلومات المتبادلة بين الإدارات المختلفة وضآلة الأخطاء المترتبة على الادخال اليدوي .[1]
- ✓ تعزيز حماية البيانات، والشفافية، وضمان متطلبات الاستقلالية، وتعزيز الثقة.[2]
- ✓ الاستغلال الأمثل للطاقة البشرية من خلال توجيهها وتركيزها على خدمة العميل او المستخدم النهائي[3] .
- ✓ انجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق في الاعمال الإدارية.[4]

---

[1] خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص157.

[2] خيرة شاوشي وزهرة مخلوف، **التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2023، ص19.

[3] رضا سي طيب الهاشمي، **التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير: تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر،2024، ص124.

[4] خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره ، ص157.

- ✓ تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.
- ✓ يهدف التحول الرقمي إلى توفير كم هائل من المعلومات غبر وسائط رقمية، مما يسهل للمستخدمين الوصول إليها ومشاركتها. [1]

الفرع الرابع: أدوات التحول الرقمي.

أولا: أدوات التحول الرقمي.

تشكل أدوات التحول الرقمي ركيزة أساسية في مسار تحديث المؤسسات الاقتصادية، حيث تمكن من تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، وتتنوع هذه الأدوات كما يلي[2] :

1. مجموعات (أدوات)التعاون: من المستحيل تجاهل المجموعات التعاونية خاصة أن عصرنا الحالي هو عصر التجوال والتنقل، فمن الضروري أن يتمكن الجميع من الوصول إلى جميع البيانات أو المعلومات التي قد يحتاجون إليها، ان تطوير العمل يتطلب ضرورة استخدام هذه الأدوات الشاملة التي تتكيف مع مكان العمل الرقمي، فهذه الأدوات تمكن من مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي وتقدم للموظفين أداة كاملة لتواصل أفضل، حيث يمكن الإشارة إلى Google مG Suit ، الذي يقدم مجموعة من أدوات وتقنيات التحول الرقمي الهامة لمنظمات القطاع العمومي والخاص، هناك مجموعة Microsoft office 365 الشهيرة والمتداولة على نطاق واسع وهي عبارة عن مجموعة تعاونية تتيح للمنظمات استخدام جميع الأدوات للتواصل والتحرير وتخزين وإدارة الأنشطة والاعمال :

- Word
- Excel
- Microsoft Teams
- One Drive
- Outlook.....

تتمتع هذه المجموعة التعاونية بميزة كبيرة فهي توفر أداة متكاملة لإدارة جميع الجوانب الرقمية لأعمال المنظمات والتكييف مع البيانات الضخمة.

2. منصات التواصل : يعتبر من شروط نجاح المؤسسات التواصل هو ان تتوفر أدوات الاتصال هدفها تحسين وتنظيم العمل ،اذا تتيح انشاء قنوات تواصل مركزية بين الافراد والفرق باستخدام تطبيقات مثل web ex

[1] فاطمة الزهراء بن احمد و بن احمد نادية، **التحول الرقمي في الجزائر للواقع والتحديات –دراسة حالة –**، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، جامعة تلمسان، الجزائر، 2025، ص505.

[2] جمال زمورة، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية –دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة –**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير: تخصص إدارة عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2024، ص 21.

meeting، (Cisco) او Microsoft teams او Skype entreprise او Google Meet ،وتساعد هذه المنصات على تبادل المعلومات بسرعة ،وتعزيز التعاون والمشاركة بين العاملين ،إضافة الى تسهيل العمل عن بعد والتواصل بين الموظفين في مختلف الأماكن بتكلفة اقل.

3. أدوات إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) :تعتبر مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات والتكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتحليل تفاعلاتها مع العملاء ومع بياناتهم طوال دورة حياة العميل ،حيث ان اهداف نظام CRM هيا ثلاثة :-اكتساب عملاء جدد أي العملاء المحتملين.

-ضمان الرعاية المناسبة لهم وزيادة المبيعات .

-تحسين رضاهم وبذل الجهود للمحافظة علي

4.ادوات إدارة المحتوى

تعد أدوات إدارة المحتوى من الأدوات المهمة في التحول الرقمي ،حث ان نظام إدارة المحتوى هو برنامج يسمح بأنشاء وإدارة مواقع الويب الخاصة بكل المؤسسة او تطبيق على الهاتف المحمول وغالبا ما يكون الموقع هو الصورة الأولى التي تجلب انتباه العملاء لهذا يجب ان يكون مثيرا لانتباه من الناحية الشكلية والمضمونيه كذلك ،ويوفر كل المعلومات المطلوبة ،يتيح لنظام إدارة المحتوى إمكانية دمج العديد من الوظائف ويظل في متناول الجميع من اجل تطوير محتواه باستمرار ، كما يوفر سهولة الوصول اليها من حيث السعر مقارنة بالموقع المصمم خصيصا ،من اشطر أنظمة إدارة المحتوى WordPress، prestas hop،Rupal .

5.ادوات الحوسبة الحسابية

من أدوات التحول الرقمي التي لا يمكن استغناء عنها اليوم أدوات التخزين عبر الانترنت لا نها تسمح لموظفين بالوصول الى المعلومات في الوقت الفعلي والاني ،يرتبط نجاحهم بطريقة تنظيم العمل الجديدة ،ان العمل عن بعد يلتزم الموظفين التخزين عبر أدوات المحاسبة السحابية وخير دليل هو الازمة الصحية التي مرت بها البشرية كوفيد-19 حيث أثبتت فترة الاغلاق مدى أهمية التركيز على الرقمنة بدلا من مساحات التخزين المادية ،لا يؤدي استخدام أدوات الحوسبة الحسابية الى توقف نشاط المنظمة ،يمكن التخفيف من التحديات والصعوبات من إدارة وصيانة وتحديث او قضايا الامن لأجهزة الحو سبية والشبكات المؤسسات[1].

[1] جمال زمورة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الجدول الرقم 01 : أدوات التحول الرقمي

أدوات التحول الرقمي	الشرح
1-مجموعات (الأدوات) التعاون :	مثل الأدوات Word، Excel، Microsoft Teams، one prive.....
2-منصات التواصل :	مثل Web en meeting ، Microsoft Teams ، Skype entreprise، Google Meet .....،
3-أدوات إدارة العلاقات مع العملاء CRM :	مثل Sales force ، Hub spot CRM ،Zoho CRM.....،
4- أدوات إدارة المحتوى :	مثل Prestas hop ، WordPress ، Rupal
5-أدوات الحوسبة الحسابية :	مثل Google Drive، Microsoft one drive.....،

المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثاني :ابعاد التحول الرقمي وفوائده .

للتحول رقمي ابعاد وفوائد نتطرق اليها فيما يلي :

الفرع الأول : ابعاد التحول الرقمي .

تتمثل ابعاد التحول فيما يلي :

1. **استخدام التقنيات الرقمية التكنولوجية** :وينطوي تحت هذا البعد مدى قدرة المنظمة على استعمال واستغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل.[1]
2. **التغييرات في خلق القيمة** : ويتعلق بمدى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للشركات والى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الاعمال الأساسية الكلاسيكية ،حيث توفر هذه الانحرافات فرصا للتوسع واثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية .[2]

[1] وفاء بحاش، التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد09، العدد21، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2024، ص 676.

[2] نفس المرجع السابق، ص 676 .

3. التغييرات الهيكلية : هي الالية التي يتم فيها منح هذه الخلية سلطة اتخاذ القرار ومشروعية اجراء التعديلات المطلوبة ورسم البيانات اللازمة لتنفيذ، أي ان التغييرات الرقمية المنشودة لابد ان تعزز بتغييرات جوهرية في طرق ونماذج العمل على خلاف الطرق التقليدية. [1]

4. الجوانب المالية :وتشمل قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المالية بسبب تناقص الأعمال الأساسية والتي تمثل مصدر رئيسي لتمويل متطلبات التحول الرقمي كونها محرك والقوة الملزمة لإحداث التحول الرقمي.

الجدول رقم 02 : أبعاد التحول الرقمي

البعد	الشرح
–استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية	–تحسين انجاز العمليات والمهام داخل المؤسسة –تسهيل الوصول الى المعلومات وتبادلها –خفض التكاليف وزيادة كفاءة الأداء
–التغييرات في خلق القيمة	–الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والعملاء –تعزيز الميزة التنافسية عبر استغلال التقنيات الرقمية –زيادة كفاءة العمليات بما يحقق قمة اكبر للمؤسسة
–التغييرات الهيكلية	–دعم سرعة اتخاذ القرار وتحسين تدفق المعلومات –زيادة المرونة المؤسسة في مواجهة التغييرات –تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات التنظيمية
–الجوانب المالية	–خفض التكاليف التشغيلية من خلال الرقمنة –تحسين استغلال الموارد المالية بكفاءة اكبر –زيادة الإيرادات عبر تطوير الخدمات الرقمية

المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

الفرع الثاني:فوائد التحول الرقمي.

ان للتحول الرقمي عدة فوائد منها ما يلي :

[1] امينة بودراع، التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرية لتسريع التحول داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسييرو العلوم التجارية، المجلد 18، العدد01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2025، ص63.

✓ يخلق فرص جديدة ومبتكرة بعيدة كل البعد عن الطرق التقليدية القديمة في تقديم مختلف الخدمات.[1]

✓ يعمل على تخفيض التكاليف وتوفير الجهد والوقت بشكل كبير. [2]

✓ رقمنه العمليات :يعني استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحويل العمليات والمعاملات الى شكل رقمي، من خلال تحويل البيانات الرقمية الى بيانات الكترونية يتم تخزينها ومعالجتها عبر برامج متخصصة، مما يساهم في تسريع انجاز المعاملات وتحسين إدارة الوقت بكفاءة.[3]

✓ يعزز التحول الرقمي كفاءة التكاليف التشغيلية وتنظيمها داخل المؤسسة .

✓ التحول الرقمي يضمن الشفافية في التعامل مما يعزز الثقة بين العملاء والمستهلكين

✓ تتيح لأنظمة الرقمية الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات اكثر فعالية .

✓ يمكن التحول الرقمي المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق، مما يعزز قدرتها على المنافسة والاستمرار.

المطلب الثالث :متطلبات ومعوقات التحول الرقمي.

ان التحول الرقمي له متطلبات وأيضا معوقات والمتمثلة فيما يلي :

الفرع الأول: متطلبات التحول الرقمي.

يتمثل متطلبات التحول الرقمي فيما يلي [4]:

❖ **الموارد البشرية** :تشكل ركيزة أساسية للتحول الرقمي، حيث لا يمكن للمؤسسات النجاح بدون كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، يتطلب ذلك خبرات علمية مع ضرورة الايمان بالتغيير والتطوير .

❖ **العمليات : هي** مجموعة من النشاطات المترابطة التي تنتج خدمات او منتجات، لضمان نجاح التحول الرقمي ،يجب على المؤسسات تطوير بنية تقنية فعالة لتحسين العمليات داخليا وخارجيا مع تحقيق الموائمة والرقابة في انجازها .

❖ **البيانات** : يجب ادارتها بشكل منتظم وفعال، مع تطوير أدوات للتحليل الإحصائي والتنبؤ بالمستقبل ،و ضمان استمرار تدفقها بما ينسجم مع اهداف المؤسسة .

---

[1] فطوم حوحو، مرجع سبق ذكره، ص66

[2] صبرينة بن عطاء و احمد تميراز، مرجع سبق ذكره، ص27.

[3] إسماعيل مصباح و التلى موسى، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي –دراسة حالة مؤسسة ALFAPIP– غرداية، الملتقى الدولي الأولى: نحو اعتماد استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الصناعية وتحقيق الريادة المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023، ص3.

[4] صبرينة بن عطاء الله و احمد تميزاز، مرجع سبق ذكره، ص26.

❖ **التقنيات :** تتطلب نظاما متكاملا من الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية لتشغيل البيانات بكفاءة وضمان تقديم خدمات عالية الجودة ،بإدارة فرق تقنية متخصصة سواء على المستوى المحلي او السحابي .

الفرع الثاني : معوقات التحول الرقمي.

يوجد العديد من العوائق للتحول الرقمي من بينها[1]:

❖ تحديد الأولويات: قد يؤدي ترتيب أولويات المؤسسة الى عدم منح التحول الرقمي أهمية كبيرة، رغم دوره في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية ؛

❖ ضعف الميزانيات المخصصة لبرامج التحول الرقمي؛

❖ التخوف من مخاطر امن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجيا؛

❖ نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيد ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة .

[1] خديجة خنطيط، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المبحث الثاني : التنافسية المؤسسة في ظل التحول الرقمي وأبعادها التحليلية.

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي ،مما جعل التنافسية عنصرا حاسما في نجاح واستمرارية المؤسسات . وفي هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كعامل مؤثر يعيد تشكيل طرق العمل ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والتميز في سوق يتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

المطلب الاول : تعريف التنافسية وانواعها .

تعتبر التنافسية المحرك الأساسي لتطور ونمو المؤسسات الاقتصادية ،لهذا نتطرق فيما يلي الى مفهوم التنافسية وانواعها.

الفرع الأول :تعريف التنافسية.

يعتبر مصطلح التنافسية من بين المصطلحات الأكثر تداول بين المفكرين والاقتصاديين والسياسيين، فالأهمية المتزايدة لهذا المفهوم لن تمر دون إثارة العديد من التساؤلات لدى الباحثين والكثير من الانشغالات والاهتمامات لدى كافة المجتمعات.

هناك عدة تعاريف متعددة للتنافسية من بينها:

- عرف Ricardo Petrella التنافسية في مقاله L'évangile de la compétitive :" أن التنافسية لا تعد و لا يمكن أن تكون أسلوب يسلكه الممثلين الاقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل ممثل وعلى وجه الخصوص –المؤسسة– تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع "[1].
- كما عرف فيليب كوتلر التنافسية: "قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تجعلها رائدة أمام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب أو المستقبل ". [2]
- يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية التنافسية على أنها:"قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق وفي نفس الوقت تحقق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل ".[3]

---

[1] محمد قريشي، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية –دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية ببسكرة–ENICAB–، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص ص67، 68.

[2] أسماء روتال، جودة الخدمات المصرفية واثارها على التنافسية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2015، ص76.

[3] محمد العيد خثيم، أثر الانتقال من تأهيل الايزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة عينة من المؤسسات الجزائر –، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص170.

- عرف المجلس الأمريكي للسياسة للتنافسية بأنها : " قدرة الدولة على انتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الاجل الطويل ".[1]
- يمكن تعريف التنافسية على أنها:"قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين من خلال انتاج وتقديم سلع وخدمات ذا جودة عالية وأسعار تنافسية مناسبة في الوقت الملائم، مما يلبي احتياجات العملاء ويضمن تحقيق الربحية والاستمرار والنمو وتطور المؤسسة مع القدرة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة والتكيف مع متغيرات البيئة الاقتصادية".

الفرع الثاني :أنواع التنافسية.

تتضمن التنافسية عدة أنواع من بينها :

- **تنافسية المنتج :**تتأثر تنافسية المنتج بعدة عوامل منها سعر التكلفة الذي يعتبر من اهم محددات قدرة المؤسسة على المنافسة لكن السعر يعتبر غير كافيا للحكم على تنافسية المنتج ،اذا توجد معايير أخرى قد تكون اكثر دلالة مثل جودة المنتج وخدمات ما بعد البيع لهذا ينبغي اعتماد مؤشرات متعددة تساعد على التعرف بدقة على موقع المنتج في السوق في مختلف الأوقات [2]
- **تنافسية المؤسسة :**يمكن تقييم تنافسية المؤسسة بالاعتماد على مستوى أدائها خلال فترة زمنية معينة وذلك من خلال تحليل نتائجها و مقارنتها بإنجازات المنافسين، حيث تتضمن دراسة مجموعة من المؤشرات مثل نفقات البحث والتطوير، النفقات العامة، تكاليف البنية، والمصاريف المالية.....فاذا كانت هذه التكاليف مرتفعة مع ضعف المردود ،فقد يشير ذلك الى وجود خسائر قد تؤثر على استمرارية المؤسسة، اما اذا حققت قيمة مضافة إيجابية فان ذلك يعكس قدرتها التنافسية في مختلف المجالات .[3]
- **تنافسية الدولة :**تعكس تنافسية الدولة قدرة البلد على تحقيق مستوى معيشة مرتفع لمواطنيها من خلال تحسين الإنتاجية والمحافظة على اقتصاد عالمي في مستوى نمو معين مع توفير فرص عمل لكل راغب في العمل دون تخفيض نسبة نمو معيشة للجيل الجديد. [4]

---

[1] مريم قاسمي و غنية مجاني، حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2022، ص130.

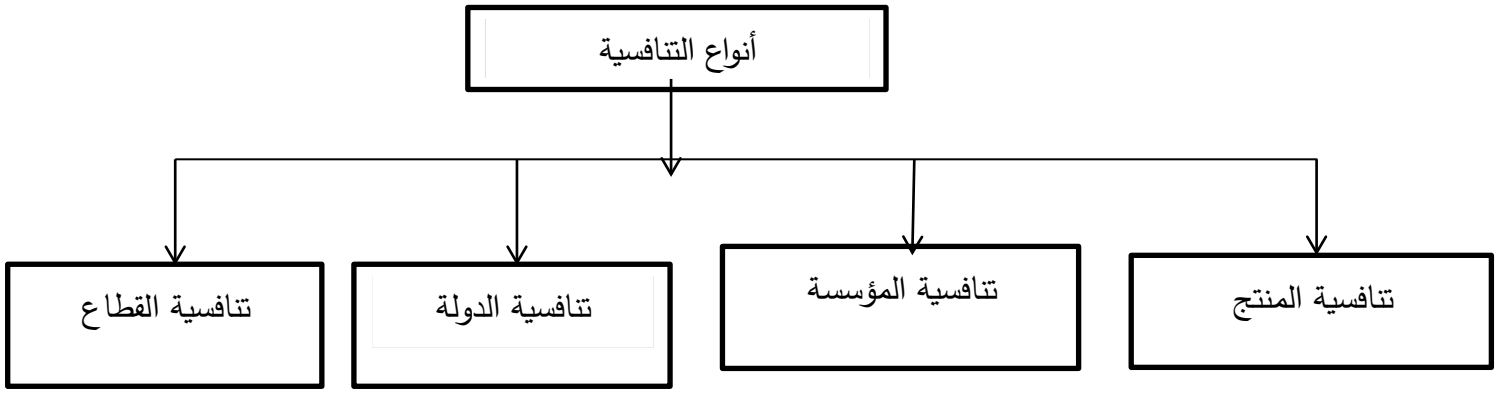
[2] أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص 04.

[3] نفس المرجع السابق، ص04 .

[4] سناء جبيرات، التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة دراسة حالة –مؤسسة صناعة الكوابل –بسكرة – مركب تكوين الملح لولاية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير: تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2004، ص52.

- **تنافسية القطاع :** تتمثل تنافسية القطاع المكون من مجموعة من مؤسسات تنشط في صناعة معينة في الدولة ما بقدرته على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة .[1]

الشكل رقم 02 : أنواع التنافسية



المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس التنافسية.

يمكن حصر المؤشرات الأكثر قياس لتنافسية كما يلي :

❖ **الربحية** :تعتبر الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية اذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي انها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق، ولكن لا يمكن ان تكون التنافسية في سوق يتجه بحد ذاته نحو التراجع ،وبذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية اذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد بقاء في السوق ينبغي ات تمتد فقرة من الزمن ،فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها .[2]

❖ **الانتاجية :** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الكفاءة التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج الى منتجات ،ولن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة الإنتاج، لأنه اذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية او الاعداد من الوحدات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة .[3]

❖ **الحصة السوقية :** هي عبارة عن مجموعة مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة لمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية .

---

[1] سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] هدى طرابسي، استراتيجية التسعير بالمؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية –دراسة حالة طيران دلتا بالولايات المتحدة الامريكية – ، أطروحة الدكتوراه، في علوم التسيير : تخصص إدارة الاعمال والتسويق ، جامعة الجزائر 03، الجزائر،2018، ،ص118.

[3] الياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،في علوم التسيير: تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، ص100.

تعتبر اهم مؤشرات التنافسية فاذا كانت المؤسسة تمتلك اكبر حصص من السوق فان هذه *المؤسسة* تعتبر تنافسية ورائدة ، اما اذا كانت حصة السوق منخفضة فان تنافسية المؤسسة ضعيفة.[1]

❖ **التكلفة** :تعد من اهم مؤشرات تنافسية المؤسسة، اذ تكون المؤسسة غير قادرة على المنافسة اذت كان متوسط تكلفة انتاجها يفوق سعر بيع منتجاتها في السوق، مما يؤدي الى تراجع أرباحها ويرجع ذلك غالبا الى انخفاض الإنتاجية او ارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج مثل العمل والمواد .كما ان مقارنة تكلفة الإنتاج مع تكاليف المنافسين تعتبر مؤشرا مهما للحكم على مستوى التنافسية ، خاصة في حالة المنتجات المتشابهة .

❖ **تعدد مؤشرات تنافسية المؤسسة** [2]:

*التنافسية في الأنشطة الاقتصادية ليست مقتصرة على الأسعار وتكلفة العوامل الإنتاجية .

*توجد عوامل أخرى غير مرتبطة بالأسعار تؤثر في مستوى إنتاجية العمالة وراس المال وعمليات الإنتاج وحجم المخزون وإدارة العلاقات وغيرها .

المطلب الثالث :أسباب الاهتمام بالتنافسية وأهدافها.

ان للتنافسية أسباب الاهتمام بيها وأيضا الأهداف فيما يلي :

الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالتنافسية :

من بين اهم أسباب الاهتمام بالتنافسية كما يلي [3]:

- اتساع نطاق الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والعالمية بفعل تحرير حركة التجارة الدولية.
- توفر المعلومات حول الأسواق وسهولة متابعة التغيرات فيها نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق ،مما يتيح التعرف على المراكز التنافسية .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وبين وجدات فروع المؤسسة واحدة بفضل شبكات الاعلام الالي وغيرها من اليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة .
- تزايد نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير ،إضافة الى التحالفات بين المؤسسات الكبيرة
- أدى ارتفاع مستوى الجودة وسهولة دخول منافسين جدد الى الأسواق الى زيادة حدة المنافسة ، مما جعل الأسواق اكثر اعتمادا على تفضيلات الزبائن، حيث اصبح العملاء يمتلكون قدرة اكبر على اختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة ،والتفاوض للحصول على افضل الخدمات او المنتجات باقل تكلفة وبشروط اكثر ملاءمة ،وهو ما جعل التنافسية عنصرا أساسيا للتكيف مع طبيعة هذه الأسواق.

---

[1] الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[2] نفس المرجع السابق، ص100.

[3] نفس المرجع السابق، ص ص223،224.

الفرع الثاني :اهداف التنافسية .

يمكن اجمال اهداف التنافسية فيما يلي [1]:

1) **تحقيق درجة عالية من الكفاية** :بمعنى ان المؤسسة تحقق نشاطها واعمالها باقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجيا، فالتنافسية تساهم بشكل كبير في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة ؛

2) **التطور والتحسن المستمر للأداء** : يتم التركيز على دعم الابداع التكنولوجي والابتكار المستمر بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة، مع السعي الى تبني حلول وتقنيات ذات تكلفة مناسبة بما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ؛

3) **الحصول على نمط مفيد للأرباح** : تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة العالية و التطور المستمر من تحقيق مستويات افضل من الأرباح ،مؤشرا على كفاءة المؤسسة وتميزها وقدرتها على التفوق في الأداء .

المطلب الرابع : أثر التحول الرقمي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

يعد التحول الرقمي ركيزة استراتيجية حتمية للمؤسسات الاقتصادية لرفع التنافسية وتطوير بيئة الاعمال ديناميكية ، ويتجلى تأثيره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال الأبعاد الاتية:

أولا: أثر استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية [2]

إن استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة ، مثل الذكاء الاصطناعي ،والحوسبة السحابية ،قواعد البيانات الرقمية، أنظمة إدارة المعلومات ،في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقلل الوقت والجهد اللازم لإنجاز الاعمال : كما ان هذه التقنيات تساعد على توفر معلومات دقيقة وفورية لدعم عملية اتخاذ القرار، مما يساعد المؤسسات من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق ومتطلبات العملاء ،كما أن الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية يؤدي الى رفع جودة الخدمات المقدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية ،مما يعزز مكانة المؤسسة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ثانيا: أثر التغييرات في خلق القيمة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية [3]

ان التحول الرقمي يؤدي الى احداث تغييرات جوهرية في كيفية خلق القيمة داخل المؤسسة من خلال تطوير الخدمات والمنتجات وتحسين تجربة العملاء بشكل افضل وتقديم خدمات اكثر ملاءمة لهم، كما انها تمكنها من ابتكار قنوات جديدة للتواصل والتسويق وتقديم الخدمات، وهذا يساهم بشكل كبير في إرضاء العملاء ، وجذب عملاء جدد، مما يحقق قيمة مضافة للمؤسسة عن منافسيها مما ينعكس إيجابيا على قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق.

ثالثا: أثر التغييرات الهيكلية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية [4]

[1] .اسماء روتال، مرجع سبق ذكره ، ص ص77،78.

[2] من اعداد الطالبة بالإعتماد على المبحث الأول و الثاني.

[3] من اعداد الطالبة بالإعتماد على المبحث الأول و الثاني.

[4] من اعداد الطالبة بالإعتماد على المبحث الأول والثاني.

يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاقتصادية اجراء تعديلات في هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها بما يتلاءم مع متطلبات الرقمية الجديدة ، وهذه التغييرات تتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية ، وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية ، تعزيز العمل الجماعي والتنسيق بين الأقسام .تنعكس هذه التغييرات الهيكلية على تحسين الأداء التنافسية ورفع كفاءة استخدام الموارد ،مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة .

رابعا: أثر الجوانب المالية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية [1]

يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تخفيض تكاليف التشغيلية المرتبطة بالمعاملات الورقية والإجراءات التقليدية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، كما يساعد على تحسين استغلال الموارد المتاحة وتحقيق عوائد مالية افضل نتيجة رفع جودة الخدمات وزيادة حجم المبيعات .إ ضافة الى ذلك يوفر التحول الرقمي فرصا جديدة للإيرادات من خلال تطوير خدمات ومنتجات رقمية مبتكرة ، بالتالي فإن التحسن في المؤشرات المالية للمؤسسة يعزز مركزها التنافسي وقدرتها على الاستثمار والتوسع في الأسواق .

[1] من اعداد الطالبة بالإعتماد على المبحث الأول والثاني.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي ، وتوفير رؤى معمقة حول الموضوع محل الدراسة حيث سعت الدراسات السابقة الى تحليل دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة ويستعرض هذا المبحث ابرز الدراسات العربية والأجنبية موضحا ما توصلت اليه من نتائج والمنهج المستعمل في الدراسات وذلك بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1. دراسة خنطيط خديجة بعنوان :"التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية ."، جامعة حمه خيضر ،الوادي ، الجزائر، المجلد09 ، العدد01، مجلة التنمية الاقتصادية ، 2024،ص154-158.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسة من خلال ابعاد (الاستراتيجية الرقمية ، التقنيات التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية) ولإجابة على التساؤل التالي :"ما هو دور التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة Brandt ؟ تم اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات من عينة الدراسة والمقدرة ، 50 اطار من مؤسسة Brandt وتم استرجاع 37 استبيان، توصلت هذه الدراسة الى ان ابعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسة فنجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين ابعاده حيث نجد الثقافة التنظيمية تقود عملية التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة .

2. دراسة سالم الياس بعنوان :" التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال ."، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ،المجلد08، العدد01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، جوان 2021،ص230-248.

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية : " في منظمات الاعمال عن طريق طرح التساؤل "ما يقصد بمفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال ؟، حيث انو الطبيعية الديناميكية و المعقدة أجبرت بيئة الاعمال المعاصرة المنظمات على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسيتها من اجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق والصمود في وجه المنافسين، مما جعلها تسعى الى تعزيز تنافسيتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية ويأتي ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية، والتي تعبر عن عناصر التفوق او التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها حيث توصلت الى بعض النتائج ان التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث ان التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصعود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية الى عنصر الاختلاف والتمييز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسها والذي يعد مقوما لتنافسيتها.

3. دراسة هاجر خلف الله ، خالد بن جلول بعنوان : "مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية : دراسة حالة شركة عمر بن عمر فرع مدينة قالمة "، مجلة المنتدى الدراسات والأبحاث الاقتصادية ، المجلد07 ، العدد02 ، مخبز تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2023 ،ص106-124.

تطرقت هذه الدراسة الى الخلفية النظرية لكل من متطلبات التحول الرقمي وابعاد القدرة التنافسية، تم محاولة تطوير نموذج نظري يسمح بمعرفة علاقات الأثر بين المتغيرات التفسيرية في متطلبات التحول الرقمي وابعاد القدرة التنافسية المتمثلة (في كل من بعد الابتكار والابداع والجودة و التمييز والبعد التكلفة وبعد المرونة) وتم تصميم استبيان وتوزيعها على كل عينة من مسؤولي ومدراء شركة عمر بن عمر بفروعها الثلاثة بلغ حجم(50) حيث توصلت هذه الى وجود اثر معنوي لكل من استراتيجيات التحول الرقمي وتقنيات التحول الرقمي ومهاراته على دعم ابعاد القدرة التنافسية خاصة فيما يتعلق ببعد الابداع والابتكار وبعد الجودة والتمييز وبعد المرونة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1. **Rachid.Guennoune, la transformation numérique dans les instillions bancaires algériennes : fondements de l'adoption et stratégies d'autonomisation dans un environnement financier en mutation, vol05, 2025, P302-332.**

تهدف هذه الدراسة التي تندرج ضمن اطار موضوع التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية الجزائرية-أسس التبني واستراتيجيات التمكين في بيئة مالية متغيرة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لجمع المعلومات وتحليلها بهدف تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي مع إيلاء اهتمام خاص لتنفيذ استراتيجية متكاملة تشمل البنية التحتية، والموارد البشرية المؤهلة، والأدوات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات وتظهر نتائج البحث ان التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض المصرفية ومع ذلك لاتزال هناك تحديات من بينهما ضعف نق المعرفة .

2. Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, (Cahiers Options Méditerranéennes). N57, 2001. P P. 29-36.

يهدف هذا المقال الى المفاهيم التعريفات والتطبيقات الخاصة التي تتناول مفهوم التنافسية ،حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، و من خلال هذه الدراسة تبدو التنافسية في هذه الأسواق من خلال عوامل مختلفة ،ويتم قياسها بأدوات مختلفة اعتمادا على مستوى التحليل.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

بعدما قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تدرس المتغير المستقل وهو التحول الرقمي، والمتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة، سنقوم الان بالمقارنة بينهم وبين الدراسة الحالية وذلك بتوضيح القيمة المضافة ،مع ذكر أوجه الاختلاف والتشابه في الجدول التالي:

الجدول رقم 03 :أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة .

اسم الدراسة	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
دراسة خنطيط خديجة (2024) بعنوان "**التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهرو منزلية**" .	توضيح ما هو التحول الرقمي اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي اعتماد على الأداة المستخدمة واحدة وهي الاستبيان تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج SPSS	تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو أداء المؤسسة كما تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة المحلية في محل الدراسة وهو مؤسسة Brandtللأجهزة الكهرو منزلية .
دراسة سالم الياس(2021)بعنوان : " **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال** ".	تشابه في المتغير واحد وهي التنافسية	اختلاف في المتغير المستقل اختلاف المنهج المتبع اختلاف في محل الدراسة وهو منظمات الاعمال وهيا مجموعة مؤسسات بينما دراسة حالية تدل مؤسسة واحدة .
دراسة هاجر خلف الله ، خالد بن جلول (2023)بعنوان "**مساهمة التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية** ".	تم اعتماد على الأداة واحدة وهو الاستبيان تم استخدام برنامج في تحليل البيانات SPSS التركيز على كل من الدراستين على مفهوم التحول الرقمي تشابه في بعض أبعاد التنافسية وهو الجودة والتكلفة و المرونة	اختلاف في أبعاد التحول الرقمي اختلاف في بعض أبعاد تنافسية اختلاف في محل الدراسة وهو شركة عمر بن عمر

دراسة رشيد قنون (2025) بعنوان "**التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية الجزائرية :أسس استراتيجيات التبني والتمكين في بيئة مالية متغيرة** ".	اعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي تشابه في المتغير المستقل وهو التحول الرقمي	اختلاف في المتغير التابع وهو المؤسسات المصرفية اختلاف في محل الدراسة حيث في الدراسة السابقة كان محل الدراسة المؤسسات المصرفية الجزائرية بينما في الدراسة الحالية الشركة الوطنية للتامين SAA وكالة 3004القل
دراسة لا شال(2001) بعنوان " **القدرة التنافسية :المفاهيم والتعريفات** "	اعتماد على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي دراسة نفس المتغير وهو التنافسية	اعتماد أدوات مختلفة للقيام بتحليل بينما في الدراسة الحالية استعملت أداة واحدة وهو استبيان اختلاف في المتغير المستقل اختلاف في محل الدراسة.

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض الاطار النظري للتحول الرقمي، حيث تم توضيح مفهومها ومختلف الادبيات المتعلقة بها، ومن ناحية الأخرى تم التناول تنافسية المؤسسة في ظل التحول الرقمي وابعادها التحليلية حيث تم تطرق الى مختلف المفاهيم والادبيات المتعلقة بتنافسية المؤسسة والتطرق ايضا الى اثر التحول الرقمي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اين تم توضيح كيف يؤثر ابعاد التحول الرقمي على تنافسية أي مؤسسة اقتصادية، ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج ان التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية مهمة جدا تساهم بشكل كبير في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الأداء، بما يمكن المؤسسة من رفع قدرتها التنافسية وتحقيق أداء افضل في السوق ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في دور التحول الرقمي في رفع تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات saa – سكيكدة

تمهيد :

بعد الإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، واستعراض ما جاءت به الدراسات السابقة ذات الصلة، يسعى هذا الفصل إلى تحديد الدور الفعلي للتحول الرقمي في رفع التنافسية ؛ ويتحقق ذلك من خلال دراسة ميدانية أُجريت على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات .(SAA) تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته، وصولاً إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، نتطرق في هذا الفصل الى ثلاث المباحث هما:

المبحث الأول : ماهية الشركة الوطنية للتامين SAA.

المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : ماهية الشركة الوطنية للتامين SAA

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين (saa) احد ابرز ركائز قطاع التأمين في الجزاير ،نظرا لتاريخها العريق ودورها الاستراتيجي في تغطية المخاطر ودعم الاقتصاد الوطني .ولإدراك كيفية تجسيد هذه المكانة على أرض الواقع ،يركز هذا المبحث على دراسة ماهية هذه المؤسسة من خلال تقديم نبذة تاريخية عن الشركة ،مع تسليط الضوء بشكل خاص على الوكالة3004 بالقل باعتبارها محل الدراسة .

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن الشركة الوطنية للتامين SAA

تأسست الشركة الجزائرية للتامين عن طريق شراكة مع مصر في يوم 22 ديسمبر 1964 حيث ان راس مال الشراكة مقسم بين نسبة 51% لجزائر لأنها كانت تعاني من قلة الإطارات ذات الكفاءة في المجال التأمينات بسبب استقلالها مباشر و49% لمصر التي تمثلت في الجانب التقني.

تم انطلاق عمليات التامين ابتداء من فيفري 1964 من قبل مؤطرين مصريين وعمال جزائريين ، ولكن هذا الوضع لم يستمر كثير بسبب ظهور صراعات والمشاكل التي أدت الى اجبارية إيجاد حلول جذرية في المؤسسة حيث ان الشركة تعرضت في سنواتها الأول لعدة مشاكل ،لهذا قامت بإنشاء مديريات جهوية ووحدات ووكالات.

أصبحت الشركة وطنية بتاريخ 27 ماي 1966، وذلك بصدور قانون 66/127 الخاص باحتكار الدولة لعملية التامين، والقانون 129/ 66 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتامين لتصبح جزائرية 100% بتاريخ 21 ماي 1975 ، وأصبحت تعتبر مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع باستقلال المالي ، وتعد تاجرة في علاقاتها بمقتضى المرسوم 80/85 المؤرخ في 30افريل 1985 ، يقع مقرها بالجزائر العاصمة .

تتمثل مهام واهداف الشركة فيما يلي :

–انشاء عقود التامين وتسويقها

–ابرام العقود التي تفوق 35.000دج في مختلف الحالات .

–مراقبة نشاط الوكالات التابعة لها .

–تساهم حسب لحدود المسموحة لها في تطوير قطاع التأمينات عن طريق استخدام كافة التدابير كترقية نشاط التامين .

–نشر ثقافة التأمينات .

–تامين الاخطار المتعلقة بالأشخاص كالتامين على الحوادث وحياة الشخص ،وكذلك التامين على الصناعية والعقار والمهنية والتجارية.

المطلب الثاني : تعريف شركة الوطنية للتامين SAAوكالة 3004القل وهيكلها التنظيمي .

يتم في هذا المطلب التطرق الى تعريف الوكالة 3004القل وهيكلها التنظيمي .

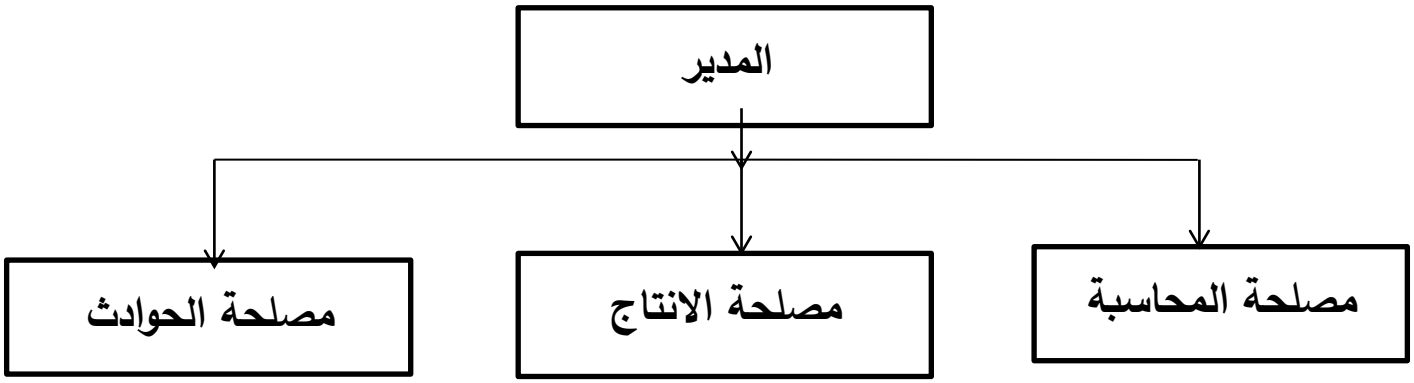
الفرع الأول :تعريف وكالة القل 3004 .

تأسست وكالة القل تحت الرمز 3004 وتتضمن الوكالة (03)مصالح هما : مصلحة الحوادث (يتمثل في تامين الحوادث الجسمانية والمادية)، ومصلحة الإنتاج (هي مصلحة تجارية التي تتكفل بتحرير عقود التامين وكل الإجراءات التي لها صلة بذلك)، ومصلحة المحاسبة الذي يتولى دور تسجيل كل العمليات المحاسبية للوكالة .تتكون الوكالة من (05) موظفين بمختلف الإطارات .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة.

يتكون من المصالح التالية :

الشكل رقم (03):الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمينات SAA للوكالة 3004القل



المصدر : وكالة القل الشركة الوطنية للتامين SAA

المطلب الثالث : مصالح الوكالة ومهامها.

من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة فهي تتكون من ثلاث مصالح وهي :

1-مصلحة الإنتاج : تنقسم ال قسمين : قسم تامين السيارات وقسم تامين جميع المخاطر .

مهامها :يقوم الشخص المختص بالإنتاج باستقبال الزبائن وإعطائهم كل المعلومات اللازمة في مجال التامين، كما انه يقوم باقتراح جميع الخدمات التي تقوم بيها الوكالة للزبائن، يقوم بإعداد العقود كما انه يقوم بالمحاسبة في نهاية كل يوم بتحديد كشف يمثل الإنتاج اليومي للوكالة .

2-مصلحة الحوادث :فيها قسمين : قسم الحوادث المالية وقسم الحوادث الجسمانية

3-مصلحة المحاسبة : تنقسم الى قسمين هما :

أولا : مصلحة المحاسبة وتتمثل فيما يلي :

–تسجيل وتثبيت الملاحظات المحاسبية خاصة بالإنتاج.

–يقوم بتقريب الأرقام المحاسبية مع ارقام المصالح التقنية خاصة بالإنتاج .

–حساب ومراقبة الرسوم.

ثانيا : مصلحة المالية وتتمثل فيما يلي :

–يتم فيها معالجة ومراقبة الانخفاض المالي للوكالة .

–تسجيل النفقات وتثبيت الملاحظات الحسابية الخاصة بالوكالة.

–مراقبة حالات تقارب البنكية لزبائن الوكالة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الحالي طبيعة الدراسة وعرضها ومجتمعها ووحدة المعاينة والتحليل الخاص بها وكذلك مصادر عينات الدراسة وادواتها، ويعرض أيضا نتائج اختبارات الصدق والثبات لأدوات الدراسة، إجراءاتها ،الأساليب الإحصائية، لغرض اختبار فرضياته

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة.

نقوم في هذا المطلب بعرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينات الدراسة واهم مصادر البيانات بالإضافة الى أدوات جمع البيانات .

الفرع الأول : مجتمع العينة

يقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى ان نعمم عليها النتائج ذات علاقة بالمشكلة ،تم اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية للموظفين الحاليين لشركة التامين SAA–وكالة 3004القل –سكيكدة ، ووقع اختيارنا على هذه الشركة كونها شركة تحتوي على مكانة معروفة على مستوى الوطني من خلال ما تقدمه خدمات ضرورية وكذلك الاقبال الكبير للمجتمع للتعامل معها، من خلال هذه الدراسة نتمكن من معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على تنافسية الشركة السابقة للذكر .

الفرع الثاني: عينات الدراسة

بخصوص عينة الدراسة فقد وقع اختيارنا عينة عشوائية من كلا الجنسين ومن جميع الأعمار و باختلاف المستوى التعليمي، حيث قدرت العينة ب 46 موظفين من الشركة التامين SAA.

***ملاحظة** : بسبب عدم وصول عدد الموظفين في الشركة الوطنية التامينSAA وكالة 3004 القل الى توزيع الطبيعي($a \geq 30$)فقمنا بعملية حصر شامل للوكالات التامين SAA للولاية سكيكدة عددها 11 وكالة

الجدول زقم 04 : توزيع عينة الدراسة

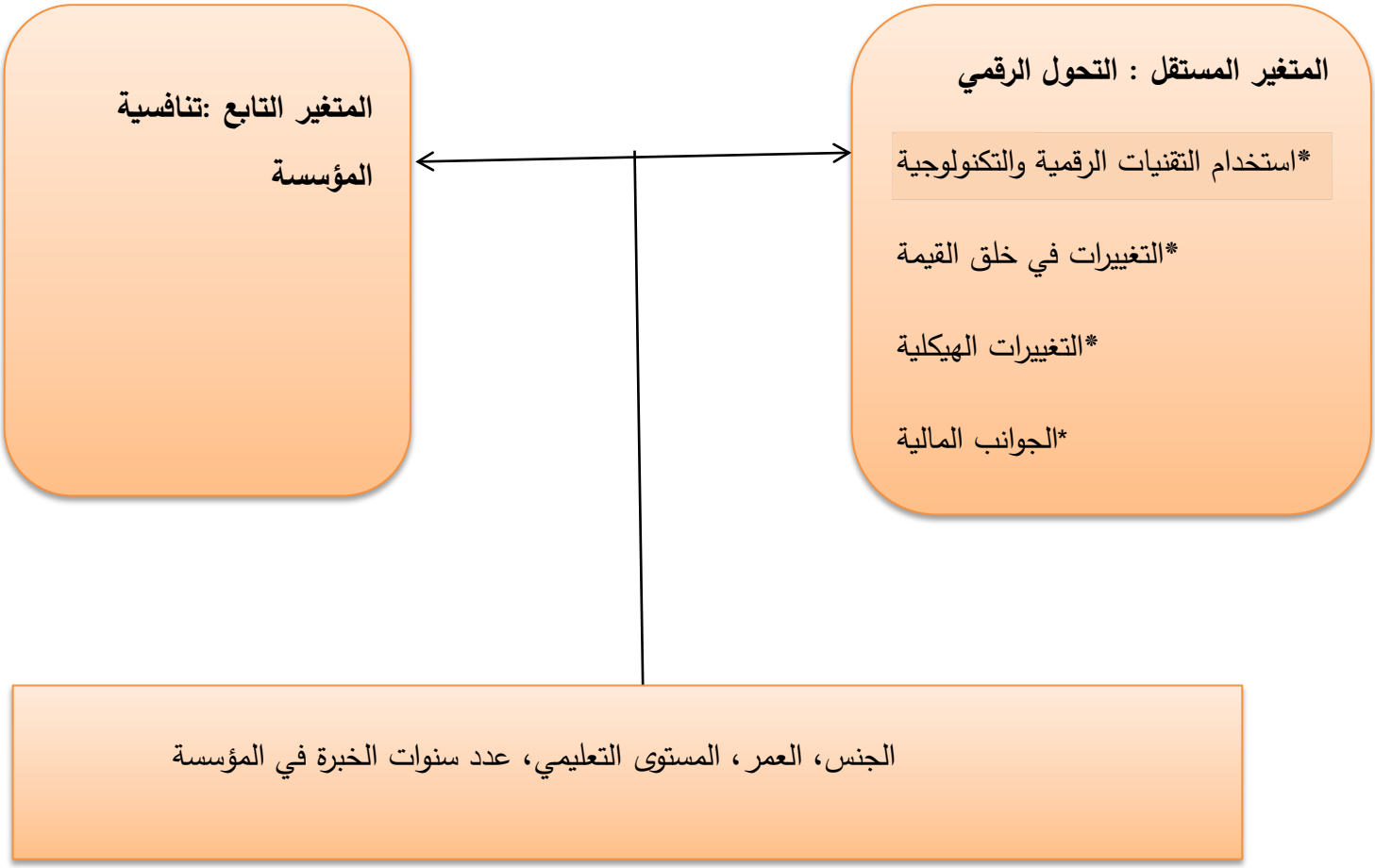
البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	42	100

الفرع الثالث:متغيرات الدراسة

التحول الرقمي: متغير مستقل

تنافسية المؤسسة: متغير تابع

الشكل رقم 04 :نموذج الدراسة



المصدر :من اعداد الطالبة.

الفرع الرابع: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في عملية جمع المعلومات على الأدوات التالية :

_عن طريق الاطلاع على البحوث واستعراض الادبيات السابقة حول الموضوع مما أدى الى طرح تساؤلات جديدة كانت بمثابة خريطة لسير الدراسة.

_الاستبيان كأداة لجمع البيانات

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تناولنا في هذا المطلب الأداة التي اعتمدناها في هاته الدراسة والمتمثلة في الاستمارة، بحيث قمنا بتوضيح محاورها، والتأكد من صدق وثباتها، والتطرق الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم إعداد استمارة الاستبيان الخاص بدراستنا كأداة لجمع المعلومات بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية، حيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور أساسية كما يلي:

- **المحور الأول:** ويضم البيانات الشخصية كالجنس والعمر والمستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

- **المحور الثاني** :ويضم المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي بأربعة ابعاد، حيث يحتوي كل بعد على 03 عبارات بمجموع 12 عبارة في المحور.

- **المحور الثالث** : ويضم المتغير التابع المتمثل في تنافسية المؤسسة، وعبرنا عنه ب: 12عبارة.

ومن أجل اعتماد هذا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية تم عرضه على الأستاذ المشرف وأساتذة اخرين عدة مرات لتصحيحه والمصادقة عليه والوصول للنسخة النهائية التي توزع على مجتمع الدراسة، وهو موضح في قائمة الملاحق.

بعد ذلك قمنا بمسح شامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيانات يدويا على جميع افراد مجتمع الدراسة بالتنقل إليهم الى مكاتب عملهم داخل المؤسسة، وكان عدد الاستبيانات الموزعة 42 استبيان، منها الغير مسترجعة والغير صالح لتحليل كما هو موضح في الجدول التالي

ملاحظة: بسب نقص عدد الموظفين في وكالة 3004القل الذي يبلغ عددهم 5موظفين قمت بعملية حصر لاغلب وكالات ولاية سكيكدة التي يبلغ عددهم 11 وكالة قمت بتوزيع عليهم الاستبيانات لتوصل اللى أكبر عدد ممكن من موظفين للشركة الوطنية للتامينات saa.

الجدول رقم 05: توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الغير مسترجعة	الاستبيانات الغير صالحة لتحليل	الاستبيانات النهائية
عدد الاستبيانات	42	0	7	35
النسبة المئوية	%100	%0	16.66%	%83.33

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V26، مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية للتحليل نذكر منها:

1- أساليب الإحصاء الوصفي: تتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف تحديد آراء عينة الدراسة مما يسهل المقارنة والتحليل واستخلاص النتائج

2- معامل الارتباط بيرسون: يُستخدم لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة (أو العبارات) الفردية وأبعاد الدراسة أو المتغيرات المحورية، وذلك بهدف التحقق من مدى اتساق كل سؤال مع البعد الذي يُفترض أن يقيسه.

3- معامل ألفا كرومباخ: عبارة عن مؤشر يقيس درجة ثبات أداة الدراسة، يأخذ قيما تتراوح بين (0 و1)، في حالة عدم وجود ثبات في البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة فإن قيمته تؤول إلى الصفر، أما في الحالة العكسية فإن قيمته تؤول إلى الواحد (1)، إذا ساوت قيمته 60% فما فوق يمكن الحكم بالثبات على أداة الدراسة.

4- الاختبار الإحصائي (T test) الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.

5- معامل التحديد: لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

6- الوزن المرجح لمقياس ليكارث الخماسي: لقياس درجة الموافقة على العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: مقياس ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمدا على الدراسات السابقة

7- المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان.

الجدول رقم 07: المدى وفقا لمقياس الأهمية

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط المرجح	]1.80-1[	]2.60-1.80[	]3.40-2.60[	]4.20-3.40[	[5-4.20]

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمدا على الدراسات السابقة

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق،لا أدري، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (غير موافق بشدة= 1، غير موافق= 2، لا أدري=3 موافق= 4، موافق بشدة= 5)، يمكننا حساب المتوسطات المرجحة الخاصة بمقياس ليكارث الخماسي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكد فيما إذا كان الاستبيان فعلا يقيس ما يهدف إليه، أما ثبات الاستبيان فيقصد به أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

أولا :الصدق البنائي لمحور التحول الرقمي

يتم قياس الصدق الداخلي لمحور التحول الرقمي من خلال قياس اتساق عبارات أبعاده كما يلي

1 –قياس الصدق البنائي لعبارات بعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجي

الجدول رقم 08: الصدق البنائي لعبارات بعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية

رقم العبارة	01	02	03
معامل الارتباط	0.784	0.819	0.802
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية تتراوح بين [0, 784و0, 819] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

2– قياس الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات في خلق القيمة

الجدول رقم 09: الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات في خلق القيمة

رقم العبارة	04	05	06
معامل الارتباط	0.851	0.874	0.860

مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التغييرات في خلق القيمة تتراوح بين [0.851 و0,874] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

3- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات الهيكلية

الجدول رقم 10: الصدق البنائي لعبارات بعد التغييرات الهيكلية

رقم العبارة	07	08	09
معامل الارتباط	0.989	0.279	0.323
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التغييرات الهيكلية تتراوح بين [0.279 و0.989] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

4- قياس الصدق البنائي لعبارات بعد الجوانب المالية

الجدول رقم 11: الصدق البنائي لعبارات بعد الجوانب المالية

رقم العبارة	10	11	12
معامل الارتباط	0.995	0.237	0.240
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الجوانب المالية تتراوح بين [0.237 و0.995] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

5- قياس الصدق البنائي لأبعاد محور التحول الرقمي

الجدول رقم12: الصدق البنائي لأبعاد محور التحول الرقمي.

رقم البعد	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
معامل الارتباط	0.213	0.543	0.737	0.668
مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لأبعاد محور التحول الرقمي تتراوح بين [0.213و0.737] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.01 مما يدل أن ابعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الصدق البنائي لمحور تنافسية المؤسسة

يتم قياس الصدق الداخلي لمحور تنافسية المؤسسة من خلال قياس اتساق عباراته كما يلي:

الجدول رقم13: الصدق البنائي لعبارات محور تنافسية المؤسسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.706	0.001
14	0.524	0.001
15	0.586	0.001
16	0.631	0.001
17	0.698	0.001
18	0.744	0.001
19	0.649	0.001
20	0.589	0.001
21	0.682	0.001
22	0.552	0.001
23	0.461	0.001
24	0.720	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن اغلب قيم معامل الارتباط لعبارات محور تنافسية المؤسسة تتراوح بين [0.461 و0.744] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.01 مما يدل أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: قياس الصدق البنائي للاستبيان ككل

يتم قياس الصدق الداخلي للاستبيان ككل من خلال قياس اتساق عبارات وابعاد محاوره كما يلي:

الجدول رقم 14: الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحاور	محور التحول الرقمي	محور تنافسية المؤسسة
معامل الارتباط	0.332	0.332
مستوى الدلالة	0.001	0.001

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لمحوري الدراسة تتراوح بين [0.332 و0.332] وهي موجبة، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0.01 مما يدل على ان عبارات محاور الدراسة لهذا الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين [0–1]، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد (01) كان الثبات مرتفع والعكس صحيح.

الجدول رقم 15 :معامل ثبات لمحاور الدراسة وللاستبيان

المحور وعدد عباراته	الفا كرومباخ
الاستبيان ككل (22 عبارة)	0.915
محور التحول الرقمي (10 عبارات)	0.852
محور تنافسية المؤسسة (12 عبارة)	0.883

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال هذا الجدول يتضح ان قيمة معامل ألفا كرومباخ للمحاور وللاستبيان ككل بلغت القيم بالنسبة للمحور الأول 0.852 والمحور الثاني 0.883 هي تعبر عن درجة ثبات مرتفعة، وبلغت القيمة بالنسبة للاستبيان ككل

0.915 وهي قيمة تعبر عن درجة ثبات مرتفعة جدا، مما يدل على ان العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يطمئن على استخدام الاستبيان بكل ثقة، وعند إعادة توزيعه على نفس العينة فإن 91.5% من الأفراد سيجيبون بنفس الإجابة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة وذلك عن طريق الوصف الاحصائي لها وفق البيانات الشخصية ومحاور الدراسة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية

نتناول في هذا المطلب تحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان والخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث سنتطرق للنسب المئوية والتكرارات كما يلي:

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

أفراد عينة الدراسة موزعين حسب طبيعة جنسهم كالآتي:

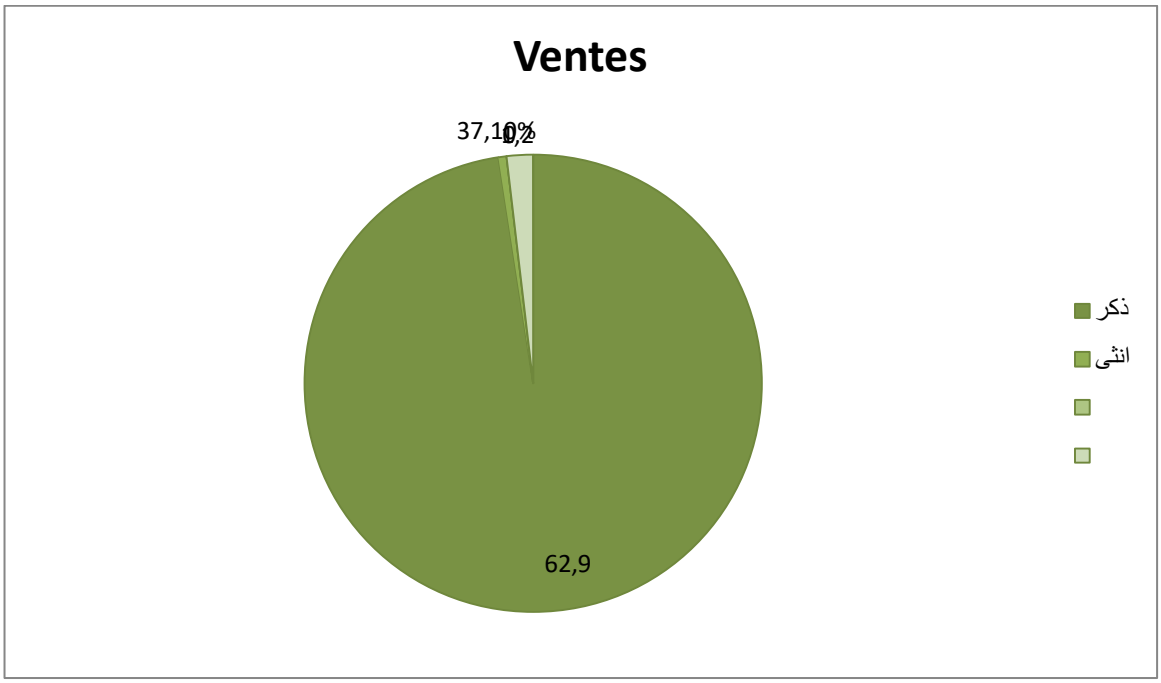
الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	%62.9
انثى	13	%37.1
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال الجدول تفوق نسبة افراد العينة من الجنس ذكر بنسبة بلغت 62.9%ونسبة الاناث بلغت 37.1%هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها: طبيعة القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة المتمثل في قطاع التأمينات، أيضا كون الفرع الذي أجريت فيه الدراسة يحتوي على اغلب العمال من جنس ذكر، وربما أيضا طريقة توزيع الاستبيان على العمال، وهذا ما يفسر تفوق عدد العمال الذكور على الاناث من حيث العدد.

الشكل رقم (05):توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الفرع الثاني:توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كالآتي

الجدول رقم 17 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
29سنة فاقل	2	%5.7
بين 30 و39 سنة	10	%28.6
من 40 الى 49 سنة	15	%42.9
50 سنة فأكثر	8	%22.9
المجموع	**35**	**%100**

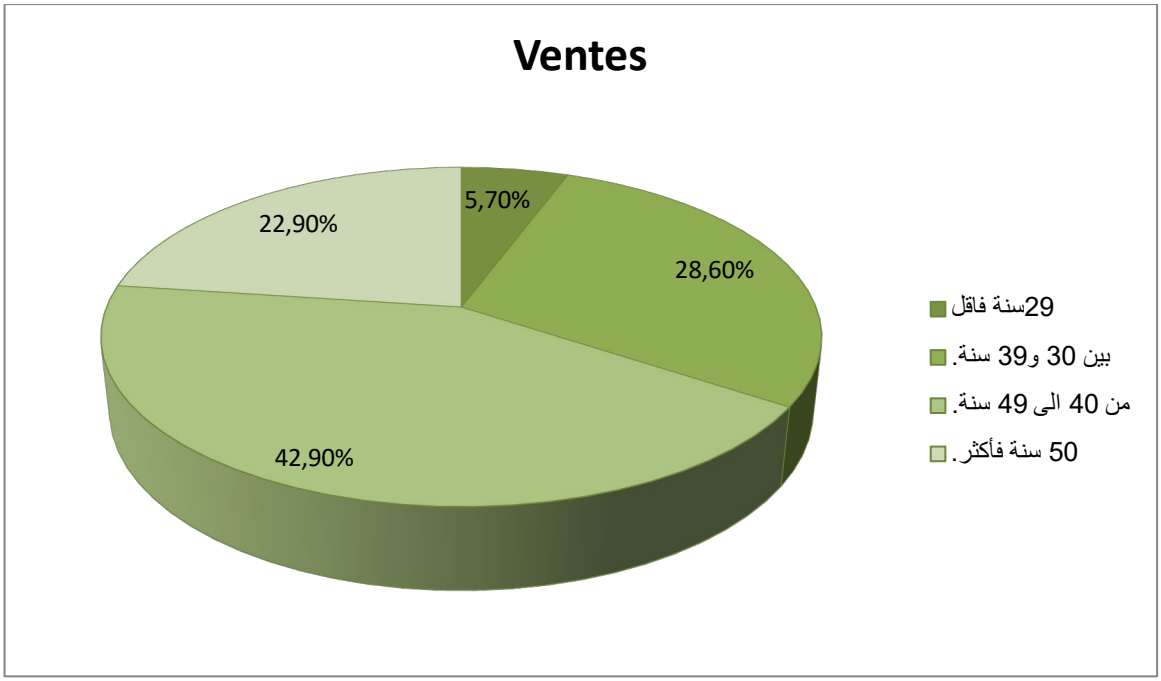
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

يُظهر الجدول تبايناً واضحاً في التوزيع العمري لأفراد العينة، حيث احتلت الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة المرتبة الأولى بنسبة 42.9%، مما يدل على أن قطاع التأمينات يعتمد على الكوادر ذات الخبرة والتمكن المهني في تقديم الخدمات.

تلتها في المرتبة الثانية الفئة بين 30 و39 سنة، ثم الفئة التي تجاوزت 50 سنة، وكلتاهما بنسب متقاربة 22.9%و28.6%، وهو ما يعكس توازناً نسبياً بين الشباب وأصحاب الخبرة الطويلة المقتربين من التقاعد.

أما الفئة العمرية دون 29 سنة فكانت منخفضة جدا بنسبة 5.7%، وهو أمر مفهوم في قطاع التأمينات الذي يشترط في الغالب شهادات جامعية متخصصة وفترات تدريب، مما يجعل الالتحاق بالعمل في سن مبكرة أمراً شبه نادراً.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	0	%0
ثانوي	7	%20
جامعي	28	%80
المجموع	**38**	**100%**

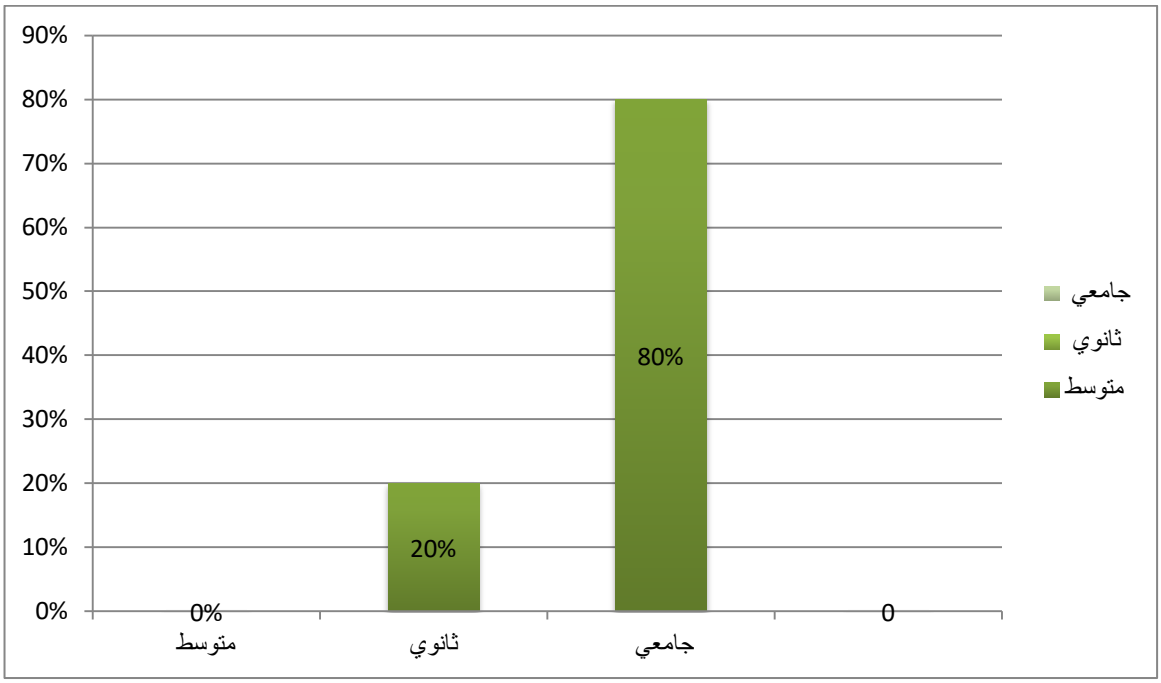
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة بشركة التأمينَSAA يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث سجلت هذه الفئة أعلى تكرار بـ 28 فرداً وبنسبة بلغت 80%، يليهم في المرتبة الثانية أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 20% (بتكرار قدره 7 أفراد)، وفي المقابل نلاحظ فئة الافراد دون مستوى الثانوي منعدمة.

يعكس هذا التوزيع والارتفاع الملحوظ لنسبة ذوي المستوى الجامعي (والتي تشكل 80% من إجمالي العينة) خصوصية قطاع التأمينات، حيث يتطلب النشاط الأساسي توظيف كفاءات ذات تكوين أكاديمي وتخصصي عالي (مهندسون، متصرفون إداريون).

من جهة أخرى، فإن وجود فئة المستويات الثانوية بنسبة (20%) يفسره حاجة الشركة إلى الطاقم الإداري البسيط، واعوان الادارة، وموظفي الدعم والاستقبال الذين لا يتطلب نشاطهم شهادات جامعية عليا.

الشكل (07) :توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الفرع الرابع: سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	0	%0
من سنة الى 5 سنة	4	%11.4
من 6 الى 10 سنة	2	%5.7
أكثر من 10 سنة	29	%82.9
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

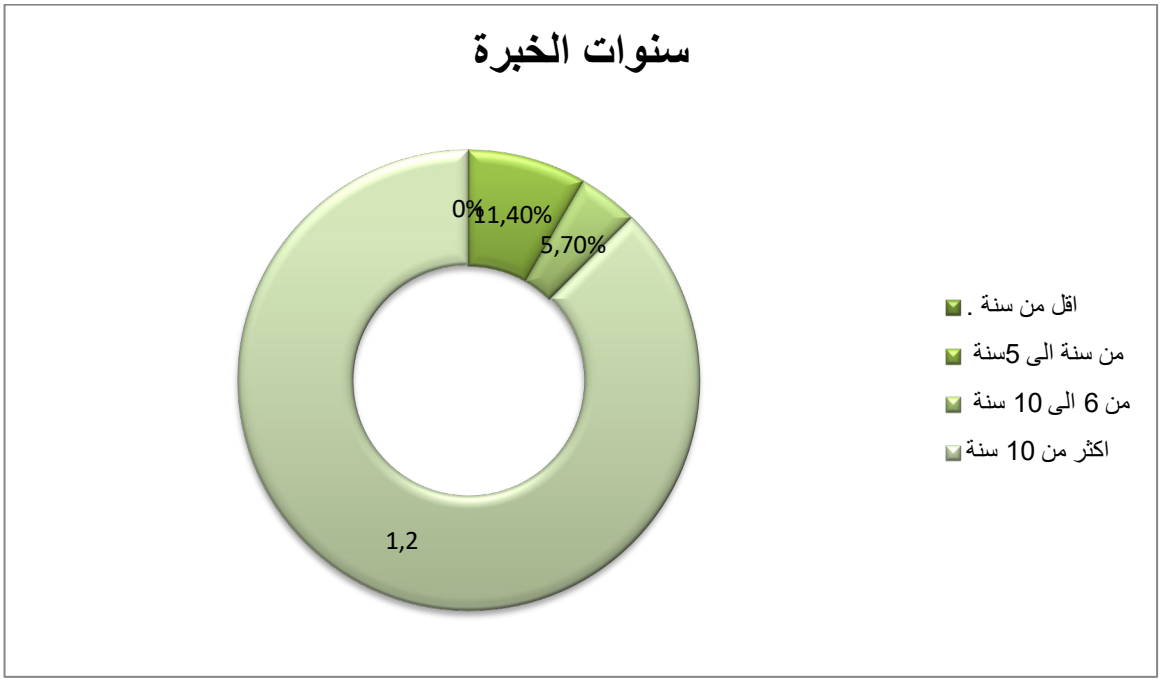
يُظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث تصدّرت الفئة ذات الخبرة أكثر من 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 82.9%، وهو ما يدل على أن الكوادر العاملة في شركة التأمينات SAA ذات الخبرة الطويلة التي تُشكل الرصيد المعرفي والمؤسسي وهذا يزيد من قيمة وصدق الإجابات.

تلتها في المرتبة الثانية فئة من سنة إلى 5 سنة بنسبة 11.4%، وهو مؤشر إيجابي يعكس إعطاء الفرص لاكتشاف كفاءة الموظفين الجدد، في حين جاءت فئة من6الى10 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة5.7 %، وهم الكوادر التي تمتلك رصيداً معقولا من الخبرة الميدانية يمكّنها من أداء مهامها بكفاءة.

أما فئة أقل من سنة فكانت غائبة كلياً بنسبة 0%، وذلك راجع لسياسات التوظيف وقلة مسابقات التوظيف في السنوات الأخيرة.

وعموماً، تشير هذه النتائج إلى أن شركة التأمين SAA يتميز بكوادر بشرية ذات خبرة متوسطة إلى مرتفعة، مما يعزز قدرتها على التعامل مع متطلبات العمل التأمينية وإدارة الموارد بفعالية.

الشكل رقم (08) : سنوات الخبرة



المصدر :من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للعينة وفق محاور الدراسة

نتطرق في هذا المطلب للوصف الإحصائي لعينة الدراسة وذلك وفق محاورها المقسمة إلى المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في تعزيز الابتكار.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور التحول الرقمي

سيتم في هذا الفرع عرض النتائج الخاصة بكل بعد من ابعاد محور التحول الرقمي حيث يحتوي هذا المحور على 04 ابعاد وكل بعد على 03 عبارات، وتم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الآتي:

الجدول رقم20: نتائج إجابات عينة الدراسة حول ابعاد وعبارات محور التحول الرقمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
/	**بعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية**	4.590	0.412	مرتفعة جدا	/
01	تلعب التكنولوجيا دورا مهما في عصرنة مؤسسات قطاع التأمينات.	4.57	0.502	مرتفعة جدا	02
02	تتيح التكنولوجيا الرقمية جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية.	4.54	0.561	مرتفعة جدا	03
03	استخدام التكنولوجية الرقمية داخل الشركة يحسن الأداء ويطور خدمات التأمين بما يواكب متطلبات السوق	4.66	0.482	مرتفعة جدا	01
/	**التغييرات في خلق القيمة**	**4.11**	**0.666**	**مرتفعة**	/
04	يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في شركة التأمين تطوير خلق القيمة عبر خدمات ذكية تلبي احتياجات الزبائن بكفاءة.	4.20	0.719	مرتفعة جدا	02
05	تقلل الاستراتيجية الرقمية من المخاطر المرتبطة باعتماد تكنولوجية جديدة.	3.94	0.802	مرتفعة	03
06	يؤدي اعتماد التكنولوجية إلى احداث تغيير في خلق القيمة داخل الشركة.	4.20	0.797	مرتفعة جدا	01
/	**بعد التغييرات الهيكلية**	**4.781**	**2.931**	**مرتفعة جدا**	/
70	يقود التحول الرقمي إلى اعتماد ممارسات تنظيمية جديدة في الشركة.	4.34	0.838	مرتفعة جدا	02
08	مسؤولي شركات قطاع التأمينات هم أصحاب رؤية في تبني واستغلال التكنولوجيا الرقمية.	4.17	0.785	مرتفعة	03
/	**بعد الجوانب المالية**	**5.047**	**2.864**	**مرتفعة جدا**	/

09	يعزز التحول الرقمي قدرة الشركة على اتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة	4.63	0.543	مرتفعة جدا	03
10	يساهم في تسهيل عمليات الدفع والتحصيل الالكتروني	4.66	0.482	مرتفعة جدا	02
/	**محور تنافسية المؤسسة**	**4.452**	**0.441**	**مرتفعة جدا**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– من خلال الجدول يتبين ما يلي:

أولاً: بُعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية

جاء بُعد استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في المرتبة الثانية بين أبعاد المحور بمتوسط حسابي عام بلغ (4.590) وانحراف معياري قدره (0.412) ، وهو ما يمثل درجة موافقة (مرتفعة جدا).

وتكشف المؤشرات عن وجود التزام قوي من قِبل أفراد العينة بخصوصية البيانات؛ حيث سجلت العبارة رقم (03) المتعلقة بـ "استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل الشركة يحسن الأداء ويطور خدمات التأمين بما يواكب متطلبات السوق" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.66) وانحراف معياري (0.666) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً). وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (02) الخاصة بـ "تتيح التكنولوجيا الرقمية جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية". أدنى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (4.54) وانحراف معياري (0.482) وهي تقع أيضاً في نطاق الموافقة (المرتفعة جدا) مما يؤكد على استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية بالمؤسسة.

ثانياً : بُعد التغييرات في خلق القيمة

حل بُعد التغييرات في خلق القيمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام بلغ (4.114) وانحراف معياري قدره (0.666) ، وهي درجة موافقة (مرتفعة) تظهر حرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في خلق القيمة داخل الشركة.

وقد سجلت العبارة رقم (04و06) المتعلقة بـ "يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في شركة التأمين في تطوير خلق القيمة عبر خدمات ذكية تلبي احتياجات الزبائن بكفاءة" و"يؤدي اعتماد التكنولوجية الى احداث تغيير في خلق القيمة داخل الشركة" أعلى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.797و0.719) وبدرجة

موافقة (مرتفعة جداً). بينما سجلت العبارة رقم (05) المتعلقة بـ *تقلل الاستراتيجية الرقمية من المخاطر المرتبطة باعتماد تكنولوجية جديدة"* أدنى متوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.802)، وهي مرتبة تعكس درجة موافقة (مرتفعة) ومطبقة تعزز من عملية التقليل من مخاطر اعتماد التكنولوجية الرقمية.

ثالثا: بُعد التغييرات الهيكلية

احتل بُعد التغييرات الهيكلية المرتبة الأولى بين الأبعاد بمتوسط حسابي عام بلغ (4.781) وانحراف معياري قدره (2.931)، وهو ما يمثل درجة موافقة (مرتفعة جدا) تعكس استمرارية تقديم تغييرات رقمية.

وقد سجلت العبارة رقم (07) المتعلقة بـ " يقود التحول الرقمي إلى اعتماد ممارسات تنظيمية جديدة في الشركة. " أعلى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.838) وبأعلى مستوى موافقة مرتفعة جدا، مما يظهر أن العبارة فيها تشتت وتطرف كبير في الإجابات وغير متسقة مع بعض ولا تقيس فعلا ذلك البعد كالعبارات الاخرى. وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (08) والمتمثلة في *مسؤولي شركات قطاع التأمينات هم أصحاب رؤية في تبني واستغلال التكنولوجيا الرقمية"* أدنى متوسط حسابي في البعد بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.785)، وهي تظل بدرجة موافقة (مرتفعة).

رابعا: بعد الجوانب المالية

احتل بُعد الجوانب المالية المرتبة الرابعة بين الأبعاد بمتوسط حسابي عام بلغ **(5.047)** وانحراف معياري قدره **(2.864)** ، وهو ما يمثل درجة موافقة (مرتفعة جدا) تعكس استمرارية تقديم تغييرات رقمية.

وقد سجلت العبارة رقم (10) المتعلقة بـ " يعزز التحول الرقمي قدرة الشركة على اتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة " أعلى متوسط حسابي في هذا البعد بلغ (4.63) وانحراف معياري (0.543) وبأعلى مستوى موافقة مرتفعة جدا، مما يظهر أن العبارة فيها تشتت وتطرف كبير في الإجابات وغير متسقة مع بعض ولا تقيس فعلا ذلك البعد كالعبارات الاخرى. وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (10) والمتمثلة في " يساهم في تسهيل عمليات الدفع والتحصيل الالكتروني" أدنى متوسط حسابي في البعد بلغ (4.66)

وانحراف معياري (0.482)، وهي تظل بدرجة موافقة جدا (مرتفعة(.

خلاصة عامة لمحور التحول الرقمي :

بشكل عام، يتبين أن المحور ككل محقق بدرجة جاهزية للتحول الرقمي عالي بالمؤسسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.633) وانحراف معياري قدره (1.13061)، وهي درجة موافقة (مرتفعة جدا) تؤكد التزام أفراد العينة بكافة متطلبات التحول الرقمي وتطبيقها الفعلي في بيئة العمل.

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور تنافسية المؤسسة

سيتم في هذا الفرع عرض النتائج الخاصة بكل عبارات محور تنافسية المؤسسة حيث يحتوي هذا المحور على 12 عبارات، وتم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الآتي:

الجدول رقم21: نتائج إجابات عينة الدراسة حول عبارات محور تنافسية المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
11	تعتمد الشركة على الرقمنة لرفع إيرادات عبر تقديم خدمات أسرع وأكثر جذبا للعملاء.	4.51	0.702	مرتفعة جدا	05
12	استخدام البيانات الرقمية يساعد في اتخاد قرارات مالية أفضل تعزز ربحية الشركة	4.60	0.604	مرتفعة جدا	03
13	استخدام الأنظمة الرقمية في الشركة يحد من الأخطاء التشغيلية مما يحافظ على الموارد ويزيد الربحية.	4.46	0.561	مرتفعة جدا	06
14	تعتمد تنافسية الشركة على قدرتها في تحقيق إنتاجية عالية باستخدام التقنيات الحديثة.	4.37	0.646	مرتفعة جدا	09
15	الإنتاجية العالية تمكن الشركة من تحقق توازن بين الجودة والتكلفة مما يدعم تنافسيتها.	4.26	0.852	مرتفعة جدا	12
16	تعتمد الشركة على رفع الإنتاجية كوسيلة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتفوقها في السوق.	4,29	0.893	مرتفعة جدا	11
17	تتبع الشركة استراتيجية تهدف الى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.	4.34	0.725	مرتفعة جدا	10

18	خفض التكاليف دون التأثير على الجودة يعزز التنافسية.	4.40	0.651	مرتفعة جدا	07
19	استخدام الحلول الرقمية يساعد الشركة على تقديم خدمات سريعة بتكلفة أقل مقارنة بالطرق التقليدية.	4.54	0.561	مرتفعة جدا	04
20	تسعى الشركة باستمرار إلى الحفاظ على قيمتها السوقية.	4.69	0.631	مرتفعة جدا	01
21	تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر لكسب زبائن جدد.	4.60	0.651	مرتفعة جدا	02
22	تمتلك الشركة الحصة السوقية جديدة مقارنة بمنافسيها.	4.37	0.843	مرتفعة جدا	08
/	**محور تنافسية المؤسسة**	**4.452**	**0.441**	**مرتفعة جدا**	/

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV26

– يتبين من خلال الجدول أن:

نتائج الدراسة للمحور العام لـ "تنافسية المؤسسة" حققت متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (4.452) وانحرافاً معيارياً قدره (0.441)، مما يعكس موافقة أفراد العينة بدرجة (مرتفعة جداً) وتجانساً في استجاباتهم، وتتمثل أعلى مؤشرات المحور في العبارة رقم (20) المتعلقة بـ "تسعى الشركة باستمرار للحفاظ على حصتها السوقية" بمتوسط حسابي بلغ (4.69) وانحراف معياري قدره (0.631) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، تليها مباشرة العبارة رقم (21و11) بنفس المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري قدره (0.651و0.604) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، مما يعكس تميزاً واضحاً وتوجهاً تخطيطياً واعياً من قِبل المؤسسة والموظفين نحو رقمنه البيانات من اجل الزيادة في الحصة السوقية، وفي المقابل، ورغم بقاء جميع المؤشرات في النطاق الإيجابي المرتفع، جاءت العبارة رقم (15) والمتمثلة في "الإنتاجية العالية تمكن الشركة من تحقيق توازن بين الجودة والتكلفة مما يدعم تنافسيتها" كأقل العبارات ترتيباً بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قدره (0.852)، تليها العبارة رقم (16) الخاصة بـ "تعتمد الشركة على رفع الإنتاجية كوسيلة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتفوقها في السوق" بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري قدره (0.893) وبدرجة موافقة (مرتفعة جدا)، وهو ما يؤكد أن دعم الإدارة العليا لزيادة الانتاجية بالمؤسسة، بما يضمن زيادة التنافسية وبالتالي استمرارية التحول الرقمي بفعالية وتكامل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي صيغت بناء على مشكلة الدراسة اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد في الفرضية الرئيسية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAAسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم 22: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لوجود أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAAسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

المحور	قيمةB	قيمةT	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمةF
الفرضية الأولى	0.370	2.169	0.038	0.474	0.224	4.629

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد أوضحت النتائج ما يلي:

أن قيمة معامل الانحدار بلغت B = 0.370 مما يدل على وجود علاقة طردية، حيث إن زيادة الاهتمام بمتغير التحول الرقمي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في رفع تنافسية المؤسسة بمقدار 0.370، كما أن معامل الارتباط الإجمالي بلغ R = 0.474 وهو ما يمثل علاقة ارتباط (ضعيفة) وطردية بين المتغيرين كونها تقع إحصائياً ضمن المجال [0.30 – 0.49]، ولدراسة المعنوية الإحصائية لهذا الأثر تشير النتائج إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.169 وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة حوالي 2.028 عند درجة حرية 34 ومستوى معنوية 0.05، وفي السياق ذاته بلغت قيمة اختبار F (فيشر) المحسوبة 4.629وهي أيضاً أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ حوالي 2.035 عند درجة حرية بسط ومقام قدرها (1 ، 33) ونفس مستوى المعنوية، ويدعم ذلك أن مستوى الدلالة الإحصائية المستخرج بلغت قيمته (Sig = 0.038) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يثبت أن النموذج ككل معنوي إحصائياً، وفي الأخير بلغت قيمة معامل التحديد R^2 = 0.224 وهو ما يعني أن استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية يفسر ما نسبته 22.4% فقط من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبناءً على هذه المؤشرات المجتمعة

نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية H0التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05 .

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 23: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار لوجود أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمةF
الفرضية الثانية	0.459	4.430	0.000	0.670	0.449	13.017

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وقد أسفرت النتائج عما يلي:

قيمة معامل الانحدار بلغت B = 0.459 مما يدل على وجود علاقة طردية، حيث إن زيادة الاهتمام بمتغير التغييرات في خلق القيمة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في رفع تنافسية المؤسسة بمقدار 0.459، كما أن معامل الارتباط الإجمالي بلغ0.670 = R وهو ما يمثل علاقة ارتباط (قوية) وطردية بين المتغيرين كونها تقع إحصائياً ضمن المجال [0.50 – 0.69]، ولدراسة المعنوية الإحصائية لهذا الأثر تشير النتائج إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 4.430 وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة حوالي 2.035 عند درجة حرية 34 ومستوى معنوية 0.05، وفي السياق ذاته بلغت قيمة اختبار F (فيشر) المحسوبة 13.017 وهي أيضاً أكبر بكثير من القيمة الجدولية التي تبلغ حوالي 4.11 عند درجة حرية بسط ومقام قدرها (1 ، 33) ونفس مستوى المعنوية، ويدعم ذلك أن مستوى الدلالة الإحصائية المستخرج بلغت قيمته (Sig = 0.000) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يثبت المعنوية العالية والملائمة الالتحديد 0وذج المقدر ككل، وفي الأخير بلغت قيمة

معامل التحديد R^2= 0.449 وهو ما يعني أن التغييرات في خلق القيمة تفسر ما نسبته 44.9% من التغيرات الحاصلة في رفع تنافسية المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبناءً على هذه المؤشرات المجتمعة نرفض الفرضية البديلة H1التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية الصفرية H0التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 24: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

المحور	قيمة B	قيمةT	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمةF
الفرضية الثالثة	−0.053	−1.462	0.055	0.408	0.166	3.187

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وقد بينت النتائج ما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط تُظهر أن قيمة معامل الانحدار بلغت0.053− = B مما يدل على وجود علاقة عكسية، حيث إن زيادة الاهتمام بمتغير التغييرات الهيكلية بوحدة واحدة تؤدي إلى انخفاض في تنافسية المؤسسة بمقدار 0.053− ، كما أن معامل الارتباط الإجمالي بلغ0.408 R = وهو ما يمثل علاقة ارتباط (متوسطة) وطردية بين المتغيرين كونها تقع إحصائياً ضمن المجال [0.30 – 0.49]، ولدراسة المعنوية الإحصائية لهذا الأثر تشير النتائج إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 1.462− وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة حوالي 2.035 عند درجة حرية 34 ومستوى معنوية 0.05، وفي السياق ذاته بلغت قيمة اختبار F (فيشر) المحسوبة 3.187 وهي أيضاً أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ حوالي 4.11 عند درجة

حرية قدرها (1 ، 33) ونفس مستوى المعنوية، ويدعم ذلك أن مستوى الدلالة الإحصائية المستخرج بلغت قيمته (Sig < =0.055) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يثبت اللا معنوية الإحصائية وعدم ملائمة النموذج المقدر ككل، وفي الأخير بلغت قيمة معامل التحديد0.166 =R^2وهو ما يعني أن التغييرات الهيكلية يفسر ما نسبته 16.6%من التغيرات الحاصلة في رفع تنافسية المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبناءً على هذه المؤشرات المجتمعة نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 25: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05

المحور	قيمة B	قيمةT	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمةF
الفرضية الرابعة	0.001	0.018	0.15	0.332	0.110	1.985

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– يوضح الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وقد بينت النتائج ما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار البسيط تُظهر أن قيمة معامل الانحدار بلغت0.001 = B مما يدل على وجود أثر منعدم، حيث إن زيادة أو نقصان الاهتمام بمتغير الجوانب المالية لا يؤثر في تنافسية المؤسسة، كما أن معامل الارتباط الإجمالي بلغ0.332 = Rوهو ما يمثل علاقة ارتباط (متوسطة) وطردية بين المتغيرين كونها تقع إحصائياً ضمن المجال [0.30 – 0.49]، ولدراسة المعنوية الإحصائية لهذا الأثر تشير النتائج إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.893 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة

حوالي 0.018عند درجة حرية 34 ومستوى معنوية 0.05، وفي السياق ذاته بلغت قيمة اختبار F (فيشر) المحسوبة 1.985وهي أيضاً أكبر من القيمة الجدولية التي تبلغ حوالي 4.11 عند درجة حرية قدرها (1 ، 33) ونفس مستوى المعنوية، ويدعم ذلك أن مستوى الدلالة الإحصائية المستخرج بلغت قيمته (Sig =0.15) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يثبت المعنوية الإحصائية غير ملائمة للنموذج المقدر ككل، وفي الأخير بلغت قيمة معامل التحديد0.110 =R^2وهو ما يعني أن توافر المعلومات يفسر ما نسبته 11% من التغيرات الحاصلة في رفع تنافسية المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبناءً على هذه المؤشرات المجتمعة نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05، ونرفض الفرضية الصفرية H0التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: يوجد دور للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

H1: لا يوجد دور للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 26: نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0.050	0.332	0.110	4.094

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

– توضح بيانات الجدول ما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد تُظهر أن معامل الارتباط الإجمالي بلغ R = 0.332، وهي قيمة تقع إحصائياً ضمن المجال [0.30 – 0.49] مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط (ضعيفة) وطردية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع، ولدراسة المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل تشير النتائج إلى أن قيمة اختبار F (فيشر) المحسوبة بلغت 4.094 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة حوالي 2.042 عند درجات حرية بسط ومقام قدرها (4 ، 30) (حيث تُمثل الـ 4 عدد الأبعاد المستقلة للتحول الرقمي والـ 30 هي n – k – 1 أي 35 – 4 – 1 = 30) ونفس مستوى المعنوية 0.05، ويدعم ذلك أن مستوى الدلالة

الإحصائية المستخرج بلغت قيمته (Sig =0.051) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يثبت المعنوية المنخفضة وغير ملائمة للنموذج المقدر ككل، وفي الأخير بلغت قيمة معامل التحديد R^2= 0.110 وهو ما يعني أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تفسر ما نسبته 11%من التغيرات الحاصلة في رفع تنافسية المؤسسة وهي نسبة منخفضة جدا، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية المجتمعة نقبل الفرضية البديلة H1 أنه "لا يوجد دور للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05"، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه "يوجد دور للتحول الرقمي في رفع تنافسية شركة التأمينات SAA سكيكدة عند مستوى معنوية0.05

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إجراء دراسة ميدانية بشركة التأمينات SAA سكيكدة، بهدف تحليل دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة بالشركة، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS\ V26، ومن خلال مجموعة من الأدوات كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات T و F وتحليل الانحدار، أظهرت النتائج وجود دور معنوي لأبعاد التحول الرقمي في تعزيز رفع التنافسية بالمؤسسة، حيث بلغت نسبة التأثير الكلي للتحول الرقمي نحو 11% في رفع تنافسية المؤسسة، وهي نسبة منخفضة تدل على عدم فعالية هذا المتغير في تطوير البنية الرقمية للشركة، كما بيّن التحليل تفاوت تأثير محاور التحول الرقمي (استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية، التغييرات في خلق القيمة، التغييرات الهيكلية، والجوانب المالية)، إلا أن مجمل النتائج تؤكد على أهمية الوعي والالتزام بمتطلبات التحول الرقمي كخيار استراتيجي يسهم في حماية البيانات وتسهيل النماذج والإجراءات الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرفع من تنافسية المؤسسة واستمراريتها بفعالية وأمان في بيئة العمل.

الخاتمة

خاتمة :

ختاما ، وفي نهاية هذه الدراسة التي تناولت دور التحول الرقمي في رفع تنافسية لموظفين الشركة الوطنية للتأمينات SAA لوكالة 3004 بالقل –سكيكدة ،ومن خلال ما تم التطرق اليه في الفصل النظري من تعاريف ومفاهيم متعلقة بكل من التحول الرقمي وتنافسية المؤسسة وصولا الى العلاقة بينهما ،وما تم التوصل اليه في الفصل التطبيقي المتمثل في دراسة حالة موظفين الشركة الوطنية للتأمينات SAA لولاية سكيكدة ، تم التوصل الى النتائج التالية :

نتائج الدراسة :

– أظهرت نتائج الدراسة ان اغلب موظفين العينة من جنس ذكر ، وهذا راجع الى كون الدراسة أجريت في مكان ذو طابع اداري.

– أظهرت نتائج الدراسة ان اغلب افراد العينة ذو مستوى جامعي وهذا بسب ان قطاع التعليم العالي يستهدف اشخصا ذو الكفاءات .

– أظهرت النتائج ان اغلبية عبارات محور التحول الرقمي (استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية ،التغييرات في خلق القيمة ،التغييرات الهيكلية ،الجوانب المالية)تحصلت على درجات موافقة (مرتفعة) حول كل العبارات ،مما يدل على ان افراد العينة يميلون للموافقة حول وجود التحول الرقمي في الشركة .

– أظهرت النتائج ان اغلبية عبارات محور تنافسية المؤسسة تحصلت على درجات موافقة (مرتفعة) حول كل العبارات ،مما يدل على ان افراد العينة يميلون للموافقة حول وجود تنافسية الشركة .

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في رفع تنافسية شركة التأمين SAA سكيكدة عند مستوى معنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0)

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات في خلق القيمة في رفع تنافسية شركة SAA سكيكدة عند مستوى معنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0)

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الهيكلية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية (0.05)ومنه نقبل الفرضية الصفرية (H0)ونرفض الفرضية البديلة (H1)

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجوانب المالية في رفع تنافسية شركةSAA سكيكدة عند مستوى معنوية (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية (H0)ونرفض الفرضية البديلة (H1)

الاقتراحات والتوصيات :

– من خلال النتائج السابقة نقوم بتقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- تطوير تطبيق ذكي يتيح للعملاء شراء وتجديد عقود التامين ودفع الأقساط الإلكترونيات
- الانتقال من التنافس بالأسعار الى التنافس بسرعة وجودة الخدمات الرقمية المقدمة
- تطوير البنية التحتية الشبكية للشركة وتامين البيانات لتعزيز الثقة الرقمية لدى الزبائن

- تنظيم دورات تدريبية مستمرة للموظفين لرفع كفاءتهم الرقمية وتسهيل الانتقال للأنظمة الجديدة.
- الاعتماد على التسويق الرقمي وبناء حضور قوي للشركة على منصات التواصل الاجتماعي لجذب جيل الشباب

أفاق الدراسة :

-من خلال:

- اثر استخدام التحول الرقمي في تحسين دقة ومخاطر وحساب التعويضات.
- دور تكنولوجيا البلوكشين في حماية البيانات ومنع الاحتيال في التامين.
- تحليل اثر التحول الرقمي على الكفاءة الإنتاجية والأداء المالي لعمال شركة SAA.
- دور التحول الرقمي في خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية للمؤسسة الاقتصادية .

قائمة المراجع

1/ الاطروحات والرسائل

أولا :الاطروحة :

1–إلياس سالم ، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ،2014/2013

2 – جمال زموردة ، **دور التحول الرقمي في تحسين أداة المنظمات العمومية –دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2023 .

3– خولة مرسي ، **دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية –دراسة حالة** –، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2024/ 2025

4– رضا سي طيب الهشمي ، **التحول الرقمي وإشكالية لتغيير التنظيمي** ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة مصطفى اسطمبولي ، معسكر ، الجزائر ،2023/ 2024

5– محمد العيد خثيم ،**اثر الانتقال من تأهيل الايزو الى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** –دراسة عينة من المؤسسات الجزائر –، رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،الجزائر ،2015\2016،ص 170

6 –هدى طرابسي ، **استراتيجية التسعير بالمؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية –دراسة حالة طيران دلتا بالولايات المتحدة الامريكية** –، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ،2014/2013.

ثانيا:الرسائل

1–أنيس كشاط ، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسطيف ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2006/2005.

2–أسماء روتال ،جودة الخدمات المصرفية واثارها على التنافسية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 03، الجزائر ،2015/2014.

3–سناء جبيرات ، **التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة** –دراسة حالة –مؤسسة صناعة الكوابل –بسكرة – مركب تكوين الملح لولاية ،رسالة الماجستير ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2004/2003.

4–محمد قريشي ،**الابداع الالكتروني كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية** – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة –ENICAB ، رسالة الماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2005/2004.

2/المجلات :

1– أمينة بودراع ،**التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرية لتسريع التحول داخل المؤسسات** ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ،المجلد 18،العدد01 ، جامعة مسيلة ،الجزائر ،2025.

2–خنطيط خديجة ،التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة بردنث للأجهزة الكهرو منزلية ، مجلة التنمية الاقتصادية ،المجلد09،العدد01،جامعة حمه خضيرة ،الوادي ،الجزائر ،جوان 2024.

3– خيرة شاوش ، زهرة خلوف ، التحول الرقمي في الجزائر ، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية ، المجلد 05 ،العدد01،جامعة الجيلالي بونعامة خميسا ، مليانة ، الجزائر، 2023.

4– زينب بلخير ،امال بوسمينة ، حاضنات الاعمال التقنية في الجزائريين الواقع وتحديات التحول الرقمي ،مجلة طينة الدراسات العلمية الاكاديمية ، المجلد 06 ،العدد01 ، جامعة ام البواقي ،الجزائر ، 2023 .

5– صبرينة بن عطاء الله ،أحمد تميزار ،استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية ، من الرؤية الى تطبيق العملي ، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 03، العدد02 ،المركز الجامعي تيبازة ،الجزائر ، ديسمبر 2024.

6– فطوم حوحو ،دور التحول الرقمي في تعزيز المتغيرات الاقتصادية ،مجلة الاقتصادية المالية والبنكية وإدارة الاعمال ، المجلد 14،المجلد01 ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2025..

7– فضيلة عميمر ، بوعلي عبد القادر ،دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي –دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر والسعودية خلال سنة 2024، مجلة الدراسات اقتصادية ، جامعة عين تموشنت ، الجزائر ، المجلد 25،العدد 01، 2025.

8– فاطمة الزهراء بن احمد ، نادية بن احمد ، التحول الرقمي في الجزائر للواقع والتحديات –دراسة حالة –، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 01، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2025 ، ص 505

9-مريم قاسمي ،غنية مجاني ،حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ،مجلة التنمية والاستشراف لبحوث والدراسات ، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية ، المجلد 07، العدد02،ديسمبر 2022

10- وفاء بحاش ،التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي ،المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية ، المجلد 09 ، العدد 21، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ،2024.

11-محمد العيد خثيم ، أثر الانتقال من تأهيل الايزو الى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائر-، رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، الجزائر ، 2016/2015

12- ياسر حداد ، قرماط أحمد الأمين ،دور التحول الرقمي في حماية النظام التنافسي للمؤسسات ،مجلة البحوث في العقود وقانون الاعمال ،المجلد 10 ، العدد 02، 2025.

3/الملتقيات :

1-إسماعيل مصباح ، التلى موسى، واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة ALFAPIP-غرداية ، الملتقى الدولي الأولى :نحو اعتماد استراتيجيات علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة 20 اوت 1955،سكيكدة ،الجزاير ،24-25 أكتوبر 2023.

4/المواقع الالكترونية:

1-محمد عقوني ،" الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العلم العربي "، تربية رقمية ، digital،2024

Education: http//drive.google.com/drive/folders/1YlabuGwPVye5otgZAcNbMZ6zufC4KvTK

2-تم الاسترجاع من الموقع الرسمي للبنك الدولي:

https://www.worldbank.org/ext/en/topic/digital-and-ai?utm_source=chatgpt.com

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص:

بعنوان:

دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة شركة التأمين _ لولاية سكيكدة_ SAA

من إعداد الطالبة:

- بشرى حمودة

تحت إشراف الأستاذة:

-وسيلة دموش

السلام عليكم سيدي سيدتي الكريم (ة) تحية طيبة أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمي دور التحول الرقمي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة شركة التأمين _ لولاية سكيكدة_ SAA

وبأعتباركم واحد(ة) من العينة المستهدفة في البحث نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة وذلك بوضع الإشارة في المكان المناسب.

السنة الجامعية 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2. **العمر:**

اقل من 29 سنة ☐ 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

3. **المستوى التعليمي:**

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4. **الأقدمية:**

اقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ من6 إلى 10 سنة ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: أبعاد التحول الرقمي

يبين الجدول التالي مجموعة من العبارات تقيس دور أبعاد التحول الرقمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
استخدام التقنية الرقمية والتكنولوجية						
1	تلعب التكنولوجيا الرقمية دورا مهما في عصرنة مؤسسات قطاع التأمينات					
2	تتيح التكنولوجيا الرقمية جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية.					
3	استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل الشركة يحسن الأداء ويطور خدمات التأمين بما يواكب متطلبات السوق.					
بعد التغييرات في خلق القيمة						

04	يساهم استخدام التكنولوجيا الرقمية في شركة التأمين في تطوير خلق القيمة عبر خدمات ذكية تلبي احتياجات الزبائن بكفاءة.					
05	تقلل الاستراتيجية الرقمية من مخاطر الاعتماد على تكنولوجية جديدة.					
06	يؤدي اعتماد التكنولوجيا الى احداث تغيير في خلق القيمة داخل الشركة.					
	بعد التغييرات الهيكلية					
07	يقود التحول الرقمي الى اعتماد ممارسات تنظيمية جديدة في الشركة.					
08	مسؤولي شركات قطاع التأمينات هم أصحاب رؤية تبني واستغلال التكنولوجيا الرقمية.					
	بعد الجوانب المالية					
09	يعزز التحول الرقمي قدرة الشركة على اتخاد قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة					
10	يساهم في تسهيل عمليات الدفع والتحصيل الالكتروني					

المحور الثالث: تنافسية المؤسسة

يبين الجدول التالي مجموعة من العبارات تقيس تنافسية المؤسسة، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تعتمد الشركة على الرقمنة لرفع إيرادات عبر تقديم خدمات اسرع وأكثر جذبا للعملاء.					
12	استخدام البيانات الرقمية يساعد في اتخاد قرارات مالية أفضل تعزز ربحية الشركة.					
13	استخدام الأنظمة الرقمية في الشركة يحد من الأخطاء التشغيلية مما يحافظ على الموارد ويزيد الربحية.					
14	تعتمد تنافسية الشركة على قدرتها في تحقيق إنتاجية عالية باستخدام التقنيات الحديثة.					

15	الإنتاجية العالية تمكن الشركة من تحقيق توازن بين الجودة والتكلفة مما يدعم تنافسيتها.					
16	تعتمد الشركة على رفع الإنتاجية كوسيلة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتفوقها في السوق.					
17	تتبع الشركة استراتيجية تهدف الى تحقيق تكلفة اقل مقارنة بالمنافسين.					
18	خفض التكاليف دون التأثير على الجودة يعزز التنافسية.					
19	استخدام الحلول الرقمية يساعد الشركة على تقديم خدمات سريعة بتكلفة أقل مقارنة بالطرق التقليدية.					
20	تسعى الشركة باستمرار في الحفاظ على حصتها السوقية.					
21	تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر لكسب زبائن جدد.					
22	تمتلك الشركة الحصة السوقية جديدة مقارنة بمنافسيها.					

مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26

الملحق رقم 02: اختبار صدق الاستبيان

Correlations

		Q1	Q2	Q3	البعد الأول
Q1	Pearson Correlation	1	.433**	.469**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.009	.004	.000
	N	35	35	35	35
Q2	Pearson Correlation	.433**	1	.492**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.009		.003	.000
	N	35	35	35	35
Q3	Pearson Correlation	.469**	.492**	1	.802**
	Sig. (2-tailed)	.004	.003		.000
	N	35	35	35	35
البعد الأول	Pearson Correlation	.784**	.819**	.802**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q4	Q5	Q6	البعد الثاني
Q4	Pearson Correlation	1	.632**	.595**	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	35	35	35	35
Q5	Pearson Correlation	.632**	1	.616**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	35	35	35	35
Q6	Pearson Correlation	.595**	.616**	1	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	35	35	35	35
البعد الثاني	Pearson Correlation	.851**	.874**	.860**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q7	Q8	Q9	البعد الثالث
7Q	Pearson Correlation	.163	1	.310	.279
	Sig. (2-tailed)	.349		.070	.105
	N	35	35	35	35
8Q	Pearson Correlation	.214	.310	1	.323
	Sig. (2-tailed)	.217	.070		.058
	N	35	35	35	35
البعد الثالث	Pearson Correlation	.989**	.279	.323	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.105	.058	
	N	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q10	Q11	Q12	البعد الرابع
09Q	Pearson Correlation	.148	1	.507**	.237
	Sig. (2-tailed)	.395		.002	.171
	N	35	35	35	35
0Q1	Pearson Correlation	.155	.507**	1	.240
	Sig. (2-tailed)	.374	.002		.166
	N	35	35	35	35
البعد الرابع	Pearson Correlation	.995**	.237	.240	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.171	.166	
	N	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المحور الثاني
البعد الأول	Pearson Correlation	1	.555**	.215	-.157-	.213
	Sig. (2-tailed)		.001	.214	.367	.219
	N	35	35	35	35	35
البعد الثاني	Pearson Correlation	.555**	1	.338*	.199	.543**
	Sig. (2-tailed)	.001		.047	.252	.001
	N	35	35	35	35	35
البعد الثالث	Pearson Correlation	.215	.338*	1	.030	.737**
	Sig. (2-tailed)	.214	.047		.864	.000
	N	35	35	35	35	35

البعد الرابع	Pearson Correlation	-.157-	.199	.030	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.367	.252	.864		.000
	N	35	35	35	35	35
المحور الثاني	Pearson Correlation	.213	.543**	.737**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.219	.001	.000	.000	
	N	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الثاني	Pearson Correlation	1	.332
	Sig. (2-tailed)		.051
	N	35	35
المحور الثالث	Pearson Correlation	.332	1
	Sig. (2-tailed)	.051	
	N	35	35

الملحق رقم:03 اختبار الثبات

Reliability Statistics

cronbach's Alpha	N of Items
.229	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.348	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.436	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	10

الملحق رقم 04: البيانات الديمغرافية

الجنس

	ل	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	62.9	62.9	62.9
	أنثى	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من29 سنة	2	5.7	5.7	5.7
	من30إلى39سنة	10	28.6	28.6	34.3
	من40إلى49سنة	15	42.9	42.9	77.1
	من50سنة فأكثر	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
	جامعي	28	80.0	80.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من سنة إلى5 سنوات	4	11.4	11.4	11.4
	من6سنوات إلى10سنوات	2	5.7	5.7	17.1
	أكثر من10سنوات	29	82.9	82.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: نتائج الإجابات على العبارات

Statistics

		Q1	Q2	Q3
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0
Mean		4.57	4.54	4.66
Std. Deviation		.502	.561	.482

Statistics

		Q4	Q5	Q6
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0
Mean		4.20	3.94	4.20
Std. Deviation		.719	.802	.797

Statistics

		7Q	8Q
N	Valid	35	35
	Missing	0	0
Mean		4.34	4.17
Std. Deviation		.838	.785

Statistics

		09Q	10Q
N	Valid	35	35
	Missing	0	0
Mean		4.63	4.66
Std. Deviation		.547	.482

Statistics

		البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	المحور الثاني	المحور الثالث
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.5905	4.1143	4.7810	5.0476	4.6333	4.4524
	Std. Deviation	.41291	.66639	2.93162	2.86418	1.13061	.44155

الملحق رقم 06: نتائج اختبار الفرضيات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.732	1	.732	4.094	[b]0.05
	Residual	5.897	33	.179		
	Total	6.629	34			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound
1	(Constant)	3.851	.306		12.603	.000	3.230	4.473
	المحورالثاني	.130	.064	.332	2.023	1.05	-.001-	.260
2	(Constant)	2.288	.777		2.945	.006	.706	3.870
	المحور الثاني	.101	.062	.259	1.623	.115	-.026-	.228
	البعد الأول	.370	.170	.346	2.169	.038	.023	.717

ثالث

2	Regression	1.488	2	.744	4.629	.017[c]
	Residual	5.141	32	.161		
	Total	6.629	34			

a. Dependent Variable: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Statistics

		1Q1	2Q1	3Q1	4Q1	5Q1	6Q1	7Q1	18Q	19Q
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.51	4.60	4.46	4.37	4.26	4.29	4.34	4.40	4.54
	Std. Deviation	.702	.604	.561	.646	.852	.893	.725	.651	.561

c. Predictors: (Constant), المحور الثاني, البعد الأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.732	1	.732	4.094	.051[b]
	Residual	5.897	33	.179		
	Total	6.629	34			
2	Regression	2.974	2	1.487	13.017	.000[c]
	Residual	3.655	32	.114		
	Total	6.629	34			

a. Dependent Variable: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

c. Predictors: (Constant), المحور الثاني, البعد الثاني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.851	.306		12.603	.000	3.230	4.473
	المحور الثاني	.130	.064	.332	2.023	.051	-.001-	.260
2	(Constant)	2.644	.366		7.223	.000	1.898	3.389
	المحور الثاني	-.017-	.061	-.044-	-.281-	.781	-.142-	.107
	البعد الثاني	.459	.104	.693	4.430	.000	.248	.670

الثالث

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.732	1	.732	4.094	.051[b]
	Residual	5.897	33	.179		
	Total	6.629	34			
2	Regression	1.101	2	.551	3.187	.055[c]
	Residual	5.528	32	.173		
	Total	6.629	34			

a. Dependent Variable: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

c. Predictors: (Constant), المحور الثاني, البعد الثالث

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound
1	(Constant)	3.851	.306		12.603	.000	3.230	4.473
	المحور الثاني	.130	.064	.332	2.023	.051	-.001-	.260
2	(Constant)	3.637	.334		10.884	.000	2.957	4.318
	المحور الثاني	.230	.093	.589	2.469	.019	.040	.420
	البعد الثالث	-.053-	.036	-.349-	-1.462-	.153	-.126-	.021

a. Dependent Variable: المحور الثالث

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	
1	Regression	.732	1	.732	4.094
	Residual	5.897	33	.179	
	Total	6.629	34		
2	Regression	.732	2	.366	1.985
	Residual	5.897	32	.184	
	Total	6.629	34		

c. Predictors: (Constant), المحور الثاني, البعد الرابع

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound
1	(Constant)	3.851	.306		12.603	.000	3.230	4.473
	المحور الثاني	.130	.064	.332	2.023	.051	-.001-	.260
2	(Constant)	3.853	.325		11.857	.000	3.191	4.515
	المحور الثاني	.129	.087	.330	1.471	.151	-.049-	.307
	البعد الرابع	.001	.035	.004	.018	.986	-.070-	.071

الثالث

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.732	1	.732	4.094	.051[b]

Residual	5.897	33	.179		
Total	6.629	34			

a. Dependent Variable: المحور الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.851	.306		12.603	.000	3.230	4.473
	المحور الثاني	.130	.064	.332	2.023	.051	-.001-	.260

ثالث