



جامعة غرداية - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مخبر التطبيقات الكمية و النوعية للارتقاء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي

بالمؤسسات الجزائرية - جامعة غرداية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: تسويق صناعي

بعنوان:

## مدى جاهزية بيئة تسويق الأعمال نحو تبني التحول الرقمي - دراسة حالة -

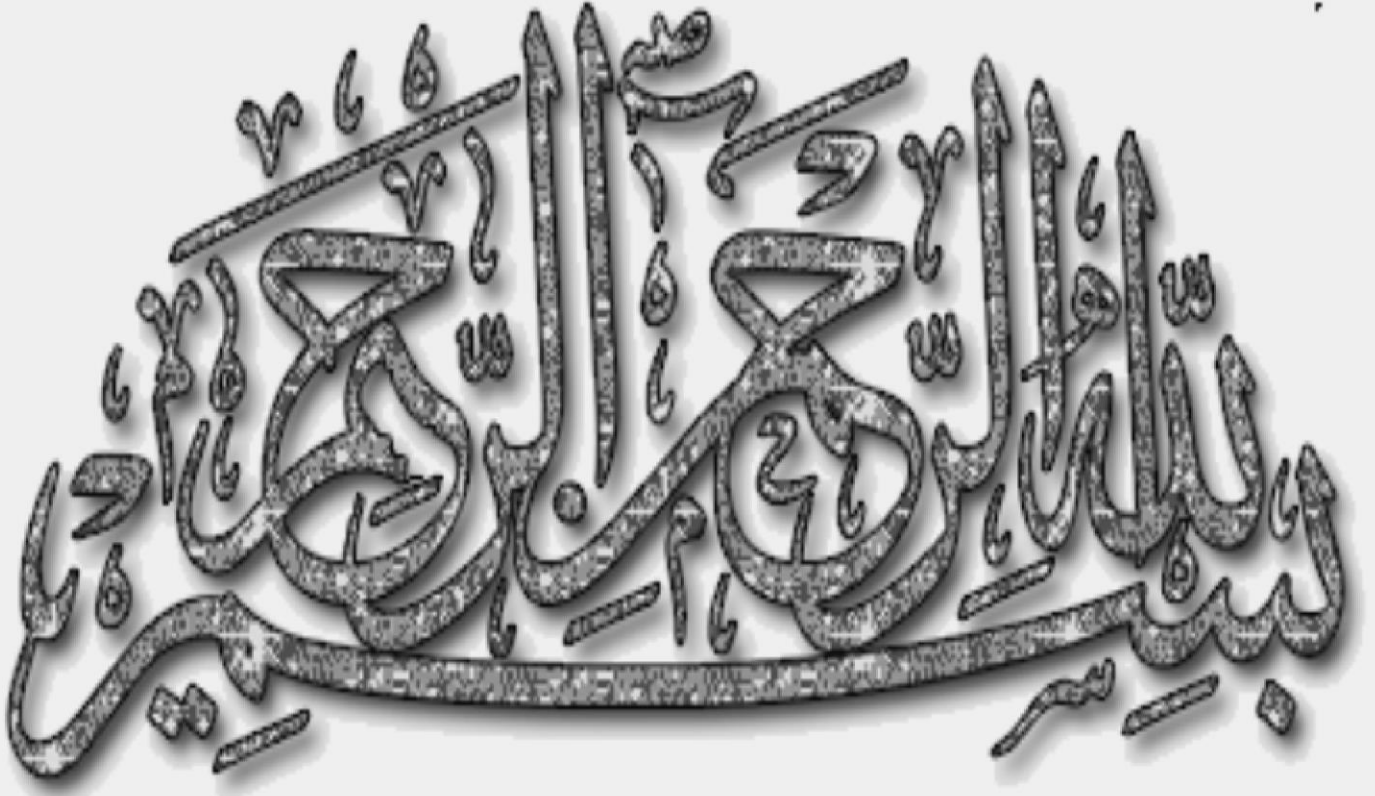
من إعداد الطالب: بوعمامة عبدالرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/11/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	المؤسسة الأصلية	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	زوزي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	شنيني حسين
مشرفا مساعدا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	مراكشي عبدالحميد
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	شرع مريم
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	بن جروة عبد الحكيم
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	بن مويزة أحمد

الموسم الجامعي: 2025-2026



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل أ.د. شنيني حسين مشرف هذه الأطروحة، على دعمه المتواصل، وتوجيهاته السديدة، وصبوره الكريم، الذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل. وأتقدم بجميل عبارات الود والإحترام للأستاذ المساعد د.مراكشي عبد الحميد على جميع توجيهاته وإرشاداته القيمة التي كان لها دور جوهري للإتمام هذا العمل المتواضع كما أود أن أعبّر عن امتناني العميق إلى أعضاء لجنة المناقشة، لما قدموه من ملاحظات بناة وإرشادات قيمة كان لها دور أساسي في تحسين جودة هذا البحث. ولا يفوتني أن أخص بالشكر أفراد أسرتي الأعزاء، الذين كانوا سندي ودعمي الدائم، وقدموا لي كل أشكال الدعم النفسي والمعنوي، ففضل دعائمهم وتشجيعهم تمكنت من تجاوز التحديات. وأخيرًا، أتقدم بجزيل الامتنان إلى كل من ساهم، ولو بكلمة، في إنجاز هذه الأطروحة، سواء من الزملاء، أو الأصدقاء، أو المشاركين في البحث. أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.



# الإهداء

...إلى من غرس في نفسي بذور الطموح، وسقاني بحب العلم والمعرفة  
إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله سبحانه وتعالى في مسيرتي العلمية  
...والحياتية

## إلى عائلتي الكريمة

الذين علّموني معنى العطاء والإصرار، وكانا دائماً مصدر قوتي وسندي في هذه  
...الحياة.....

## إلى والدي العزيزين

.....رفاق دربي في المحبة والمساندة، ومن أشعلوا بداخلي شعلة الأمل دائماً

## إلى أساتذتي الكرام

.....الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم، وكانوا لي خير قدوة في مسيرتي العلمية

## إلى أصدقائي وزملائي

.....الذين شاركوني اللحظات الصعبة والجميلة، وكانوا دائماً العون لي  
أهدي ثمرة جهدي المتواضعة هذه، داعياً الله أن يكتب لها القبول والفائدة، وأن تكون  
...لبنة بناء في صرح العلم  
مع خالص الحب والامتنان



هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى جاهزية البيئة التسويقية للتحول الرقمي في القطاع البنكي في الجزائر ومعرفة التأثير الذي يحققه التحول الرقمي للنهوض بالبيئة التسويقية من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية المدروسة، باعتباره أسلوباً حديثاً وفعالاً في تطوير المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والبنوك على وجه الخصوص.

لتحقيق الهدف المنشود تم بناء نموذج يضم مجموعة فرضيات توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة للإجابة عنها باعتماد المنهج الوصفي وباستعمال أدوات المقارنتين الكيفية والكمية (تحليل المضمون، المقابلات، الاستبيانات) من خلال دراسة عينة عنقودية ميسرة من موظفي بعض المديرية المركزية والجهوية والوكالات التجارية لبعض البنوك العمومية والخاصة وحتى المختلطة في الجزائر والتي بلغ عددها 200 فرداً، مع الاستعانة ببرنامج، **SPSS-V26** وكذا بعض المقاييس الإحصائية لتحليل البيانات المحصلة والوصول إلى النتائج المرجوة. وأهم ما خلصت إليه الدراسة أنه تم اعتبار التحول الرقمي أداة استراتيجية تُمكن البنوك من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يسمح لها بتحقيق الريادة وتوجيه البيئة المصرفية بدلاً من التأثير بها فقط.

كما أظهرت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد البيئة التسويقية وأبعاد التحول الرقمي التي تسعى هذه البنوك لتحقيقها من خلال اقتناص الفرص وكسب الزبائن المرشحين والاحتفاظ بهم وكذا مواجهة المخاطر التسويقية إضافة إلى أبعاد أخرى حسب آراء عينة الدراسة؛ كما توصلت إلى ضرورة تشجيع تطبيق واسع للرقمنة وتحسين الأداء التكنولوجي لدى القطاع البنكي في الجزائر في مجالات أوسع وتسهيل الاستمرار في التحول نحو الصيرفة الإلكترونية لمواكبة التطورات المحلية والعالمية ومواجهة تزايد حدة المنافسة خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها القطاع مؤخراً.

**الكلمات الإفتتاحية:** بيئة، تسويق، تحول رقمي، فرص، مخاطر، تحديات

## Abstract

This study aimed to identify the readiness of the marketing environment for digital transformation in the banking sector in Algeria and to examine the impact of digital transformation on the advancement of the marketing environment from the perspective of employees of the studied commercial banks. Digital transformation is considered a modern and effective approach to developing economic institutions in general and banks in particular.

To achieve this objective, a model was developed that includes a set of hypotheses illustrating the nature of relationships between the studied variables. The study employed a descriptive methodology, utilizing both qualitative and quantitative approaches (content analysis, interviews, and questionnaires). A cluster convenience sample was selected, consisting of 200 employees from some central and regional directorates, as well as commercial branches of public, private, and mixed banks in Algeria. The collected data was analyzed using SPSS-V26 software and various statistical measures to derive the desired results.

The study concluded that digital transformation is considered a strategic tool that enables banks to adapt to the rapid changes in the banking environment and enhance their competitiveness. This allows them to achieve leadership and shape the banking environment rather than merely being influenced by it.

The findings also revealed a significant correlation and impact between the dimensions of the marketing environment and the dimensions of digital transformation that these banks seek to achieve. This is done by seizing opportunities, acquiring and retaining profitable customers, and addressing marketing risks, in addition to other dimensions identified by the study sample. The study further emphasized the necessity of encouraging the widespread adoption of digitization, improving technological performance in the Algerian banking sector across broader areas, and facilitating the ongoing transition towards electronic banking. This is crucial for keeping pace with local and global developments and addressing the increasing intensity of competition, especially in light of the recent reforms in the sector.

**Keywords:** Environment, Marketing, Digital Transformation, Opportunities, Risks, Challenges.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الملخص
-I I	قائمة الجداول
-I I	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
95-03	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة تحول البيئة التسويقية نحو التحول الرقمي
42-03	المبحث الأول: ماهية البيئة التسويقية
12-03	المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية
25-12	المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية وخصائصها
42-25	المطلب الثالث: دراسة البيئة التسويقية وأنواعها
67-42	المبحث الثاني: التحول الرقمي واستراتيجياته
52-42	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
57-53	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي
67-58	المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي
95-67	المبحث الثالث: التحول الرقمي لبيئة الأعمال الجزائرية بين الفرص والتحديات
74-67	المطلب الأول: إنجازات ومؤشرات التحول الرقمي في الجزائر
82-74	المطلب الثاني: تحديات البنية التحتية الرقمية في الجزائر
95-82	المطلب الثالث: استراتيجية رقمنة الجزائر ( خارطة الطريق للمرحلة المقبلة)
129-99	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للبيئة التسويقية والتحول الرقمي
110-99	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
102-99	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغيرين معا
106-102	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة العربية للمتغير المستقل ( بيئة الأعمال التسويقية )
110-106	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير التابع (التحول الرقمي)

## قائمة المحتويات

125-106	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
115-110	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للمتغيرين معا
120-116	المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية للمتغير المستقل ( بيئة الأعمال التسويقية )
125-120	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للمتغير التابع (التحول الرقمي)
129-125	المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير المستقل
125	المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغيرين معا
126	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير التابع
126	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير المستقل
129-127	المطلب الرابع: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
188-133	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-
147-133	المبحث الأول: واقع التحول الرقمي لدى مجتمع الدراسة
137-133	المطلب الأول: تطور القطاع البنكي الجزائري
140-138	المطلب الثاني: الخدمات البنكية بالجزائر
147-140	المطلب الثالث: آفاق البنوك محل الدراسة
188-140	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ( الطريقة والأدوات)
151-147	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
164-151	المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة
188-164	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
195-190	الخاتمة
197-196	المصادر والمرجع
242-199	الملاحق



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31-30-29	تصنيف موارد المؤسسة	01
48-47	أهمية التحول الرقمي	02
69	تطور مؤشر الولوج الاقتصادي	03
72	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي	04
85	مؤشرات الإدارة الرقمية بالجزائر بين 2024-2010	05
87	تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت بالجزائر	06
90	تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا	07
93	تطور اشتراكات شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية	08
136-135-134-133	نبذة عن البنوك محل الدراسة	09
137	دراسة البنوك من حجم رأس المال ووكالاتها، وعدد الموظفين	10
139-138	مؤشرات رقمنة البنوك بالجزائر	11
150	مقياس ليكارت الخماسي	01-03
151-150	مقياس تحليل إجابات الاستبيان	02-03
152-151	اختبار الثبات لمحاو الاستبيان	03-03
153	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	04-03
155	قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل	05-03
156	عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06-03
157-156	عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	07-03
158-157	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08-03
159	عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي بالبنك	09-03
160	عينة الدراسة حسب متغير موقع العمل	10-03
161	عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل	11-03
162	عينة الدراسة حسب متغير استخدام	12-03

## قائمة الجداول

	الإنترنت	
163	عينة الدراسة حسب متغير جهة الخدمات الرقمية الإستشارية	13-03
164-165	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول	14-03
166	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة القانونية	15-03
167	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة الاجتماعية والثقافية	16-03
168	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة الخاصة	17-03
169	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة التكنولوجية	18-03
170	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تأطير الموارد البشرية	19-03
171	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد القيود المالية	20-03
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة الأعمال	21-03
172	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التوجيه الجيد للعمل	22-03
173	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد توفير الأمان الإلكتروني	23-03
174	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد فرص التحول الرقمي	24-03
175	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تحديات التحول الرقمي	25-03
177	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة الأعمال التسويقية	26-03
178	تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد بيئة التسويقية الخارجية على التحول الرقمي	27-03
181	تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد البيئة التسويقية الداخلية على التحول الرقمي	28-03

## قائمة الجداول

183	نتائج معامل الارتباط بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي	29-03
183	يوضح نتائج اختبار T لعينة واحدة لقياس التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة	30-03
184	نتائج معامل الارتباط بين البيئة التكنولوجية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي	31-03
185	تحليل الانحدار الخطي بين بيئة الأعمال التسويقية وفرص التحول الرقمي	32-03
186	تحليل الانحدار الخطي بين محور بيئة الأعمال وبعد تحديات التحول الرقمي	33-03
187	اختبار T لعينتين مستقلتين لآراء الباحثين حول عزى إلى متغير جهة الخدمات الرقمية الإستشارية	34-03

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
13	مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	02
14	مصفوفة BCG	03
20	تحليل سلسلة القيمة	04
36	أنواع الأسواق	05
77	تطور الرقمنة بالجزائر	06
88	توزيع اشتراكات الهاتف الثابت للسداسي الأول 2023	07
90	توزيع اشتراكات الهاتف النقال حسب المتعامل للسداسي الأول 2023	08
154	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل	01-03
154	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع	02-03
156	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03-03
157	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	04-03
158	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05-03
160	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	06-03
161	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع العمل	07-03
162	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل	08-03
163	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير استخدام الإنترنت	09-03
164	توزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمات الرقمية الإستشارية	10-03

## قائمة الأشكال البيانية

180	التمثيل البياني لمعاملات ومتغيرات الانحدار الخطي المتعدد للبيئة الخارجية	11-03
182	التمثيل البياني لمعاملات ومتغيرات الانحدار الخطي المتعدد للبيئة التسويقية الداخلية	12-03

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
199	مقابلة استبيان	01
204-200	الاستبيان	02
205	قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان	03
213-206	إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)	04
220-214	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	05
221	إختبار معامل الإرتباط لمتغيرات الدراسة	06
223-222	جداول التكرارات للمتغيرات الشخصية والوظيفية	07
227-224	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور بيئة الأعمال التسويقية	08
242-225	جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور التحول الرقمي	09

# المقدمة

## تمهيد:

في ظل الثورة الرقمية، أصبحت العلاقة بين التحول الرقمي والبيئة التسويقية أكثر ترابطاً وتأثيراً متبادلاً، حيث أسهم التحول الرقمي في إحداث تحول جوهري في آليات عمل الشركات وأساليب تفاعلها مع الزبائن. ولم تعد البيئة التسويقية الحديثة تعتمد فقط على الأدوات والأساليب التقليدية، بل باتت تستند بشكل أساسي إلى التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتجارة الإلكترونية.

يساهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من تطوير استراتيجياتها التسويقية من خلال تحقيق وصول أكثر شمولية للجمهور المستهدف، وتعزيز فاعلية التسويق عبر تقديم تجارب مخصصة تماشى مع احتياجات الزبائن. كما يوفر هذا التحول مرونة كبيرة تتيح للشركات التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في تفضيلات المستهلكين وسلوكياتهم. وفي المقابل، تمثل البيئة التسويقية المتجددة دافعاً رئيسياً للتحول الرقمي، إذ تفرض تحديات مستحدثة تستلزم تبني تقنيات ابتكارية لتعزيز التنافسية وضمان الاستمرارية في الأسواق الدينامية.

إن جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي في بيئة الأعمال التسويقية تتطلب تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية، ومستوى الوعي الرقمي لدى الموظفين، وتوافر الموارد المالية المخصصة للتطوير، ومدى استعداد العملاء للتفاعل عبر القنوات الرقمية. علاوة على ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية والسياسات الحكومية دوراً حاسماً في تسهيل أو عرقلة هذا التحول.

وفي هذا السياق، تكتسب الدراسات التي تتناول مدى استعداد المؤسسات لتبني استراتيجيات التحول الرقمي أهمية متزايدة، حيث تسعى إلى تقييم القدرات الحالية، وتحديد الفجوات، ووضع خطط استراتيجية شاملة لضمان نجاح هذا التحول بما يحقق تطلعات العملاء في العصر الرقمي.

## أولاً: إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق ذكر ، تبرز أهم الأبعاد لمشكلة الدراسة الرئيسية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

"ما مدى جاهزية البيئة التسويقية نحو تبني التحول الرقمي"؟

وتندرج ضمن المشكلة الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها فيما يلي:

◀ ما مدى تبني البيئة التسويقية للبنوك المدروسة للتحول الرقمي؟

◀ كيف يؤثر التحول الرقمي على علاقات الزبائن؟

◀ ما هي التحديات التقنية التي تواجه المؤسسات في التحول الرقمي في البيئة التسويقية؟

◀ هل الموظفون مستعدون لمواكبة التغيرات التكنولوجية؟

◀ ما مدى اختلاف إجابات أفراد العينة تبعاً للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

المستوى الوظيفي)؟

- ◀ هل هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين (بيئة الأعمال والتحول الرقمي)؟
- ◀ هل يوجد استعداد لدى البنوك الجزائرية لتبني أدوات تسويقية رقمية متقدمة؟
- ◀ كيف تؤثر أبعاد البيئة التسويقية للبنوك في تحقيق التحول الرقمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

للإجابة على المشكلة المذكورة سابقا، تم صياغة الفرضيات الآتي ذكرها:

- ◀ " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد البيئة التسويقية الخارجية في تحسين التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة".
  - ◀ " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد البيئة التسويقية الداخلية في تحسين عملية التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة".
  - ◀ " هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لعينة الدراسة".
  - ◀ "مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة منخفض إلى حد ما".
  - ◀ " هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التكنولوجية للمؤسسات المصرفية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لعينة الدراسة".
  - ◀ " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الأعمال التسويقية على فرص التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة".
  - ◀ " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الأعمال التسويقية على تحديات التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة".
  - ◀ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية للإستشاريين المتخصصين".
- ثالثا: مبررات اختيار الموضوع :

تتلخص الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- 📌 **الدوافع الذاتية:** تتمثل في رغبتنا في توسيع معارفنا العلمية واهتمامنا العميق بمجال الدراسة، وفتناعتنا التامة بأهمية التعمق في هذا الموضوع الذي يندرج ضمن تخصصنا الأكاديمي.

## الدوافع الموضوعية:

### • سد فجوة البحث العلمي:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي، لا تزال هناك فجوة معرفية حول مدى استعداد بيئة الأعمال التسويقية في مختلف الأسواق. هذه الدراسة تُسهم في توفير بيانات ومؤشرات تساعد في فهم الوضع الحالي وتوجيه الجهود المستقبلية.

### • التحديات الاقتصادية والمنافسة العالمية:

تواجه الشركات تحديات متزايدة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة. يساعد التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، ما يجعل تقييم جاهزية الشركات للتحول أمرًا محوريًا لضمان استمراريتها ونجاحها.

### • دعم صنع القرار:

توفر هذه الدراسة إطارًا علميًا يمكن أن يساعد مديري التسويق وصناع القرار في الشركات على تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياتهم الحالية ووضع خطط تنفيذية لتحقيق تحول رقمي ناجح.

## رابعاً: أهداف الدراسة

- تحديد درجة استعداد البيئة التسويقية للتحول الرقمي: تهدف الدراسة إلى قياس مستوى جاهزية الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات لتبني وتطبيق الاستراتيجيات الرقمية في عملياتها التسويقية.
- تحليل العوامل المؤثرة في التحول الرقمي: تهدف الدراسة إلى دراسة العوامل التقنية والتنظيمية والاقتصادية التي تؤثر على عملية التحول الرقمي في البيئة التسويقية، بما في ذلك البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية، والقدرة على الابتكار.
- تقييم ممارسات التسويق الرقمي الحالية: تسعى الدراسة إلى تحليل مدى اعتماد الشركات والمؤسسات على أدوات واستراتيجيات التسويق الرقمي في وقتنا الحالي، مثل استخدام الوسائط الاجتماعية، محركات البحث، وتطبيقات التحليل الرقمي.
- استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي: تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي قد تواجه الشركات عند تنفيذ التحول الرقمي في استراتيجياتها التسويقية، وكذلك الفرص التي قد تتيحها هذه العملية لتحسين الأداء التسويقي.
- وضع استراتيجيات للتغلب على المعوقات: تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات حول كيفية التغلب على العوائق التي قد تعترض عملية التحول الرقمي في البيئة التسويقية، وكيفية تهيئة الشركات للتكيف مع التغيرات الرقمية.

- مستقبل التحول الرقمي في البيئة التسويقية الخاصة بالبنوك: تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى مستقبلية حول كيفية تطور التحول الرقمي في مجال التسويق، ومدى تأثيره على استراتيجيات الشركات في المستقبل.

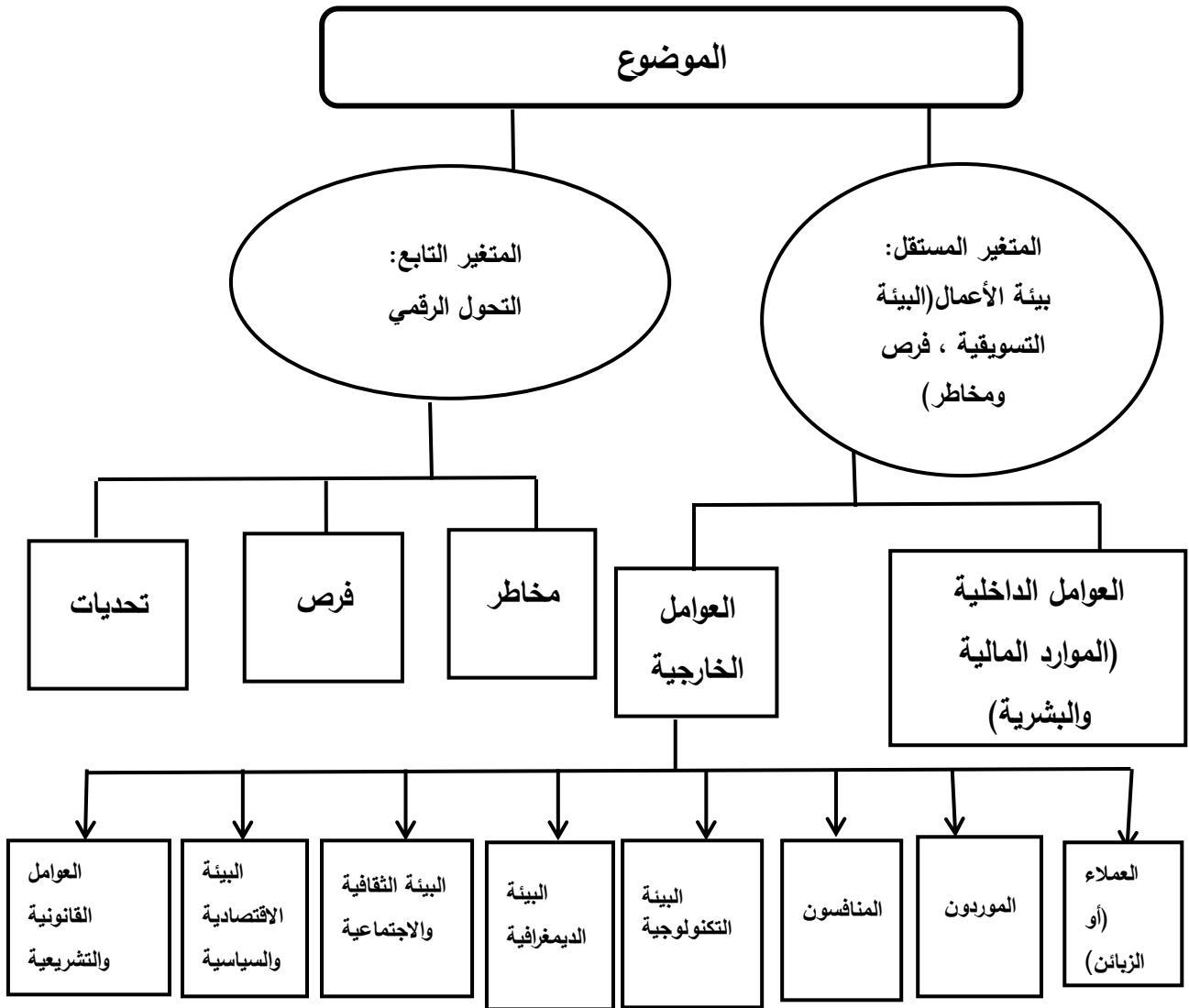
#### خامسا: أهمية الدراسة

تتيح الدراسة فهم مدى جاهزية المؤسسات (البنوك التجارية محل الدراسة) لتبني التكنولوجيا الرقمية في استراتيجياتها التسويقية، مما يساعد في تحديد الفجوات ونقاط القوة والضعف. حيث تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً يساعد البنوك في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحسين بنيتها الرقمية وتكييف استراتيجياتها التسويقية بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية. بناءً على ما سبق، تعكس هذه الدراسة أهميتها في دعم التحول الرقمي في البيئة التسويقية وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة، مما يسهم في تحسين الأداء التسويقي وزيادة الفعالية التنافسية.

#### سادسا: نموذج ومتغيرات الدراسة (المخطط الفرضي)

لتحقيق الأهداف الموضحة سابقاً، وانطلاقاً من مشكلات الدراسة وفرضياتها، وبعد مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، تم تصميم نموذج فرضي يعكس أبرز علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب حسب متغيرات الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة :

### I. الحدود الزمانية:

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارات الاستبيان وإجراء المقابلات المباشرة في الفترة بين جوان 2024 ونوفمبر 2024.

### II. الحدود المكانية:

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على بعض المديرية المركزية والجهوية والوكالات التجارية لبعض البنوك التجارية المتواجدة في ولايات غرداية ورقلة والأغواط، بسبب استحالة تغطية جميع المديرية والوكالات للبنوك المدروسة والمنتشرة عبر كل ولايات الوطن.

### III. الحدود الموضوعية:

عند دراسة مدى جاهزية البيئة التسويقية للتحول الرقمي، لا بد من تحديد الحدود الموضوعية للدراسة لضمان التركيز على الجوانب الأساسية ذات الصلة. وفيما يلي أبرز الحدود الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها:

- مفهوم البيئة التسويقية وأبعادها (البيئة الداخلية والخارجية).
- تعريف التحول الرقمي.
- العوامل المحددة لجاهزية البيئة التسويقية للتحول الرقمي.
- البنية التحتية التكنولوجية: مدى توفر الأدوات والتقنيات الداعمة للتحول الرقمي.
- الاستراتيجيات التسويقية الرقمية: مدى تبني المؤسسات لاستراتيجيات تسويق رقمي فعالة.
- السلوك الاستهلاكي الرقمي: مدى استعداد الزبائن للتفاعل مع القنوات الرقمية.
- القوانين والتشريعات: مدى توفر بيئة قانونية داعمة للتحول الرقمي.
- الثقافة التنظيمية: مدى استعداد البنوك والعاملين فيها لتبني التحول الرقمي.
- العوائق والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في البيئة التسويقية.

### IV. الحدود البشرية:

بسبب كبر مجتمع الدراسة والذي يشمل موظفي بعض البنوك التجارية العمومية والخاصة وحتى المختلطة العاملة في الجزائر، لجأت إلى الاكتفاء بدراسة عينة مكونة من 200 فردا من موظفي بعض المديريات المركزية والجهوية والوكالات التجارية للبنوك المذكورة على مستوى ثلاث ولايات، تم اختيارهم للاجابة على الاستبيان.

#### سابعا: منهج ومرجعية الدراسة والأدوات المستند إليها

لاختبار الفرضيات المطروحة وجمع البيانات اللازمة، تم اعتماد المنهج الوصفي كأحد المناهج الأساسية في البحث العلمي، وذلك من خلال الدراسة المكتبية التي شملت مراجعة وتحليل مجموعة واسعة من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بما في ذلك الكتب، المؤلفات، الدوريات، البحوث العلمية، الرسائل الجامعية، والمقالات باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية. وقد أسهم ذلك في بناء الإطار النظري للدراسة وتعريف أبرز المفاهيم المرتبطة بها بالاستناد إلى البيانات الثانوية.

أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد اعتمدت الدراسة على مزيج من المقارنتين الكيفية والكمية، حيث تم توظيف تحليل المحتوى والمقابلات في إطار المنهج الكيفي، بينما تم استخدام الاستبيان في المنهج الكمي. ولتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها، تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج **SPSS-V26**، وذلك بهدف استخراج المؤشرات المطلوبة لاختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## ثامنا: صعوبة الدراسة

تمثل أولى الصعوبات التي تم مواجهتها عند القيام بهذا الدراسة في طبيعة الموضوع الذي يضم عدد من المفاهيم المختلفة والمتراطة مما أدى إلى صعوبة ضبط مصطلحاته في أحيان كثيرة بسبب التداخل في المعاني على مستوى المراجع باللغة العربية خاصة. إضافة إلى مشكلة اعتماد اللغة العربية على مستوى البنوك بالجزائر، حيث اضطررت إلى ترجمة الدراسة والاستبيان لأخذ المعلومات من الموظفين.

صعوبة توزيع الاستبيانات بسبب رفض بعض الموظفين في مقرات البنوك الاجابة على الاستبيان معللين ذلك بضيق الوقت والانشغال في العمل، إضافة إلى كثرة عدد الاستمارات الضائعة لذا تم الاعتماد على الاستبيان الالكتروني.

## تاسعا: هيكل الدراسة :

قسم الدراسة إلى خمسة أجزاء حسب منهجية **IMRAD** نوجزها فيما يلي:

**مقدمة:** تشمل مشكلات وفرضيات الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، متغيات وحدود الدراسة، منهج ومرجعية الدراسة والأدوات المستخدمة، صعوبات الدراسة وأخيرا هيكل الدراسة.

**الفصل الأول:** تناول الإطار النظري للدراسة بتناول المدلول الفكري لمتغيرات الدراسة (ماهية البيئة التسويقية)، وكذا التحول الرقمي متطلباته واستراتيجياته.

**الفصل الثاني:** استعرض الدراسات التطبيقية السابقة لمتغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا ثم تطرق لأهم ما يميزها عن باقي الدراسات.

**الفصل الثالث:** تطرق إلى طريقة وأدوات الدراسة الميدانية، عرض ومناقشة وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

**خاتمة:** تشمل أهم النتائج المستخلصة والتوصيات المقترحة لمجتمع الدراسة.

## الفصل الأول

الإطار النظري لدراسة  
تحول البيئة التسويقية  
نحو التحول الرقمي

## تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولًا جذريًا في مختلف المجالات بفعل التقدم التكنولوجي والابتكارات الرقمية المتسارعة، مما أدى إلى تغيير جوهري في ديناميكيات الأعمال وبيئتها التسويقية. أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لمنظمات الأعمال التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية متغيرة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية في التسويق قادرة على تلبية احتياجات المتعاملين العصريين الذين يعتمدون بشكل متزايد على التكنولوجيا في تفاعلهم مع المنتجات والخدمات. إن البيئة التسويقية المعاصرة تشهد تحديات وفرصًا غير مسبقة نتيجة للتطورات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي. من هنا تنبع أهمية دراسة هذا التحول لفهم مدى جاهزية بيئة الأعمال لتبني الاستراتيجيات الرقمية الجديدة، والوقوف على العوامل التي تعزز أو تحد من قدرتها على مواكبة هذا التطور.

في هذا الفصل، سيتم تناول الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يركز **المبحث الأول** على استعراض أهم الجوانب النظرية المرتبطة بالمتغير المستقل، وهو البيئة التسويقية. أما **المبحث الثاني**، فسيُخصص لعرض أبرز الأطر النظرية المتعلقة بالمتغير التابع، وهو التحول الرقمي. وأخيرًا، يتناول **المبحث الثالث** دراسة التحول الرقمي في بيئة الأعمال الجزائرية، مع التركيز على تحليل الفرص والتحديات التي تواجه هذا التحول.

## المبحث الأول: ماهية البيئة التسويقية

تُعد البيئة التسويقية الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسات لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية، وهي تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. تتسم البيئة التسويقية اليوم بالديناميكية والتغير المستمر بفعل التطورات التكنولوجية، وتزايد وعي الزبائن، وتعاضم التنافسية في الأسواق. لذا، فإن فهم البيئة التسويقية يعد ضرورة أساسية للمؤسسات لتكييف استراتيجياتها مع المتغيرات المحيطة وضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية

يهدف هذا المطلب لتسليط الضوء على مفهوم البيئة التسويقية، من خلال العناصر الأساسية التالية:

## الفرع الأول: تعريف البيئة

قبل التطرق لمفهوم البيئة التسويقية عامة، والتسويق خاصة، يجدر بنا التعريف بالبيئة

**أولاً: التعريف اللغوي للبيئة:** يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر بؤأ، وهو يأخذ منه الفعل الماضي أباء وباء، واسم البيئة قد ورد في لسان العرب باء إلى الشيء ييؤء، أي بمعنى رجع وتبوأ نزل وأقام، ويقال بؤأ الرمح نحوه معنى سدده من ناحيته وقابله به.<sup>1</sup>

فالبيئة في لغة العرب الباءة أي المنزل والمقام، وقد جاء في معجم لسان العرب لابن منظور باء الشيء ييؤء، ييؤأ، أي رجع وتبوأ: نزل وأقام، ويقال تبوأ فلانا بيتا أي اتخذ منزلاً.<sup>2</sup>

أما المرادف لمصطلح البيئة بالإنجليزية هو (Environment)، وهناك مصطلح (Ecology)، مشتق من كلمة (Okologie) الذي اقترحها عالم الحيوان الألماني أرنست هيكل<sup>3</sup> (1869) لتعني علاقة الحيوان مع المكونات العضوية واللاعضوية في البيئة، وأصل الكلمة مشتق من المقطع اليوناني (Oikes) والتي تعني بيت (Logos) تعني علم.

في الواقع لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف واضح وموحد للبيئة، ربما راجع إلى تعقد مكونات البيئة. وادعتبرنا المؤسسة بمثابة كائن حي له دورة حياة، فيمكن تحديد مفهوم البيئة بالنسبة إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> رجاء دويدري، البيئة، مفهومها العلمي والمعاصر وعمقها الفكري التراثي، ط1، دار الفكر، دمشق، 2003، ص15

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1994، ص39

<sup>3</sup> أرنست هيكل (1834 – 1919م). عالم ألماني متخصص في علم الحيوان. أصبح شهيراً بسبب نظريته التلخيص (مراحل التطور لكائن من أسلاف

## ثانيا: التعريف الاصطلاحي للبيئة

يرى (Jakson)<sup>1</sup> أن البيئة هي كل شئ خارج حدود المؤسسة. يشير هذا التعريف إلى مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على نشاطها.

أما دانيال (Daniel A-Wren)، فيعرف البيئة بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة، ويقصد بالإطار المجال، أو المحيط) بأنه: هو الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل للمؤسسة، فهو كل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة، ومجتمعات بشرية، اقتصادية، سياسية، ثقافية، وقانونية خارج حدود المؤسسة.<sup>2</sup>

والتعريف الذي قدمه تومبسون J. Tompson، حيث عرف البيئة على أنها (مجموعة المتغيرات أو القيود أو الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المؤسسة).

عرفها سكوت W.Scott على أنها: ذلك الواقع الذي تعيش فيه المؤسسة بكل ما يحويه من أنظمة وقيم اجتماعية، وثقافية وسياسية.<sup>3</sup>

أما فيلهو فيرى أن البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات،<sup>4</sup> المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم. وفي ضوء إسهامات أمري وترس "نجد أن البيئة مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء الشركة أو تحقيق أهدافها.

## ثالثا: أنواع البيئات

البيئة هي مجموعة العوامل المادية والديناميكية التي تؤثر في النظام إيجابا أو سلبا ومن المنظور الاقتصادي نجد الأنواع التالية:<sup>5</sup>

1. البيئة الحيوية: وتضم كل من الغلاف الجوي، البري والبحري؛
2. البيئة الاجتماعية: هي مجموعة من النظم الاجتماعية، السياسية والثقافية؛

<sup>1</sup> جيريميرادفورد كوك جاكسون من مواليد (13 نوفمبر 1942) هو عالم بيئة أمريكي وعالم أحياء قديمة ومحافظ على البيئة. وهو أستاذ فخري في مؤسسة سكريس لعلوم المحيطات.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 19-20

<sup>3</sup> عطية الجيار، البيئة الاقتصادية والسياسية وأثرها على التسويق الدولي، مجلة الابتكار والتسويق، مصر، العدد 01، ص 180، من الرابط <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28335> يوم 2024/03/28.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151

<sup>5</sup> محمد علي السيد أمباني، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص 54

3. البيئة التكنولوجية: وتتألف من كل ما أنشأه الإنسان وأقامه في حيز البيئة الحيوية؛ ويعرف «DILL» بيئة العمل الخاصة بالمنظمات على أنها 'ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة'.

وحسب "DILL" فإن البيئة التسويقية تتكون من 05 مجموعات وهي موضحة كالتالي:

وفقاً لـ "DILL"، البيئة التسويقية تتكون من خمس مجموعات رئيسية:

#### أ. البيئة الداخلية:

- تتعلق بالعوامل داخل المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة.
- تعتبر البيئة الداخلية محورية لأنها تحدد قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها التسويقية.
- تتطلب إدارة فعالة لتخصيص الموارد وتحقيق الأهداف.

#### ب. البيئة الصغيرة (البيئة المباشرة)

- تشمل الأطراف التي تتفاعل مباشرة مع الشركة مثل العملاء، الموردين، الوسطاء، والمنافسين.
- تؤثر هذه البيئة على العلاقات اليومية للشركة واستمرارية العمليات.
- يتطلب التحليل التركيز على ديناميكيات السوق والعلاقات التنافسية.

#### ج. البيئة الكبرى (البيئة الكلية)

- ضم العوامل الأوسع التي تؤثر على السوق مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والسياسية.

○ هذه العوامل خارجة عن سيطرة الشركة ولكنها تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

○ يحتاج التحليل إلى أدوات مثل تحليل PESTEL.

#### د. البيئة الاجتماعية:

- ترتبط بالقيم الاجتماعية، الاتجاهات الثقافية، ومستويات التعليم التي تؤثر على أنماط الاستهلاك.
- تساعد في فهم احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم.
- مهمة لتطوير منتجات تناسب الثقافة السائدة.

#### هـ. البيئة القانونية والسياسية:

- تشمل القوانين، اللوائح الحكومية، والسياسات التي تنظم عمل الشركات.
- تؤثر البيئة القانونية والسياسية على الامتثال وشرعية الأنشطة.
- يتطلب التحليل متابعة التغييرات القانونية وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لها.

## الفرع الثاني: التسويق

يُعد التسويق القلب النابض لأي نشاط اقتصادي، حيث يربط بين المؤسسات والسوق المستهدفة، ويعمل على فهم متطلبات المتعاملين بالأسواق وتوقعاتهم. من خلال استراتيجيات مدروسة.

التعريف المقدم من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق<sup>1</sup> AMA في عام 1960، وهو جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج على المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق ليس عملية واحدة بل يشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل الإنتاج، الترويج، التوزيع، التسعير، والبيع. هذه الأنشطة مترابطة ومتكاملة بهدف تحقيق الانتقال السلس للسلع أو الخدمات من المنتج إلى المستخدم.

التسويق Marketing هو العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك<sup>3</sup>.

ينظر هذا التعريف للتسويق من خلال:

1. خلق القيمة للزبائن: المؤسسات تسعى لفهم احتياجات متعاملها بعمق من خلال البحث والتحليل. ثم تقوم بتصميم عروض تلي هذه الاحتياجات بشكل مميز، مما يخلق قيمة يشعر بها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة.

2. بناء علاقات مع الزبائن قوية: التسويق لا ينحصر في تحقيق المبيعات فقط، بل يركز أيضاً على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. يتم ذلك من خلال تقديم تجارب إيجابية، دعم المتعاملين، وضمان رضاهم المستمر، مما يؤدي إلى ولاء العلامة التجارية.

3. استخلاص القيمة من الزبائن: في المقابل، تهدف الشركات إلى تحقيق العوائد الاقتصادية مثل الأرباح والإيرادات، والعوائد غير الاقتصادية مثل تعزيز سمعة الشركة وانتشارها.

مكونات عملية التسويق:

- تحليل السوق: لفهم الديناميكيات والتغيرات في احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.
- تطوير استراتيجيات المنتج: لضمان تناسق العرض مع توقعات العميل وقيمه.
- الترويج وبناء العلامة التجارية: من خلال استخدام وسائل التواصل والإعلان لتعزيز وعي الزبائن وتفضيلهم للمنتجات.

<sup>1</sup>AMA: American Marketing Association

<sup>2</sup>زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 وط2، عمان، 2007،

ص28

<sup>3</sup>فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق (مترجم)، الكتاب الأول، دار المريح للنشر، 2010، ص62

• إدارة العلاقات مع الزبائن: باستخدام أدوات وتقنيات مثل برامج الولاء والتسويق بالعلاقات.

### الاستنتاج:

التسويق يسعى لتحقيق توازن بين تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة، مما يجعل العملية رابحة للطرفين.

عملية التسويق **Marketing process**، تتمحور عملية التسويق حول فهم احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، والعمل على إنتاج قيمة متميزة لهم، مما يساهم في بناء علاقات متينة ومستدامة معهم. وعند تحقيق هذه القيمة بشكل فعال، تتمكن المؤسسة من جني الفوائد المترتبة على ذلك، والتي تتجسد في صورة مبيعات، وأرباح مالية، وتعزيز حقوق الملكية على المدى الطويل. وبالتالي، فإن تقديم قيمة استثنائية للمستهلكين يُعزز قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مقابلة تُساهم في استدامة نجاحها<sup>1</sup>.

بعد أن ركز هذا التعريف على أن النشاط التسويقي يبدأ بعد الإنتاج فقط، حيث ضيق نطاق مفهوم التسويق، أعادت الجمعية الأمريكية في 1985 تعريف التسويق على أنه نشاط يمر بثلاث مراحل، بداية من دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد الحاجات إلى مرحلة بيع المنتجات، إلى مرحلة ما بعد البيع من خلال التأكد من رضا المستهلك.

كما عرفه (2003 Jobber) هو عملية تحقيق الأهداف الكلية من خلال مقابلة حاجات ورغبات الزبائن أفضل من المنافسين.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: البيئة التسويقية

عرف كوتلر (Kotler)<sup>3</sup> البيئة التسويقية بأنها "مجموعة من العوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على وظيفة إدارة التسويق في المؤسسة، وتمتلك القدرة على التأثير على كفاءة الإدارة التسويقية في تطوير واستدامة عمليات التبادل مع الزبائن والمستهدفين".<sup>4</sup>

### تحليل التعريف:

#### 1. القوى الخارجية:

يشير كوتلر إلى أن البيئة التسويقية تتألف من عوامل خارجية، أي أنها خارج نطاق سيطرة المؤسسة المباشرة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 62-63

<sup>2</sup> براهيمى فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 2017، ص 233

<sup>3</sup> فيليب كوتلر هو أستاذ وأكاديمي وعالم اقتصادي أمريكي يُعرف عالميًا بلقب "أب التسويق الحديث". وُلد في 27 مايو 1931 في شيكاغو، الولايات المتحدة. يعد كوتلر من أبرز الشخصيات في مجال التسويق والإدارة، وله إسهامات كبيرة في تطوير نظريات واستراتيجيات التسويق الحديثة.

<sup>4</sup> Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 9th ed., Prentice Hall, New York, 1997, p. 104. (بتصرف)

تشمل هذه القوى التغيرات في السوق، توجهات المستهلكين، والابتكارات التكنولوجية، والبيئة القانونية والسياسية.

## 2. وظيفة إدارة التسويق:

يؤكد التعريف أن وظيفة التسويق تعتمد بشكل أساسي على مدى استجابة المؤسسة لهذه القوى الخارجية، سواء من خلال استراتيجيات تسويق مبتكرة أو تكيف مع المتغيرات المحيطة.

## 3. التأثير على الفعالية:

البيئة التسويقية يمكن أن تكون مصدرًا للفرص أو التحديات. وبالتالي، يؤثر فهم هذه البيئة على قدرة الإدارة التسويقية في تحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة لاستقطاب العملاء والحفاظ عليهم.

## 4. التطوير والحفاظ على عمليات التبادل:

يركز التعريف على أن الهدف الأساسي للتسويق هو بناء علاقات تبادلية دائمة مع العملاء والمستهدفين. وهذه العمليات تعتمد على استجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية.

حيث نستنتج أن التعريف يعكس رؤية شمولية لدور البيئة التسويقية في تشكيل استراتيجيات التسويق. ويؤكد على أن النجاح التسويقي لا يعتمد فقط على القدرات الداخلية للمؤسسة، بل على مدى التفاعل الإيجابي مع العوامل الخارجية التي تؤثر في بيئة السوق.

عرف "PROCTOR البيئة التسويقية على أنها بحر وإن المنظمة ما هي إلا سفينة بداخله".<sup>1</sup>

## تحليل التعريف:

هذا التعريف المجازي للبيئة التسويقية يعبر عن العلاقة الديناميكية بين المنظمة والعوامل الخارجية التي تؤثر على عملياتها التسويقية. لفهم هذا التعريف بشكل أكاديمي، يمكن تقسيمه إلى عناصر أساسية على النحو التالي:

### البحر: البيئة التسويقية

يشير البحر إلى البيئة الواسعة والمعقدة التي تعمل فيها المنظمة.

يشمل هذا البحر جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات وأنشطة المنظمة التسويقية، مثل:

○ العوامل الاقتصادية: تغيرات السوق، معدلات النمو الاقتصادي، مستويات الدخل.

○ العوامل الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد، التوجهات الاجتماعية.

○ العوامل التكنولوجية: الابتكار والتطورات التقنية.

○ العوامل القانونية والسياسية: القوانين، السياسات الحكومية.

○ المنافسة: المنافسون الحاليون والمحتملون في السوق.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص32

## السفينة: المنظمة

السفينة تمثل المنظمة التي تحاول الإبحار داخل هذا البحر (البيئة).

تعتمد قدرة السفينة على الإبحار بنجاح على:

- تصميمها: يمثل استراتيجية المنظمة وهيكلها الإداري.
- طاقمها: يعكس الموظفين وكفاءتهم.
- معداتها: يشير إلى الموارد والأدوات التسويقية التي تمتلكها المنظمة.
- قدرتها على التكيف: تشير إلى مرونة المنظمة في مواجهة تحديات البيئة.

## الإبحار: العمليات التسويقية

- الإبحار يعبر عن كيفية تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة.
- يشمل ذلك التخطيط الاستراتيجي، البحث عن الفرص التسويقية، مواجهة التحديات، وتجنب المخاطر.

## الأمواج والعواصف: التحديات والمخاطر

- الأمواج تمثل تقلبات السوق والأحداث غير المتوقعة مثل التغيرات في الطلب أو ظهور منافسين جدد.
- العواصف تشير إلى الأزمات الكبرى، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية.

## الميناء: الأهداف التسويقية

- يمثل الميناء الوجهة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها، مثل تحقيق الأرباح، زيادة الحصة السوقية، أو تعزيز رضا الزبائن.

كما تحتاج السفينة إلى قائد ماهر وخطة ملاحية جيدة للتغلب على تحديات البحر والوصول إلى وجهتها، تحتاج المنظمة إلى قيادة استراتيجية وتخطيط تسويقي دقيق للتعامل مع بيئتها وتحقيق أهدافها بنجاح.

- إن البيئة التسويقية تتشكل من مجموعة الأشخاص والعوامل التي تؤثر على الشركة من الخارج، والتي تعمل كذلك على تطوير ودعم خدمات تسويق العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن.<sup>1</sup>

○ البيئة التسويقية هي تلك العناصر والمتغيرات السياسية، الثقافية والاقتصادية والتنافسية وكذا ظروف وإمكانات

العمل الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاءة العمليات التسويقية لمنظمات الأعمال.<sup>2</sup>

○ تشير البيئة التسويقية إلى الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، والذي يتضمن مجموعة من العوامل المؤثرة، سواء كانت داخلية أو خارجية. هذه العوامل قد تشكل فرصًا تدعم جهود إدارة التسويق أو تهديدات قد تعيق تحقيق

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جون سندرز، ترجمة: مازن نفاع، (2017)، التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، ص15

<sup>2</sup> مرابطي عبد الغاني، (2015)، تموقع المنظمات: بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، ص52

أهدافها، مما يتطلب من المؤسسة تبني استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة<sup>1</sup>.

### تحليل التعريف:

#### 1. الإطار العام للمؤسسة:

البيئة التسويقية تمثل السياق الذي تُنفَّذ فيه الأنشطة التسويقية للمؤسسة. وهي لا تقتصر على البيئة الداخلية التي تشمل الموارد والقدرات التنظيمية، بل تمتد إلى البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير المستمر.

#### 2. القوى الفاعلة:

يشير التعريف إلى وجود قوى مؤثرة داخلية (مثل الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، والقدرات المالية) وخارجية (مثل المنافسة، التغيرات الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، والتكنولوجيا). هذه القوى تحدد ديناميكية العمل التسويقي.

#### 3. الفرص والتهديدات:

البيئة التسويقية تحتوي على عناصر يمكن أن تكون مصادر للفرص، مثل دخول أسواق جديدة أو تطور تكنولوجيا يدعم العمليات، لكنها قد تتضمن أيضاً تهديدات، مثل تغير الأذواق أو زيادة المنافسة. هذه التحديات تتطلب تحليلاً دقيقاً لاستغلال الفرص وتقليل المخاطر.

#### 4. أثر البيئة على إدارة التسويق:

إدارة التسويق تتأثر بشكل مباشر ببيئتها. نجاحها يعتمد على فهم التغيرات والاستجابة لها بفعالية، من خلال وضع استراتيجيات مرنة تُمكن المؤسسة من تعزيز مركزها التنافسي.

### استنتاج:

يُظهر التعريف الدور المحوري الذي تلعبه البيئة التسويقية في توجيه الجهود التسويقية للمؤسسة. فهو يشدد على أهمية التحليل المستمر للعوامل الداخلية والخارجية لتعظيم الفرص والتعامل بفعالية مع التحديات، بما يضمن تحقيق الأهداف التسويقية على المدى القصير والطويل.

### الفرع الرابع: خصائص البيئة التسويقية

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها البيئة التسويقية ويتفاوت تأثير وأهمية هذه الخصائص من مجتمع لآخر حسب ظروفه، ويمكن طرحها كما يلي:

1. **التعقد:** يستخدم مصطلح التعقد البيئي للإشارة إلى درجة التركيز أو التنوع ودرجة التجانس في خصائص متغيرات البيئة التسويقية التي تتعامل معها المؤسسة، فمع انخفاض درجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية وتنوع المتغيرات تتزايد درجة التعقد البيئي التي تواجه المؤسسة.<sup>2</sup> نشير هنا إلى أن عنصر الزمن يؤثر على درجة تعقد

<sup>1</sup> لخصر ديلمي، عبدو عيشوش، أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (01)، 2014، ص63

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص225

المتغيرات، حيث أن رصد المتغيرات التي تكون في البيئة يكون أكثر فعالية في الزمن القصير، بينما تقل القدرة على التنبؤ في الأجل الطويل، مما يزيد من احتمالات الخطأ في رسم السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ هذه المتغيرات في الحسبان.

**2. عدم التأكد:** هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث، وهذا لافتقاره إلى المعلومات الكافية عن المتغيرات البيئية المحتملة. بحيث كلما كان عدم التأكد عاليا (المعلومات قليلة) كانت درجة المخاطرة كبيرة وهذا يعني تقرب أكثر من حالة الفشل، أما في حالة توفر المعلومات بالشكل الذي يمكن منه تحديد احتمال وقوع الحدث، فإن ذلك سوف يمكن من الابتعاد عن حالة عدم التأكد وتنخفض درجة المخاطرة.

ويمكن حصر حالة عدم التأكد في ثلاث جوانب هي: <sup>1</sup>

عدم توافر المعلومات الكافية لدى صانعي القرارات بشأن موقف / عامل بيئي أو أكثر؛  
صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة التسويقية؛

الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف مخاطر فشل ردود أفعال المؤسسة نحو التغيرات البيئية.

**3. الاستقرار البيئي:** يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة (العملاء الموردون...) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم يستخدم مفهوم الاستقرار البيئي للإشارة إلى ديناميكية المتغيرات أو العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، ومدى قابلية هذه العناصر للتغير.

يشير هذا المفهوم بمعنى آخر ل صعوبة القدرة على التنبؤ باتجاهات واحتمالات استقرار الوضع الحالي لخصائص المتغيرات البيئية للمؤسسة وبذلك كلما كانت درجة أو معدل التغير كبيرة وانخفاض معدل التغير مما يؤدي إلى زيادة إمكانية التنبؤ وهذا ما يعني انخفاض درجة الاستقرار.

كما يوجد خصائص أخرى يمكن تلخيصها كالتالي: <sup>2</sup>

تتميز البيئة التسويقية بما يلي:

إنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالشركة ونظامها التسويقي؛

تنطوي على قوى ومتغيرات يصعب السيطرة عليها أو التنبؤ بها؛

تشمل على مجموعة من الفرص والقيود أو التهديدات؛

وجود درجة عالية من عدم التأكد أو المخاطرة؛

الديناميكية والتغير السريع والمستمر؛

التعقيد والتأثير التداخلي للقوى التي تنطوي عليها؛

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص55

<sup>2</sup> برك نعيمة، الاستراتيجية الإعلانية وأهميتها في تكييف المؤسسة الاقتصادية مع البيئة التسويقية (حالة اتصالات الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2007، ص51

## المطلب الثاني: تحليل البيئة التسويقية وخصائصها

تحليل البيئة التسويقية هو أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح الشركات والمؤسسات في تحقيق أهدافها التسويقية. يهدف هذا التحليل إلى فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المنظمة في تقديم منتجاتها أو خدماتها بشكل فعال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 1. تعريف تحليل البيئة التسويقية

هو القيام بتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات التي تؤخذ بعين الاعتبار بناءً على حجم التأثيرات المحتملة عليها، سواء كانت هذه التأثيرات مباشرة أو غير مباشرة.<sup>1</sup> وفي تعريف آخر، يُعرّف تحليل البيئة التسويقية بأنه الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لتحديد حجم التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة وكفاءتها في التحكم في بيئتها الداخلية، مما يساعد على تحديد الميزة التنافسية لها وكفاءتها في التحكم في بيئتها الداخلية بحيث تستمر الإدارة العليا في تحسين قدرتها على تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات.<sup>2</sup>

## 2. أدوات تحليل البيئة التسويقية

ينظر الى تحليل SWOT على أنه أداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة<sup>3</sup>، يعكس هذا إطارًا تحليليًا في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي لتقييم نقاط القوة (S)، ونقاط الضعف (W)، والفرص (O)، والتهديدات (T)، بذلك هو عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة إلى بيئة داخلية (قوة وضعف)، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات).

## أ. تحليل سوات (SWOT Analysis) أو التحليل الرباعي وضع ألبيرت

هامفري<sup>4</sup> (Albert Humphery) عام 1920 مصفوفة لتسجيل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وعرفت هذه المصفوفة بتحليل سوات الذي يمكن تعريفه على أنه<sup>5</sup>: "مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة".

<sup>1</sup>Paul M Swamidass, **Encyclopedia of Production and Manufacturing Management**, Kluwer

Academic,Publishers, Boston, 2000, p197.بتصرف.

<sup>2</sup>نوح فرج، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2017، ص90

<sup>3</sup>وعد هادي الحساني، كريمة عباس جعيلو، وآخرون، استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقويم الأداء الجامعي،

<sup>4</sup>ألبرت إس. همفري هو منظر أعمال أمريكي، ولد في 2 يونيو 1926 في الولايات المتحدة، وتوفي في 31 أكتوبر 2005 في المملكة المتحدة.

<sup>5</sup>Riston N, **Methods of Strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company**, the Malpolska School and Economics in Tarnow Reaserch Papers Collection, vol.25, iss 2, 2001, p41.

تتمثل هذه العملية في جهود فريق عمل محدد لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية التي تؤثر على فعاليتها المحتملة. يساهم هذا التحليل في تطوير الاستراتيجيات، وتعزيز نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، فضلاً عن التغلب على نقاط الضعف والتصدي للتهديدات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2) مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

ضعف W	قوة S	عوامل داخلية عوامل خارجية
WO	SO	فرص O
WT	ST	تهديدات T

Source : (Koo& at el,2011:73)

إن تحليل سوات هو إجراء يتضمن تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتحديات في البيئة الخارجية لها. وتختصر الحروف الأربعة أربع كلمات رئيسية هي:<sup>2</sup>

S: وهو الحرف الأول من كلمة **strengths** وتعني نقاط القوة.

W: وهو الحرف الأول من كلمة **weaknesses** وتعني نقاط الضعف.

O: وهو الحرف الأول من كلمة **opportunities** وتعني الفرص.

T: وهو الحرف الأول من كلمة **threats** وتعني التهديدات.

هدف التحليل:

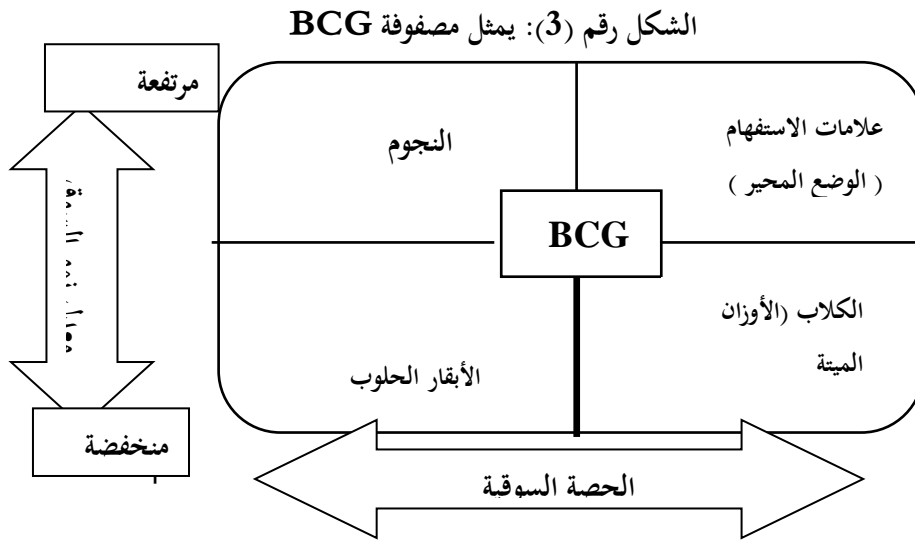
إيجاد العلاقة التي تربط بين البيئة الداخلية للمنظمة (المتتمثلة في نقاط القوة والضعف) من ناحية واستراتيجيتها الحالية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تأثير بيئة العمل. تُسهم هذه العملية أيضاً في توضيح الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسة<sup>1</sup>، فضلاً عن إمكانية تعزيز جوانب الضعف والحفاظ على نقاط القوة، مما يساعد في تحديد أولويات الخطط التنفيذية التشغيلية.

<sup>1</sup> أحمد علي السيد، زكريا هيبه زكريا محمد، التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT فيالتعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد 4، السعودية، 2016، ص 124

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 271

يهدف تحليل SWOT لإيجاد تواؤم بين الموارد الداخلية، متمثلة بنقاط القوة، Strengths ونقاط الضعف، Weakness (الأوضاع الخارجية متمثلة).  
بالفرص Opportunities والتهديدات Threats بحيث يتم تعظيم نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة، وتحجيم نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر.<sup>2</sup>  
ب. نموذج مصفوفة BCG:

يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي إلى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة إدارة المؤسسة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل.<sup>3</sup>  
تعدهذه الأداة من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي وأشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال. تم اقتراحها من قبل مكتب استشاري أمريكي يعرف بجماعة بوسطن الاستشارية في أواخر الستينات. (مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية)، تهدف الأداة إلى تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية ومنتجات المؤسسة استناداً إلى المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو. هذا يساعد في تحقيق توازن مثالي بين المنتجات المختلفة لتعزيز الأداء الأمثل على المدى الطويل.



**Source :** Gerry Johnson et autres, stratégie, Pearson édition, 2008, paris, p 339.

انطلاقاً من الشكل السابق والذي يوضح بنية مصفوفة BCG تتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup>سامي محمد أحمد السيد، التحليل بأسلوب SWOT والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات: دراسة مفاهيم نظرية، مجلة ابن

خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 2: ع: 07، ص 666

<sup>2</sup>Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. **Strategic Management, Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy** 9th ed. Boston, McGraw Hill Irwin, 2005, P. 166-167. بنصرف

<sup>3</sup>هيفاء عبد الغني عودة، استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال BCG في تقييم موقف الشركة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية بالبصرة، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، 2013، ص 374

1. **الحصة السوقية النسبية** تمثل أحد المحاور الرئيسية في تحليل الأداء السوقي للمؤسسات، حيث تُقاس بالإحداثيات الأفقية التي تعبر عن مقارنة الحصة السوقية للأنشطة أو المجالات الاستراتيجية للمؤسسة بحصة أكبر منافس في السوق. يُعبر هذا المؤشر عن مدى قوة المؤسسة وقدرتها التنافسية داخل السوق، أو في الأجزاء المستهدفة منه، ويُعد مقياساً مهماً لتقييم الأداء النسبي في مواجهة المنافسين الرئيسيين.

2. **معدل نمو السوق** يُعرّف معدل نمو السوق بأنه النسبة المتوقعة لنمو المبيعات ضمن السوق التي تستهدفها المؤسسة من خلال أنشطتها. يُشار إلى هذا المحور العمودي أيضاً بمعدل نمو الصناعة، حيث يعكس معدل التطور في السوق أو الصناعة المستهدفة. ارتفاع هذه النسبة يُعدّ مؤشراً إيجابياً على قوة السوق وجاذبيته للمؤسسات، مما يُعزز من فرص النجاح ويشجع على الدخول إليه. أما في حال كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى وجود تحديات وتهديدات محتملة للمؤسسات العاملة في هذا السوق<sup>1</sup>.

تنقسم هذه المصفوفة إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:

أ. **علامة الاستفهام**، التي تُعرف أيضاً بـ "الطفل المشاكس" أو "القطعة البرية"، تمثل المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، مما يعكس مركزاً تنافسياً ضعيفاً، ولكنها تتميز بمعدل نمو عالٍ. أُطلق عليها هذا الاسم نظراً لحالة الغموض التي تحيط بمستقبلها، حيث لا تزال توجهاتها غير واضحة. تحتاج المؤسسة إلى تكثيف الاستثمار في هذه المنتجات نظراً لإمكانية أن تحقق مبيعاتها المستقبلية تحولاً إيجابياً، ما قد يؤدي إلى انتقالها لتصبح ضمن فئة "النجوم". ومع ذلك، قد تواجه هذه المنتجات مستقبلاً غير مضمون، إذ يمكن أن تتحول إلى فئة "الكلاب"، مما قد يدفع المؤسسة إلى التخلص منها. لذلك، تُعد علامة الاستفهام المرحلة الأولى، أو ما يُعرف بمرحلة التقديم، ضمن منحى دورة حياة المنتج.

ب. **النجوم**، تُشير إلى المنتجات التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع وحصة سوقية كبيرة، مما يعكس مركزاً تنافسياً قوياً. تمتلك هذه المنتجات إمكانيات كبيرة لتحقيق أرباح مرتفعة، وبالتالي يجب أن تحظى بالأولوية في تخصيص الموارد مثل التمويل، والتسويق، وتطوير المنتج، والتوزيع. نظراً للنمو السريع الذي تشهده هذه المنتجات، فإنها تتطلب استثمارات مالية مستمرة لدعم هذا التوسع. ومع ذلك، في حال توقف التمويل أو ضعف الاستثمارات، فإنها قد تفقد مركزها المتميز وتتحول إلى فئة "الكلاب". يُعادل مركز "النجوم" مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

ت. **الأبقار الحلوب**، تمثل المنتجات التي تتميز بحصة سوقية كبيرة، مما يمنحها مركزاً تنافسياً قوياً، لكنها تعمل في أسواق ذات معدل نمو منخفض. تُعد هذه المنتجات مربحة بشكل كبير، حيث تولد تدفقات نقدية تفوق احتياجاتها للإنتاج والتسويق. تُستخدم هذه التدفقات النقدية غالباً لدعم منتجات أخرى ذات فرص نمو

<sup>1</sup> محمد علي غباش، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة BCG مجلة الادارة والاقتصاد، 2016، صفحة 224 (بتصرف)

عالية، مثل المنتجات التي تنتمي إلى فئة "النجوم" أو "علامة الاستفهام". ينبغي تصميم استراتيجيات لهذه المنتجات بهدف الحفاظ على حصتها السوقية بدلاً من توسيعها، نظراً لاستقرار السوق الذي تعمل فيه. تمثل هذه الفئة مرحلة النضوج ضمن منحنى دورة حياة المنتج.

ث. الكلاب (الأوزان الميتة)، تمثل المنتجات التي تقع في الجزء السفلي الأيمن من مصفوفة تحليل الحصة السوقية والنمو. تتميز هذه المنتجات بانخفاض حصتها السوقية ومعدل نموها، مما يجعلها تستهلك استثمارات محدودة وتحقق تدفقات نقدية ضئيلة. غالباً ما تُعتبر هذه المنتجات مرشحة للإزالة أو الإيقاف، ولكن ليس بالضرورة في جميع الحالات. يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات تحقق أرباحاً قصيرة المدى، مثل تقليص الدعم أو تقليل النفقات التسويقية، مع التركيز على بيع هذه المنتجات للمستهلكين الأوفياء الذين يفضلون شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى حملات ترويجية مكثفة. على المدى الطويل، قد تقرر المؤسسة التخلص من هذه المنتجات بشكل نهائي. تُعد فئة "الكلاب" معبرة عن مرحلة التدهور ضمن منحنى دورة حياة المنتج.

### • تقييم نموذج BCG

كأي نموذج تحليل، فإن نموذج BCG له إيجابيات العمل به كما لا يخلو من النقائص أو السلبيات التي نحاول طرحها فيما يلي

#### إيجابيات النموذج:<sup>1</sup>

- تُمكن المؤسسة من تحديد مواقع منتجاتها بدقة وسرعة، مما يساعد على تقييم موقفها التنافسي في السوق؛
- تسهم المصفوفة في دعم إدارة التسويق والمؤسسة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، بما يتماشى مع الحالة التي يمر بها المنتج في السوق؛
- توفر إطاراً لاتخاذ قرارات مبنية على التوازن بين الحصة السوقية النسبية للمنتج ومعدل نمو السوق (الصناعة)، بما يتيح مواجهة التحديات والفرص؛
- تُبرز أهمية التركيز على الأنشطة التسويقية المختلفة، مثل الترويج، التوزيع، التسعير، والبحث والتطوير، مع تقييم مدى إسهام كل نشاط في تعزيز موقع المنتج ضمن الفئة المخصصة له في المصفوفة؛
- تساعد على تحديد الأنشطة التي يمكن تقليلها لتحقيق الوفورات المالية المناسبة، وتوجيه الموارد نحو دعم منتجات ذات فرص نمو أكبر في فئات أخرى؛

#### سلبيات النموذج:

مثل أي أداة تحليلية أخرى، تواجه مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) بعض النقائص والقيود التي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مكي قاسم، فتحة بوحرد، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG (دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01)، جوان 2010، ص 195-196 (بتصرف)

<sup>2</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق (مترجم)، مرجع سبق ذكره (بتصرف)

● التبسيط المبالغ فيه للتصنيف: تفترض المصفوفة أن كل نشاط يمكن تصنيفه إما كـ "نجم"، "بقرة حلوب"، "كلب"، أو "علامة استفهام". ومع ذلك، قد توجد العديد من الوحدات التي تقع في مناطق وسطى داخل المصفوفة، مما يجعل من الصعب تصنيفها بدقة.

● ثبات النظرة الزمنية: لا تأخذ المصفوفة في الحسبان التطورات الزمنية، حيث تُعتبر بمثابة لقطة ثابتة تعكس وضع المؤسسة في لحظة معينة. وبالتالي، فإنها لا توضح ديناميكيات نمو الوحدات أو الصناعات المختلفة بمرور الوقت.

● إغفال بعض المتغيرات الاستراتيجية: تُركّز المصفوفة فقط على الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق، متجاهلة عوامل أخرى قد تكون ذات أهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل حجم السوق، والمزايا التنافسية، وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

● علاوة على ذلك، تستند المصفوفة إلى افتراض ضمني بأن التكاليف تنخفض مع تراكم الخبرة، حيث يُتوقع أن تصبح الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة في الوقت الحاضر أقل تكلفة في المستقبل. على الرغم من صحة هذا الافتراض في الأسواق الناشئة سريعة النمو، إلا أن الانخفاض في التكاليف الناتج عن تراكم الخبرة غالباً ما يكون محدوداً أو غير ملحوظ في الأسواق الناضجة ذات النمو البطيء.

### ت. القوى التنافسية لبورتر Porter

تُعدّ القوى التنافسية الخمس من أبرز إسهامات مايكل بورتر في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسات. تركز هذه القوى على التعرف على العوامل المؤثرة بشكل مباشر على أداء المؤسسات ومردوديتها، مما يساعد في فهم ديناميكيات السوق وتحديد استراتيجيات المنافسة. وتتضمن القوى التنافسية لبورتر ما يلي:

#### 1. المنافسون الحاليون (شدة المنافسة):

تشمل هذه القوة جميع المؤسسات العاملة في قطاع معين، والتي تتنافس للحصول على الموارد وتقديم منتجات أو خدمات مشابهة للعملاء. تُعتبر شدة المنافسة العنصر المحوري في نموذج بورتر، حيث تتداخل مع القوى الأخرى. لذا، يتعين على المؤسسات فهم شروط المنافسة في السوق وتحليل العوامل المؤثرة فيها، مثل:

- عدد المنافسين وحجمهم.
- طبيعة منظمات الصناعة.
- هامش الربح.
- ثقافة العملاء ومرونة الإنتاج.
- عوائق الخروج من السوق.

#### 2. المنافسون المحتملون (تهديد الدخول):

يتعلق هذا الجانب بمدى سهولة دخول منافسين جدد إلى الصناعة. تعتمد احتمالات دخولهم على وجود عوائق تحول دون ذلك، وتشمل:

- **اقتصاديات الحجم:** يواجه الداخلون الجدد تحديات تتعلق بالدخول بنطاق ضيق مع تكاليف عالية، أو بنطاق واسع مع تحمل ردود فعل قوية من المنافسين الحاليين.
  - **تميز المنتجات:** يتطلب هذا الاستثمار في التكنولوجيا والحملات الترويجية، مما يزيد من تكاليف الدخول.
  - **متطلبات رأس المال:** تمثل الاستثمارات الأولية الكبيرة عائقاً أمام الداخلين الجدد، مما يعزز موقف المؤسسات القائمة<sup>1</sup>.
  - **تكاليف التحويل:** ترتبط بالجهد والتكاليف التي يتحملها العميل عند الانتقال من منتج إلى آخر، مما يجعل العملاء أقل عرضة للتغيير.
  - **الوصول إلى قنوات التوزيع:** غالباً ما تكون قنوات التوزيع محصورة بالمؤسسات القائمة، مما يفرض على الداخلين الجدد إما التفاوض على دخول شبكات التوزيع القائمة أو إنشاء شبكاتهم الخاصة.
  - **سياسات الحكومة:** يمكن أن تسهم القوانين والتشريعات الحكومية في تقييد الدخول إلى بعض القطاعات من خلال إصدار تراخيص أو وضع قيود.
3. **المنتجات البديلة:**

تمثل المنتجات البديلة تهديداً دائماً، إذ تتيح للعملاء خيارات جديدة قد تكون أقل تكلفة أو أكثر كفاءة. هذه القوة تُبرز أهمية الابتكار في تطوير المنتجات لتحسين الأداء أو خفض التكاليف، وبالتالي الحفاظ على القدرة التنافسية.

#### 4. قوة العملاء (الزبائن):

تمثل الزبائن قوة مؤثرة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. يمكن للعملاء ممارسة الضغط للحصول على أسعار أقل أو جودة أعلى، مما يؤثر على هوامش الربح.

#### 5. قوة الموردين:

تحدد قوة الموردين مدى قدرتهم على التأثير في تكلفة المواد الخام وجودتها، وبالتالي على قدرة المؤسسة في تحقيق الربحية.

في النهاية، يُعد نموذج بورتر أداة فعالة لتحليل البيئة التنافسية، مما يساعد المؤسسات على وضع استراتيجياتها بناءً على فهم شامل للقوى المؤثرة في الصناعة.

### • أهمية نموذج تحليل القوى التنافسية لبورتر Porter

نموذج تحليل القوى التنافسية لبورتر يُعد أداة استراتيجية ذات أهمية كبيرة في تمكين المؤسسات من استشراف المستقبل، وليس فقط تحليل وضعها الراهن. يساعد هذا النموذج في إعداد خطط استراتيجية مرنة تستجيب

<sup>1</sup> حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (02)، 2015، ص 64-65

للتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، مما يتيح للمؤسسة التكيف مع تلك التغيرات وتحقيق أهدافها بشكل فعال. تتجلى أهمية النموذج في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. صياغة الأهداف الاستراتيجية: يُمكن المؤسسات من تحديد أهدافها بناءً على تحليل شامل للمحيط الخارجي، مما يضمن مواءمة الأهداف مع التحديات والفرص المتاحة.
  2. تحليل الموارد المتاحة: يُساعد على فهم القوى التنافسية المختلفة، مما يُسهم في تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بشكل أكثر كفاءة لتحقيق الميزة التنافسية.
  3. توفير المعلومات الاستراتيجية: يعمل على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالسوق والمنافسين، مما يساعد المؤسسة على وضع استراتيجيات مدروسة لإدارة أنشطتها في السوق.
  4. تحديد نطاق السوق: يدعم تحديد نطاق السوق المستهدف وفرص المعاملات المحتملة، سواء كانت تتعلق بالمنتجات والخدمات أو قنوات التوزيع وآليات الدفع.
  5. استكشاف الفرص والتحديات: يساعد في التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى رصد التهديدات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها.
- باختصار، يوفر نموذج بورتر إطاراً شاملاً لفهم الديناميكيات التنافسية المحيطة بالمؤسسة، مما يعزز قدرتها على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات مستنيرة.
- ث. تحليل سلسلة القيمة :

تُعدُّ سلسلة القيمة وفق نموذج بورتر أداة تحليلية هامة تهدف إلى تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة، مما يُسهم في فهم أعمق للتكاليف وتحديد أسباب التباين مقارنة بالمنافسين. تُساعد هذه الأداة في مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين، مما يُمكن من الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

يمتاز هذا الأسلوب بتقديم مزايا نوعية مقارنة بطرق التحليل التقليدية، حيث يُوفر درجة أعلى من الدقة ويتيح للمؤسسة مرونة أكبر في تفسير النتائج. ومع ذلك، قد يُعتبر تنفيذ هذا التحليل مستهلكاً للوقت ويتطلب موارد كبيرة، لكنه يُحقق نتائج أكثر تفصيلاً وموضوعية<sup>3</sup>.

يعتمد تطبيق سلسلة القيمة على تفكيك المنتج إلى وظائفه الأساسية، ودراسة أفضل الحلول التقنية والتنظيمية المرتبطة بها، مع التركيز على إدارة تكاليف الإنتاج بشكل فعال. يتضمن ذلك تحليلاً تفصيلياً للقيمة المضافة في

<sup>1</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد (05)، جامعة ورقلة، 2007، ص 41 و 42. )  
(بتصرف)

<sup>2</sup> Jacques orsoni, Jean-pierrehelfer, **management stratégique**, 2éd, vuibert entreprise, 1994, pp138-140. )

(بتصرف)

<sup>3</sup> Ahmed hamadouche, **métodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, Algerie, 1997, p84 )

(بتصرف)

كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وتوزيع التكاليف الإجمالية على هذه المراحل المختلفة، بدءًا من الإنتاج وصولًا إلى البيع والتوزيع.

الشكل رقم (04): يمثل تحليل سلسلة القيمة



**Source:** Abdellah boughaba, *analyse et évaluation de projets*, 2éd, Berti édition, Algerie, 2005, p141

نموذج بورتر للأنشطة الأساسية (**Porter's Value Chain**) هو إطار عمل تحليلي يُستخدم لفهم كيفية تحقيق القيمة وتحسين الميزة التنافسية داخل الشركات. يتضمن النموذج تقسيم الأنشطة داخل الشركة إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة. الأنشطة الأساسية ترتبط مباشرة بإنشاء القيمة وتسليمها للعملاء، وتشمل: الأنشطة الأساسية

#### ◀ الإمداد الداخلي: (InboundLogistics)

يشير إلى العمليات المتعلقة باستلام وتخزين المواد الخام والموارد التي تحتاجها الشركة للإنتاج.

يتضمن:

- استقبال المواد الخام.
- إدارة المخزون.
- جدولة عمليات التسليم.

#### ◀ الإنتاج: (Operations)

يتعلق بتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات نهائية.

يتضمن:

- التصنيع أو الإنتاج.
- الصيانة.

- مراقبة الجودة.

### ◀ الإمداد الخارجي: (Outbound Logistics)

يشمل الأنشطة المتعلقة بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء.

يتضمن:

- التخزين.
- التوزيع.
- إدارة النقل.

### ◀ التسويق والبيع: (Marketing and Sales)

يركز على الترويج للمنتجات أو الخدمات وجذب العملاء.

- الإعلانات.

- استراتيجيات التسعير.

- إدارة العلاقات مع الزبائن.

### ◀ الخدمات: (Services)

يشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى دعم العملاء بعد عملية البيع.

يتضمن:

- الصيانة وخدمات ما بعد البيع.

- الدعم الفني.

- التدريب على استخدام المنتجات.

هذه الأنشطة تعمل معًا لتحقيق القيمة للزبائن، وعندما تُدار بفعالية، يمكن أن تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

### الأنشطة الداعمة في نموذج بورتر

هذه الأنشطة تعتبر العمود الفقري الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة الأساسية بشكل فعال.

### 1. البنية التحتية للمؤسسة: (Firm Infrastructure)

تشمل جميع الأنظمة الإدارية والتنظيمية التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، ومراقبة الأداء.

- الإدارة العامة.

- التخطيط المالي والمحاسبي.

- إدارة الجودة الشاملة.

- الامتثال للقوانين والتشريعات.

• الدور: تساهم في تقديم رؤية واضحة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وضمان كفاءة العمليات الداخلية.

## 2. تسيير الموارد البشرية: (Human Resource Management)

يتناول جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة العاملين داخل المؤسسة.

يتضمن:

- التوظيف.
- التدريب والتطوير.
- إدارة الأداء.
- الحوافز والمكافآت.

## 3. التطوير التكنولوجي: (Technology Development)

يشمل البحث والتطوير وكل ما يتعلق باستخدام التكنولوجيا لتحسين المنتجات أو العمليات.

يتضمن:

- تطوير المنتجات الجديدة.
- تحسين الأنظمة الإنتاجية.
- تبني الأدوات والبرمجيات الحديثة.

## 4. التجهيزات: (Procurement)

يتعلق بشراء المواد والخدمات اللازمة لدعم العمليات الأساسية والداعمة.

يتضمن:

- اختيار الموردين.
- التفاوض على الأسعار.
- إدارة العقود.

حيث يضمن توافر الموارد بأفضل جودة وأقل تكلفة، مما يعزز الكفاءة الإجمالية.

## أهمية النموذج

• تحليل الميزة التنافسية: يساعد النموذج في فهم مصادر الميزة التنافسية، سواء كانت قائمة على الكفاءة التشغيلية أو التميز في الخدمات.

• تحسين الكفاءة: يوفر إطارًا لتحديد العمليات غير الفعالة وإعادة هيكلتها.

• التكامل بين الوظائف: يشجع على التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة لتحقيق القيمة القصوى.

نموذج بورتر ليس مجرد أداة تحليلية، ولكنه أيضًا وسيلة لتحسين التخطيط الاستراتيجي وضمان أن جميع الأنشطة داخل المؤسسة تتكامل لتحقيق الأهداف التنافسية.

## ج. نموذج ماكينزي SevenS

تم تطوير نموذج العناصر السبعة (7S) في بداية ثمانينيات القرن الماضي من قبل مستشاري شركة "ماكينزي"، تحديداً روبرت ووترمان وزملاؤه، وهو يُعدّ من بين أدوات التحليل الأكثر شهرة واستخداماً. يهدف هذا النموذج إلى تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسات من خلال التركيز على سبعة عناصر داخلية رئيسية تتفاعل مع بعضها بشكل مترابط لتحقيق الأداء الأمثل، هذه العناصر هي<sup>1</sup>:

« الاستراتيجية: تمثل الخطة العامة التي تضعها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وضمان النجاح في بيئتها التنافسية.

« الهيكل: يعكس التنظيم الداخلي للمؤسسة، بما في ذلك تقسيم الوحدات والأقسام وطبيعة العلاقات بين مكوناتها.

« النظم: تشمل العمليات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة أنشطتها اليومية واتخاذ القرارات.

« المهارات: تشير إلى القدرات والكفاءات التي يتمتع بها الموظفون، والتي تلعب دوراً جوهرياً في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

« الموظفون: تتعلق بنوعية وحجم القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة، بالإضافة إلى أساليب تدريبهم وتحفيزهم وتقديرهم.

« الأسلوب: يركز على أساليب القيادة والإدارة المتبعة من قبل القادة والمديرين في توجيه المؤسسة وإدارتها.

« القيم المشتركة: تمثل المعايير الأساسية والمبادئ الجوهرية التي توجه سلوك العاملين وتُشكّل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

هذا النموذج يقدّم إطاراً شاملاً لتحليل التصميم التنظيمي والتأكد من انسجام العناصر السبعة معاً، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية.

## د. نموذج بيستل

هو أحد النماذج المعتمدة في تحليل بيئة أعمال المؤسسات والمنظمات على العموم، يساعد في عملية تقييم بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية وفق أبعاد معينه بتقييم العوامل الرئيسية خارج إطار وحدود المؤسسة، والتي شهد لها بتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء أعمال المؤسسة<sup>2</sup> بحيث يمكن تطوير الاستراتيجيات للتغلب على المشكلات من أجل وضع أفضل كما يمكن النموذج المؤسسة من فهم موقعها في بيئة نشاطها ويتيح لها معرفة الاتجاهات والمسارات التي تفيد في تحديد الإستراتيجية والأهداف، ويمكن استخدام النموذج أيضاً في التحقق من

<sup>1</sup> محمد عبد الجليل ناجي المليكي، فهد يحي محمد الجحاف، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد (12)، اليمن، 2019، ص 325، 326

<sup>2</sup> عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - الجزائر، المجلد ( 07)، العدد (02) ن ص 290، 2023 ( بتصرف).

المخاطر وتطوير استراتيجيات وفق ما يجد من المخاطر والتهديدات بناء على إدارة المخاطر والإفادة من الفرص واستغلال الإمكانيات.

وفي السياق نفسه يبرز نموذج **Pestel** باعتباره إطار عمل يستخدم لتحليل ومراقبة وتقييم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر على المؤسسة الناشطة ويتركب هذا النموذج من ستة عوامل وهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية.

ومن لازم القيام بتحليل بيستل معرفه مما تتركب منه تلك العوامل الستة المذكورة قبل قليل حتى نتمكن من الخلوص إلى قرارات نهائية ونتائج ختامية تفيد المؤسسة أن تنطلق أو تترث وتتألف عوامل ومركبات النموذج بصفه شامله.

**أهمية نموذج بيستل في تحليل العوامل الخارجية لبيئة أعمال المؤسسات:**

يعد تحليل بيستل (PESTEL) أداةً استراتيجيةً فعّالة تساهم في فهم البيئة الخارجية للمؤسسات، من خلال تحديد الفرص وكشف التهديدات والمخاطر المحتملة. وفيما يلي أبرز الجوانب التي تؤكد أهمية تطبيق هذا النموذج<sup>1</sup>:

- ✓ فهم البيئة التنظيمية وتحليلها بموضوعية: يساعد تحليل بيستل المؤسسات على التعرف بشكل منهجي على العوامل الخارجية المؤثرة، مما يمكنها من تقييم الإيجابيات والسلبيات المرتبطة ببيئتها التشغيلية.
- ✓ تعزيز استخدام البيانات والإحصائيات: يشجع التحليل المؤسسات على الاستفادة من الإحصائيات والبيانات ذات الصلة، بما يعزز من قدرتها على صياغة الأهداف واستخلاص السياسات التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل.
- ✓ تحديد العوامل المؤثرة وصياغة خطط العمل: يمكن تحليل بيستل المؤسسات من تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر على أدائها، مما يساعدها في وضع خطط عمل مدروسة لتحسين الأداء وجودة المخرجات.
- ✓ استخلاص استنتاجات منهجية وموثوقة: يوفر التحليل نتائج قائمة على أسس علمية ومنهجية، ما يساهم في تمكين المؤسسة من تخطيط وتقييم مختلف عملياتها بشكل أكثر دقة وفعالية.
- ✓ تقييم البيئة الحالية ورصد التغيرات المستقبلية: يساهم النموذج في تحليل العوامل الخارجية الحالية واستشراف التغيرات البيئية المستقبلية، مما يساعد المؤسسات في التكيف مع التطورات والتحديات المحتملة.
- ✓ تعزيز الأداء التنظيمي الداخلي: يتيح تحليل بيستل جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة واستخدامها لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، من خلال مواءمة استراتيجياتها مع الظروف البيئية المحيطة.
- ✓ إدارة المخاطر بفعالية: يساعد النموذج المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة وإدارتها، مما يقلل من التكاليف غير المتوقعة ويحافظ على الربحية في مواجهة التحديات البيئية.

<sup>1</sup>Buye, R. (2021, February 01). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. Retrieved from researchgate:

[https://www.researchgate.net/publication/349506325\\_Critical\\_examination\\_of\\_the\\_PESTEL\\_Analysis\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model), p.4 (بتصرف)

وباختصار، يُعتبر تحليل بيستل أداةً استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات في بناء رؤى شاملة تمكّنها من تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

### المطلب الثالث: دراسة البيئة التسويقية وأنواعها

#### الفرع الأول: العوامل الداخلية

إن الهدف الرئيسي للمؤسسات المختلفة يتمثل في تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال توفير السلع والخدمات الضرورية لحياتهم اليومية. ومن أبرز الأسس التي يتعين على المؤسسة مراعاتها هو توفير بيئة داخلية مناسبة تعزز قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات المختلفة. يتحقق ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي يدعم انسيابية عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، إضافةً إلى كفاءة مجموعة من العوامل الداخلية الأخرى مثل الموارد البشرية، بما في ذلك القيادة العليا والموظفين في مختلف الأقسام، وكذلك الموارد المالية، والثقافة التنظيمية وغيرها.

#### 1. تعريف البيئة التسويقية الداخلية

- يشير مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة إلى الإطار الذي يتضمن عناصر القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة. تحليل هذه العناصر يعد الأساس الذي يمكّن المؤسسة من بناء قاعدة قوية للانطلاق في أنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ويرى (العامري) أنها تلك البيئة التي تتمثل بالظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المؤسسة.<sup>1</sup>
- البيئة الداخلية للمؤسسة تُشير إلى مجموعة العوامل والظروف والعناصر الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر على أدائها وفعاليتها. تشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الموارد البشرية، والموارد المادية والتكنولوجية. تُعتبر هذه البيئة مجالاً يمكن للمؤسسة التحكم فيه وتعديله لتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

#### 2. مكونات البيئة التسويقية الداخلية

##### أولاً: الهيكل التنظيمي

##### أ. تعريفه:

تباينت تعريفات البناء التنظيمي بين الباحثين، إلا أن جميعها تتفق على كونه الإطار الذي يحدد الأنماط الإدارية المرتبطة بالأدوار المتكاملة التي يقوم بها الأفراد في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العامري، صالك ميدي، نظرية المنظمة، دار وائل منشور والتوزيع، عمان، 2008، ص 122

<sup>2</sup> طمين، السعيد، تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، جامعة بسكرة، 2020 ص 45

<sup>3</sup> ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بابل، المجلد (25)، 2017، ص 263 (بتصرف)

بحسب Milles يُعدُّ الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يُعرّف المؤسسة من حيث اسمها، طبيعتها، اختصاصها، ومجال عملها. كما يُحدِّد الهيكل التنظيمي التقسيمات الإدارية، تخصصات العاملين، وطبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط بين العاملين، الرؤساء، والمرؤوسين، فضلاً عن العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية<sup>1</sup>.

أما **Robbins** فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التكوين الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تضطلع بالأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن إبراز طبيعة العلاقات بين أقسامها والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة لكل منها<sup>2</sup>. بناءً على ما تقدم، نرى أن الهيكل التنظيمي يمثل الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، من خلال تحديد خطوط السلطة ومسارات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

### ب. أنواع الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي تنقسم إلى عدة أنواع رئيسية تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها وحجمها. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأنواع:

#### 1. الهيكل التنظيمي البسيط:

يتميز هذا النوع من الهياكل بالبساطة، حيث يتكون من مستويين إداريين فقط هما:

○ مستوى المدير العام.

○ مستوى العاملين.

غالبًا ما يكون المالك هو المدير المباشر، ويتسم هذا الهيكل بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين.

#### 2. الهيكل الوظيفي:

يعتمد هذا النوع على تقسيم العمل إلى وظائف تخصصية تساعد المنظمة على الاستفادة من خبرات المتخصصين. وهو مناسب للمنظمات التي تسعى لاستثمار طاقاتها في مجالات متعددة.

تشمل الوظائف الأساسية في هذا الهيكل عادةً: العمليات، المالية، التسويق، البحث والتطوير، والشراء.

#### 3. الهيكل المصفوفي

الهيكل المصفوفي هو أحد أشكال الهياكل التنظيمية التي تمزج بين الهيكل الوظيفي والهيكل القائم على المشاريع. يتم فيه تنظيم الموارد البشرية بطريقة تسمح بالتفاعل بين المديرين الوظيفيين ومديري المشاريع، حيث يكون للموظف مسؤوليات متعددة تحت إشراف مديرين مختلفين.

<sup>1</sup>Miles, R, E, & c. c. snow, failure in network organization, California management review, 2004, p 194

<sup>2</sup>Robbins, s, p, organization behavior, prentice hall, new jersey, 2008, p33

### خصائص الهيكل المصفوفي<sup>1</sup>

1. التداخل الإداري: يكون للموظف أكثر من مدير (مدير وظيفي ومدير مشروع)، مما يعزز التعاون ولكن قد يسبب تعارضاً في الأولويات.
2. الاستخدام الأمثل للموارد: يسمح هذا النظام باستخدام الموارد البشرية بكفاءة عبر مشاريع متعددة.
3. المرونة: يساهم في استجابة سريعة للتغيرات في بيئة العمل أو احتياجات المشاريع.
4. التواصل: يعتمد على التواصل الفعال بين الفرق لضمان النجاح.

### مزايا الهيكل المصفوفي

1. تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.
2. تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية.
3. تطوير مهارات الموظفين من خلال العمل على مشاريع مختلفة.
4. زيادة التركيز على تحقيق أهداف المشاريع.

### عيوب الهيكل المصفوفي

1. صعوبة التنسيق بين المديرين المختلفين.
2. احتمال حدوث تعارض في الأوامر أو الأولويات.
3. زيادة الضغط على الموظفين بسبب تعدد المسؤوليات.

### تطبيقات الهيكل المصفوفي

- يُستخدم في المؤسسات التي تعتمد على المشاريع كوسيلة أساسية لتحقيق أهدافها، مثل شركات الهندسة، وتطوير البرمجيات، والإعلانات.

### 4. الهيكل القطاعي:

يركز هذا الهيكل على تقسيم المنظمة إلى قطاعات يشرف عليها رؤساء قطاعيين، مما يخلق مستوى إداري يتوسط الإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى. يُستخدم هذا النوع في المنظمات الكبيرة التي تحتاج إلى إدارة متخصصة لكل قطاع.

### 5. الهيكل المختلط:

يجمع هذا النوع بين خصائص متعددة للهيكل التنظيمية، حيث تضم المنظمة أقساماً تعمل بشكل مستقل لإنتاج منتجات أو خدمة أسواق مختلفة، لكنها تعتمد على المركز الرئيسي في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد.

<sup>1</sup> روبرت، هـ، الهيكل التنظيمي المصفوفي، دار العلوم الإدارية، 2021، ص 45

على الرغم من تنوع الهياكل التنظيمية، فإن اختيار الهيكل المناسب يعتمد بشكل أساسي على طبيعة عمل المؤسسة، حجمها، وأهدافها الإستراتيجية. تهدف هذه الهياكل بشكل رئيسي إلى تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسات.

## 6. أبعاد الهيكل التنظيمي

**الرسمية<sup>1</sup>:** يتعلق مفهوم الرسمية بمستوى القواعد والسياسات الموضوعة لتنظيم العمل داخل المؤسسة، واستخدامها بشكل منهجي في تنفيذ العمليات. تتسم الرسمية عادة بالدقة والانضباط في أساليب العمل، حيث يتم إعداد وتوثيق كافة الإجراءات والسياسات والوظائف بشكل مكتوب. هذه الوثائق تتضمن توصيف الوظائف، اللوائح، والإجراءات التي تحدد بوضوح السلوكيات والأنشطة المطلوبة. حيث تلعب الوثائق المكتوبة دوراً محورياً في تحديد درجة الرسمية داخل المؤسسة. فهي تمثل مرجعاً أساسياً لتنظيم العمل، حيث تشتمل على التوصيف الوظيفي، اللوائح التنظيمية، والسياسات الإدارية. وتعد هذه الوثائق أداة لضمان الالتزام بالمعايير المحددة، وتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف.

**المركزية:** تشير المركزية إلى مدى تركّز عملية اتخاذ القرار في نقطة واحدة داخل المؤسسة. ففي المؤسسات التي تتبع نموذجاً مركزياً، يتولى المديرون في قمة الهيكل التنظيمي صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما يقتصر دور المديرين في المستويات الأدنى على تنفيذ تلك القرارات.<sup>2</sup>

**التعقيد:**<sup>3</sup> يشير التعقيد إلى مستوى التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى عدد المستويات التي يتألف منها الهيكل التنظيمي. يُعتبر التعقيد مكوناً أساسياً في تصميم الهيكل التنظيمي ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية. يمكن تقسيم التعقيد إلى عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

1. **التمايز الأفقي:** يشير التمايز الأفقي إلى عملية توزيع الأفراد والموارد عبر الوظائف والأقسام المختلفة داخل المؤسسة. يهدف هذا التوزيع إلى تعزيز الكفاءة من خلال التخصص، حيث يتم توظيف الأفراد وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم في مجالات محددة.

2. **التمايز الرأسي:** يُعبر عن عدد المستويات الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي. كلما زاد عدد المستويات، زادت درجة التعقيد الرأسي، مما يؤثر على تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> عبد الوهاب هادي الابرو، وسام بدر كاظم، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (01)، مصر، 2018، (بتصرف)

<sup>2</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011، ص 198

<sup>3</sup> عبد الوهاب هادي الابرو، وسام بدر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 84، (بتصرف)

3. لتمييز المكاني: يتعلق بانتشار العمليات والأنشطة التنظيمية في مواقع جغرافية متعددة، مما يتطلب تنسيقًا إضافيًا لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (01): يمثل تصنيف موارد المؤسسة

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
1- الموارد غير ملموسة: التكنولوجيا  الشهرة	الإنتاج والعمليات، نظم معلومات التسويق  التسويق والإدارة العليا	- الملكية الفكرية وتسهيلات البحث. - حقوق الملكية للنشر - مصدر للتجديد والإبداع. - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية.	العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية. - نسبة لعاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين. - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
		الشهرة لدى الزبائن من خلال التغليف والعلامة التجارية. علاقات مع الزبائن من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية المنتجات والخدمات. شهرة المؤسسة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي.	التمييز والتنوع في العلامة التجارية. نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات. الأهداف المتحققة لدى الزبائن والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين. مسموحات الزبائن. مسموحات الشهرة للمؤسسة في المجالات.
البشرية	إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف أجزاء	- المستوى التعليمي، والخبرة.	- التعليم، المستوى الفني التأهيل المهني للعاملين.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة التعويضات قياسا بالصناعة.</li> <li>- نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش.</li> <li>- نسبة الغياب.</li> <li>- نسبة دوران العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المهارات المتوفرة والتدريب للعاملين.</li> <li>- تكييف العاملين للمساهمة في إستراتيجيات مرنة للمؤسسة.</li> <li>- تحديد مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية.</li> <li>- قدرة المؤسسة لتحويل المورد البشري إلى قدرات تنظيمية.</li> <li>- إلتزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.</li> </ul>	<p>المؤسسة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل المالي وحقوق الملكية.</li> <li>- الربحية والعائد على الاستثمار.</li> <li>- التدفق النقدي والسيولة.</li> <li>- المديونية والاعتمادية على الغير.</li> <li>- مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار.</li> <li>- إمكانية الاستغلال بسرعة.</li> <li>- إمكانية التمويل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النشاط المالي والمحاسبي ( أموال، أسهم، أذونات، قروض لدى الغير).</li> </ul>	<p>الملموسة  المالية</p>
<p>القيمة السوقية للموجودات الثابتة، ميزات المعدات الرأسمالية، ومرونة الموجودات الثابتة،</p>	<p>تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي، وتشمل</p>	<p>الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع.</p>	<p>المادية</p>

<p>وحجوم الانشاءات. المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها. ودورة حياة المنتجات والخدمات. البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج. المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات.</p>	<p>الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، المرونة للإنشاءات والمعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي للبناء، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك</p>		
---	---	--	--

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص300

### تقسيم موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة وغير ملموسة:

الموارد الملموسة: الموارد الملموسة هي تلك التي يمكن رؤيتها وقياسها مادياً، وتعتبر من الأصول التي تساهم في تسهيل العمليات التشغيلية للمؤسسة. تُعد هذه الموارد ضرورية للعمليات اليومية وتعمل كداعم أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتم تصنيف هذه الموارد إلى عدة فئات، مثل:

#### 1. الموارد المالية :

- تشمل جميع الأصول المالية التي تمتلكها المؤسسة، مثل رأس المال العامل، السيولة النقدية، القروض، والمستحقات.
- هذه الموارد تُستخدم لدعم العمليات اليومية، مثل دفع الأجور، شراء المواد الخام، وتمويل المشاريع الاستثمارية.
- على سبيل المثال: رأس المال المستثمر في شراء معدات أو توظيف عمالة.

#### 2. الموارد المادية :

- تشمل الممتلكات المادية التي تملكها المؤسسة والتي يمكن رؤيتها أو لمسها، مثل المباني، الأراضي، الآلات، والمعدات.
- هذه الموارد تدعم الإنتاج والخدمات وتساعد في تحقيق الكفاءة في العمليات.
- مثال: الآلات المستخدمة في التصنيع، السيارات لنقل البضائع، أو المباني التي تضم مكاتب وورش العمل.

الموارد غير الملموسة: الموارد غير الملموسة هي تلك التي لا يمكن لمسها أو رؤيتها، لكنها تلعب دوراً حيوياً في تعزيز قيمة المؤسسة وقدرتها التنافسية. تكون هذه الموارد غالباً غير قابلة للقياس المباشر ولكنها تسهم بشكل كبير في تطوير الأداء والابتكار. من أبرز أنواع الموارد غير الملموسة:

## 1. الموارد البشرية

- تشمل المهارات، الخبرات، والمعرفة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة.
- هذه الموارد تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسة، حيث أن قدرة الموظفين على الابتكار وحل المشكلات تؤثر مباشرة على كفاءة المؤسسة.
- على سبيل المثال: الخبرة التي يمتلكها الموظفون في صناعة معينة أو التدريب المتخصص الذي يحصل عليه الفريق.

## 2. الموارد الفكرية والمعرفية

- تتضمن البرمجيات، قواعد البيانات، وبراءات الاختراع التي تملكها المؤسسة.
- هذه الموارد تعتبر من الأصول الثمينة التي تساهم في الحفاظ على التميز التنافسي.
- على سبيل المثال: قواعد بيانات العملاء، تقارير الأبحاث السوقية، وبراءات الاختراع الخاصة بالتكنولوجيا.

## 3. العلامة التجارية والسمعة المؤسسية

- تمثل السمعة والاعتراف بالعلامة التجارية للمؤسسة جزءًا مهمًا من الموارد غير الملموسة.
- السمعة الجيدة تساهم في جذب الزبائن والشركاء، بينما تساهم العلامة التجارية في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.
- على سبيل المثال: المؤسسات التي تتمتع بسمعة قوية في تقديم منتجات ذات جودة عالية تحصل على ولاء الزبائن.

## الفرع الثاني: العوامل الخارجية

### 1. البيئة الجزئية

شكل دراسة البيئة التسويقية الجزئية دورًا محوريًا في توجيه مسار عمل المؤسسة مستقبلاً، حيث تُساهم في الكشف عن الفرص المتاحة واستثمارها، إلى جانب تحديد التهديدات والمخاطر والعمل على تجاوزها. وتُعرف البيئة التسويقية الجزئية كما يلي:

◀ هي مجموعة من العوامل التي ترتبط بشكل وثيق بالمؤسسة، وتؤثر مباشرة على علاقتها مع الزبائن. وتشمل هذه العوامل المؤسسة ذاتها، الوسطاء، الموردين، المنافسين، المستهلكين، بالإضافة إلى الأفراد أو الجهات ذات الاتصال المباشر بالمؤسسة.

◀ تُشير إلى البيئة المكونة من عدد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم وتسليم قيمة متميزة للزبائن، بهدف تحقيق رضاهم والحفاظة عليهم. ولا يقتصر تحقيق ذلك على جهود إدارة التسويق فحسب، بل يعتمد أيضًا على التفاعل مع قوى متعددة قد تساهم في دعم أو تعطيل نظام تسليم القيمة للزبائن.

◀ تُعرف كذلك بأنها مجموعة من الجماعات، الأفراد، والشركات التي تربطها بالمؤسسة علاقات ثنائية الاتجاه، بحيث يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، سواء من خلال تعزيز قدراتها أو فرض تحديات تعيق تحقيق أهدافها.

لذا فإن البيئة الخارجية الجزئية (Micro Environment) تشير إلى العوامل والجهات القريبة من الشركة والتي تؤثر مباشرة على قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهدافها. تشمل هذه البيئة الأطراف المرتبطة مباشرة بالشركة في السوق.

#### أ. مكوناتها

##### المؤسسة كأحد أطراف البيئة التسويقية الجزئية:

تعد المؤسسة أحد المحاور الأساسية في البيئة التسويقية الجزئية، إذ إنها الجهة الرئيسية التي تعمل على تحقيق أهدافها التسويقية من خلال تصميم وتنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات المناسبة. تتضمن المؤسسة جميع الجوانب الداخلية التي تؤثر في قدرتها على تقديم قيمة للزبائن، مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والإمكانات التكنولوجية.

وتلعب المؤسسة دورًا محوريًا في التفاعل مع باقي الأطراف في البيئة الجزئية، مثل الموردين، الوسطاء، والمستهلكين. فهي الجهة التي تخطط وتنفذ السياسات التي تربط بين هذه الأطراف بهدف تحقيق التكامل في تقديم القيمة، وضمان رضا العملاء، والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق.

#### ◀ الجوانب الأساسية لدور المؤسسة<sup>1</sup>:

1. القدرات الإنتاجية والإدارية: تشمل الإمكانيات الداخلية التي تمكنها من إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وتكلفة تنافسية.

2. تحديد الرؤية والأهداف: تعمل المؤسسة على وضع أهداف واضحة تتماشى مع البيئة الخارجية والداخلية لتحقيق النجاح في السوق.

3. التنسيق الداخلي: يتطلب نجاح المؤسسة تحقيق الانسجام بين إدارتها المختلفة، مثل التسويق، الإنتاج، والتمويل، لضمان تقديم قيمة متكاملة للزبائن.

4. التكيف مع التغيرات: تحتاج المؤسسة إلى التفاعل مع المستجدات في السوق، سواء كانت فرصًا أو تحديات، من خلال الابتكار والتطوير المستمر.

#### الموردون (Suppliers):

هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار للآلات، معدات الإنتاج. تقوم إدارة التسويق بالاتفاق مع إدارة المشتريات باختيار المورد الملائم في ضوء عدة اعتبارات منها<sup>2</sup>:

◀ جودة المواد والسرعة في توريدها.

<sup>1</sup>PhilippeKotler ,Marketing Management : Analyse Planning, Implementation and contrôle,(15th ed.). Pearson Education

<sup>2</sup>عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص97

- ◀ شروط البيع والتسليم والتسديد والخصم.
- ◀ الضمانات، الكفالات والسمعة التجارية.
- ◀ القدرة الإنتاجية .

تتعاون إدارة التسويق مع إدارة المشتريات في المؤسسة لاختيار الموردين المناسبين بناءً على عدة معايير، نظرًا لأهمية الموردين في دعم الخطط التسويقية والإنتاجية. ومن بين هذه المعايير:

#### 1. جودة المواد وسرعة التوريد:

- جودة المواد تلعب دورًا أساسيًا في ضمان مستوى المنتج النهائي.
- سرعة التوريد تؤثر على استمرارية الإنتاج والقدرة على تلبية طلبات السوق في الوقت المحدد.

#### 2. شروط البيع والتسليم والتسديد والخصم:

- تُقيّم شروط البيع بناءً على تناسبها مع احتياجات المؤسسة.
- شروط التسليم تحدد زمن ومكان وصول الموارد.
- سياسات التسديد والخصم تساعد في تقليل التكلفة وتحسين التدفقات النقدية.

#### 3. الضمانات، الكفالات، والسمعة التجارية:

- الضمانات توفر الأمان فيما يتعلق بجودة المنتج.
- السمعة التجارية تعكس مصداقية المورد وقدرته على الوفاء بالالتزامات.

#### 4. القدرة الإنتاجية للمورد:

- تُقاس القدرة الإنتاجية بمدى قدرة المورد على تلبية الطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

#### ◀ أثر اختيار المورد على الخطط التسويقية:

- اختيار المورد غير الملائم قد يؤدي إلى آثار سلبية على عدة مستويات:
  - جودة المنتج النهائي: أي تراجع في جودة المواد الخام سيؤثر على جودة المنتج.
  - تأخر التوريد: قد يؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج وبالتالي تأخير تلبية طلبات العملاء.
  - زيادة التكلفة: شروط بيع غير مناسبة أو نقص في الخصومات قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.
  - تراجع سمعة المؤسسة: تقديم منتجات بجودة منخفضة أو التأخر في التسليم يؤدي إلى تراجع ثقة العملاء.
- يُظهر هذا التحليل أهمية الموردين في نجاح العمليات الإنتاجية والتسويقية. لذا، فإن اختيار المورد المناسب ليس مجرد قرار شرائي، بل هو قرار استراتيجي يؤثر على أداء المؤسسة ككل. لتحقيق ذلك، يجب أن تُدار العلاقة مع الموردين بمنهجية قائمة على التحليل المستمر لمتغيرات السوق واحتياجات المؤسسة.

**الوسطاء (Intermediaries):**

الوسطاء هم جهات مستقلة تسهم في دعم الشركات من خلال ترويج وبيع وتوزيع المنتجات والخدمات إلى المستهلكين النهائيين. يمكن تصنيف الوسطاء إلى عدة أنواع رئيسية، تشمل<sup>1</sup>:

**1. الوسطاء (السماسرة):**

يشمل هذا النوع الأفراد أو الشركات التي تعمل على مساعدة المؤسسات في الوصول إلى العملاء وترويج منتجاتها وخدماتها. يتضمن الوسطاء تجار الجملة وتجار التجزئة الذين يقومون بشراء المنتجات من الشركات وإعادة بيعها.

**2. شركات التوزيع المادي (النقل والتخزين):**

تتولى هذه الشركات تخزين ونقل المنتجات من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك. عند اختيار شركات النقل والتخزين، يجب على المؤسسة تقييم أساليب التخزين والنقل بناءً على عدة معايير، مثل: الأسعار، حجم وسرعة التسليم، ومستوى الأمان.

**3. وكالات الخدمات التسويقية:**

تضم هذه الفئة الشركات التي تقدم خدمات تسويقية متخصصة، مثل إجراء الأبحاث التسويقية، تنفيذ الحملات الإعلانية، وتقديم الاستشارات التسويقية. تسهم هذه الوكالات في دعم أهداف المؤسسة من خلال تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمنتجاتها وأسواقها المستهدفة.

**4. الوسطاء الماليون:**

تشمل هذه الفئة البنوك، وشركات التأمين، وغيرها من المؤسسات المالية التي تقدم التمويل اللازم للأنشطة التسويقية أو التأمين ضد المخاطر المرتبطة بنقل المنتجات وعمليات البيع. يُعد بناء علاقات قوية مع هذه المؤسسات أمرًا حيويًا للحصول على الموارد المالية والضمانات المطلوبة لدعم أنشطة الشركة. تسهم هذه الأنواع المختلفة من الوسطاء في تسهيل العمليات التجارية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية.

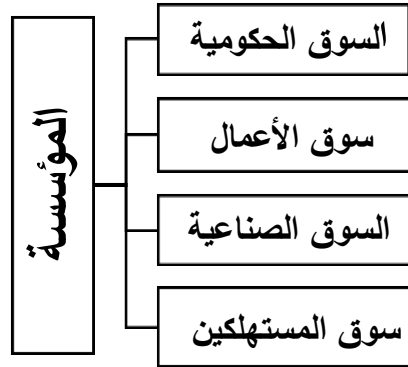
**الزبائن (Customers):**

ينبغي على المؤسسة إجراء دراسة دقيقة لأسواقها، إذ تمثل الأسواق مجموعة من المشتريين الحاليين والمحتملين والمستقبليين الذين تستهدفهم الشركة بأنشطتها التسويقية. تهدف هذه الدراسات إلى فهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمات تلبي توقعاتهم بشكل أفضل مقارنةً بالمنافسين. تعمل الشركات في إطار خمسة أنواع رئيسية من أسواق الزبائن، لكل منها خصائصه ومتطلباته الفريدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عوض، محمد أحمد، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص78

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص79

الشكل رقم (05) يمثل أنواع الأسواق



**المصدر:** فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2009.

▪ **سوق المستهلكين: (Consumer Markets)**

يتضمن الأفراد والأسر الذين يشترون المنتجات والخدمات لاستهلاكهم الشخصي.

▪ **السوق الصناعية: (Industrial Markets)**

يشمل الشركات والمؤسسات التي تشتري المنتجات والخدمات لاستخدامها في إنتاج سلع أخرى أو تقديم خدمات.

▪ **سوق الأعمال: (Business Markets)**

يركز على المعاملات بين الشركات التي تشمل بيع وشراء المنتجات والخدمات لدعم العمليات التجارية.

▪ **السوق الحكومية: (Government Markets)**

يتضمن الهيئات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لتقديم خدمات عامة أو لأغراض تنظيمية

**المنافسون (Competitors):**

تشكل البيئة التنافسية عنصرًا حاسمًا في صياغة التوجهات الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث تواجه كل منظمة عددًا كبيرًا من المنافسين في السوق. لتحقيق ميزة تنافسية والتميز عن المنافسين، يجب على المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات ورغبات العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

على إدارة التسويق أن تركز على جمع وتحليل كافة المعلومات والبيانات المتوفرة حول استراتيجيات المنافسين، وخاصة المنافسين الرئيسيين. يشمل هذا التحليل الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- الحصول على المواد الخام: دراسة مصادر الموردين وطرق تأمين المواد الخام.
- خصائص السلع المنتجة: فهم المزايا التنافسية للمنتجات، مثل الجودة والتصميم والابتكار.
- سياسات التسعير: مقارنة استراتيجيات التسعير لتحديد مستويات التنافسية.

<sup>1</sup> زياد محمد الشorman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009، 45-46

- استراتيجيات الترويج وأدواته: تحليل طرق الإعلان والترويج المستخدمة ومدى فعاليتها.
  - طرق التوزيع: تقييم الوسائل التي يستخدمها المنافسون للوصول إلى العملاء وتوزيع المنتجات.
- مصادر المنافسة:

المنافسة قد تنشأ من ثلاثة مصادر رئيسية:

### 1. المنافسون داخل نفس الصناعة (نفس السلعة):

تشمل المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مشابهة لتلك التي تقدمها الشركة، مثل الشركات العاملة في نفس القطاع.

### 2. المنافسون في السلع البديلة:

يشمل ذلك الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة قد تلي نفس احتياجات المستهلك بطرق مختلفة.

### 3. المنافسون في صناعات مختلفة:

يتعلق بالمنافسة غير المباشرة من صناعات تقدم منتجات أو خدمات تؤثر على ميزانيات العملاء أو توجهاتهم الشرائية.

تحليل البيئة التنافسية بمصادرها المختلفة يُمكن المؤسسة من تطوير استراتيجيات فعالة لتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق النجاح المستدام.

## 2. البيئة الكلية

تُعرّف بأنها مجموعة العوامل الخارجية الشاملة التي تؤثر على الأنشطة التسويقية للمؤسسات بشكل غير مباشر، والتي لا يمكن التحكم بها بالكامل من قبل المؤسسة. تشمل هذه البيئة العناصر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والطبيعية. تتسم البيئة الكلية بكونها ديناميكية ومتغيرة باستمرار، مما يفرض على المؤسسات مراقبتها وتحليل تأثيرها للتكيف مع التغيرات وتعظيم فرص النجاح وتقليل التهديدات.

### أ. العوامل السياسية والقانونية

تُعتبر المتغيرات السياسية والقانونية من العناصر الأساسية في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات. وتتألف هذه البيئة من مجموعة من العوامل مثل النظام الحاكم، الأحزاب السياسية، العلاقات الدولية، الرأي العام، والنقابات العامة. كما تشمل السياسات المالية للدولة، وتوجهاتها نحو الاستثمار الخارجي، بالإضافة إلى الإطار التشريعي والتنظيمي المتمثل في القوانين والقرارات الإدارية، وأحكام المحاكم، واللوائح والإجراءات التي تنظم العمليات المختلفة. يمكن تعريف البيئة السياسية والقانونية بأنها مجموعة القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر على المؤسسات والأفراد وتقيّد أنشطتهم في سياق مجتمعي محدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص46، (بتصرف)

تشكل الاعتبارات السياسية المحلية جانبًا محوريًا لاهتمام العديد من المنظمات، خاصة تلك التي تنخرط في العمليات الدولية. تواجه هذه المنظمات تحديات إضافية ناجمة عن التطورات السياسية والاقتصادية في الدول التي تعمل فيها، سواء كانت تصديرية، شريكة في مشاريع مشتركة، أو تمتلك شركات تابعة في الخارج. وتزداد أهمية هذه العوامل في الدول النامية، حيث يكون الوضع السياسي والاقتصادي أقل استقرارًا مقارنة بالدول المتقدمة مثل المملكة المتحدة<sup>1</sup>.

لذلك، تجد المنظمات التسويقية العاملة في بيئات متقلبة نفسها مضطرة إلى مراقبة الأوضاع السياسية المحلية عن كثب. علاوة على ذلك، فإن العديد من التطورات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، سواء في مجتمعاتنا أو في المجتمعات الأخرى، تنشأ بشكل مباشر عن القرارات السياسية الجاري تنفيذها. ومن أمثلة ذلك سياسات خصخصة الصناعات العامة أو الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على معدلات التضخم.

### ب. العوامل الاقتصادية

تُعد من بين العناصر الأكثر تأثيرًا في أداء الأنشطة التسويقية للمؤسسات، حيث ترتبط بشكل مباشر بالقدرة الشرائية للعملاء، ومستوى الدخل، والاستقرار الاقتصادي. تشمل هذه العوامل مجموعة واسعة من المتغيرات مثل معدلات النمو الاقتصادي، ومستوى التوظيف والبطالة، ومستوى التضخم والانكماش، وأسعار الفائدة، وسعر الصرف للعملة الأجنبية، وتوزيع الدخل في المجتمع.

○ **معدلات النمو الاقتصادي**: تؤثر معدلات النمو المرتفعة إيجابيًا على السوق من خلال تعزيز القوة الشرائية للمستهلكين وزيادة الطلب على السلع والخدمات.<sup>2</sup>

○ **مستوى التوظيف والبطالة**: يلعب مستوى التوظيف دورًا رئيسيًا في تحديد القوة الشرائية، حيث يؤدي ارتفاع معدلات البطالة إلى انخفاض الطلب العام على المنتجات والخدمات.<sup>3</sup>

○ **التضخم والانكماش**: يؤثر التضخم على القوة الشرائية للعملاء من خلال ارتفاع أسعار السلع والخدمات، مما يغير من سلوكهم الشرائي. في المقابل، قد يؤدي الانكماش إلى تقليل الإنتاج وزيادة الفائض في السوق.<sup>4</sup>

○ **أسعار الفائدة وسعر الصرف**: تؤثر أسعار الفائدة على قرارات الاستهلاك والادخار، بينما يؤثر سعر الصرف على تكلفة السلع المستوردة والمصدرة، مما ينعكس على المنافسة في السوق الدولية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Lancaster & Reynold, marketing, first published macmillian press Ltd, 11th.ed., 1998, p 22. (بتصرف)

<sup>2</sup>Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education, p70. (بتصرف)

<sup>3</sup> Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2018). *Marketing: Real People, Real Choices* (9th ed., p. 45). (بتصرف)

<sup>4</sup> Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Principles and Practice of Marketing* (9th ed., p. 87). McGraw-Hill Education. (بتصرف)

<sup>5</sup> Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2017). *Marketing* (4th ed., p. 65). Oxford University Press. (بتصرف)

○ **توزيع الدخل**: يشير توزيع الدخل إلى التفاوت في مستويات الدخل بين الأفراد أو الطبقات الاجتماعية، مما يؤثر على استهداف المؤسسات لفئات معينة من السوق.<sup>1</sup>

### ت. البيئة الاجتماعية والثقافية كأحد عوامل البيئة التسويقية الخارجية

تُعد البيئة الاجتماعية والثقافية من العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على الأنشطة التسويقية، حيث ترتبط بالقيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد السائدة في المجتمع، بالإضافة إلى التركيبة الديموغرافية. تُسهم هذه البيئة في تشكيل احتياجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي تحدد طريقة استجابة المؤسسات للأسواق المختلفة. المكونات الأساسية للبيئة الاجتماعية والثقافية:

1. **القيم والمعتقدات**: تمثل القيم الثقافية والمعتقدات الأساسية التي تؤثر على أنماط الحياة والقرارات الشرائية للمستهلكين. على سبيل المثال، تتغير استراتيجيات التسويق لتتوافق مع مجتمعات تعطي الأولوية للصحة أو الاستدامة.<sup>2</sup>

2. **التقاليد والعادات**: تؤثر التقاليد والعادات المحلية على نوعية المنتجات والخدمات التي يفضلها العملاء. فالشركات التي تراعي التقاليد المحلية تستطيع كسب ولاء العملاء بسهولة أكبر.<sup>3</sup>

### ث. التركيبة الديموغرافية كأحد عوامل البيئة التسويقية الخارجية

تشير التركيبة الديموغرافية إلى الخصائص السكانية التي تتضمن العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، حجم الأسرة، ومستوى الدخل، وهي من العوامل المؤثرة في تحديد احتياجات السوق وتوجهاته. تؤثر هذه الخصائص بشكل كبير على استراتيجيات التسويق من خلال تحديد الأسواق المستهدفة وتصميم المنتجات والخدمات التي تلي احتياجات المستهلكين.

### التأثيرات الرئيسية للتركيبة الديموغرافية:

◀ **العمر**: يؤثر توزيع الفئات العمرية في المجتمع على الطلب على المنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال، تركز الشركات على المنتجات التقنية للشباب، بينما قد تكون المنتجات الصحية أكثر جاذبية للفئات الأكبر سناً.

◀ **الجنس**: تختلف تفضيلات التسوق بين الرجال والنساء، مما يدفع الشركات إلى تقديم منتجات وخدمات موجهة لكل فئة بشكل منفصل.

◀ **الحالة الاجتماعية وحجم الأسرة**: تؤثر الحالة الاجتماعية مثل الزواج أو الإنجاب على قرارات الشراء، حيث تميل العائلات إلى شراء المنتجات المنزلية والغذائية بكميات أكبر.

<sup>1</sup>Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *Marketing* (13th ed., p. 52). Cengage Learning.

(بتصرف)

<sup>22</sup> Kotler and Keller, *op. cit.* (بتصرف)

<sup>3</sup>Solomon et al, *op. cit.* (بتصرف)

◀ **مستوى التعليم والدخل**: يشكل كل من مستوى التعليم والدخل عاملين رئيسيين في تحديد القوة الشرائية والأنماط الاستهلاكية، حيث تميل الفئات ذات الدخل المرتفع إلى البحث عن منتجات وخدمات ذات جودة أعلى.

◀ **النمو السكاني**: يؤدي النمو السكاني السريع إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، ما يُشكل فرصًا جديدة للمؤسسات لتوسيع أعمالها.

◀ **الطبقة الاجتماعية**: تلعب الطبقة الاجتماعية دورًا بارزًا في تشكيل تفضيلات المستهلكين وسلوكهم الشرائي، حيث يُعد كل من مستوى الدخل والمستوى التعليمي من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قرارات الشراء. تنعكس هذه العوامل في الاختيارات المتعلقة بأنواع المنتجات والخدمات التي يفضلها المستهلكون، إذ تميل الطبقات ذات الدخل المرتفع إلى اختيار سلع وخدمات تتميز بجودة وقيمة مضافة أعلى، بينما تكون الطبقات ذات الدخل المحدود أكثر حساسية للأسعار وتبحث عن خيارات اقتصادية تلي احتياجاتها الأساسية.

◀ **الاتجاهات الثقافية السائدة**: تشهد الاتجاهات الثقافية السائدة تحولات مستمرة مع مرور الوقت، متأثرة بشكل كبير بالتطور التكنولوجي المتسارع وظاهرة العولمة. وبالتالي، يصبح من الضروري أن تلتزم الشركات برصد هذه التغيرات بصورة دورية لضمان مواءمة منتجاتها وخدماتها مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين المتجددة.

#### الأهمية بالنسبة للمؤسسات:

- **استراتيجيات التكيف**: يجب على المؤسسات فهم الفروقات الثقافية والاجتماعية لضمان تقديم منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجات السوق المستهدفة.
- **التواصل الفعال**: تساهم دراسة البيئة الاجتماعية والثقافية في تصميم حملات تسويقية تتماشى مع قيم المجتمع، مما يزيد من فعالية التواصل التسويقي.

#### ج. البيئة التكنولوجية

تعد البيئة التكنولوجية واحدة من القوى الأكثر تأثيرًا في تشكيل مصيرنا المعاصر. فقد أسفرت التكنولوجيات الحديثة عن العديد من الإنجازات الرائعة مثل المضادات الحيوية، والجراحة الروبوتية، والهواتف الذكية، والإنترنت، في حين أسهمت أيضًا في إطلاق أسلحة فتاكة مثل الصواريخ النووية والبنادق الهجومية، فضلًا عن ابتكارات أخرى مثل السيارات، والتلفزيونات، وبطاقات الائتمان. وتبقى نظرتنا إلى التكنولوجيا مرتبطة بمدى إعجابنا بمنجزاتها أو خشيتنا من آثارها السلبية.

تتيح التقنيات الحديثة فرصًا مثيرة للمسوقين، على سبيل المثال، يمكن للأجهزة الصغيرة المزروعة في المنتجات أن تمكن من تتبعها منذ مرحلة الإنتاج وحتى استخدامها والتخلص منها. كذلك، يمكن لتقنيات مثل الأساور التي تحتوي على شرائح إلكترونية تسهيل عمليات الدفع، وتقديم عروض مخصصة في نقاط البيع، فضلًا عن تتبع

المواقع الشخصية أو أماكن تواجد الأصدقاء. ومن جهة أخرى، تقدم تقنيات مثل "المنارة (Beacon)" التي تعمل عبر الهواتف الذكية، نفس المزايا، بل وتزيد من فعالية التسويق<sup>1</sup>.

ومع ذلك، فإن هذه التقنيات قد تثير القلق نظراً للتحديات المرتبطة بالخصوصية والأمان. لكن في ظل ظهور تقنيات مثل تحديد التردد اللاسلكي (RFID)، ونظام تحديد المواقع العالمي (GPS)، والبلوتوث، والواقع الافتراضي، أصبحت هذه الابتكارات واقعاً ملموساً قد يعيد تشكيل أساليب التسويق والتفاعل مع العملاء.

### أهمية البيئة التكنولوجية:

- **تطوير المنتجات والخدمات:** تسمح التكنولوجيا للشركات بتطوير منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة مضافة، وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- **تحسين العمليات:** تساعد التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية.
- **تغيير سلوك المستهلك:** تؤثر التكنولوجيا على سلوك المستهلكين، حيث تجعلهم أكثر استقلالية في البحث عن المعلومات ومقارنة المنتجات، وتسهل عملية الشراء عبر الإنترنت.
- **خلق قنوات توزيع جديدة:** تتيح التكنولوجيا للشركات الوصول إلى أسواق جديدة عبر الإنترنت، وتقليل الاعتماد على القنوات التقليدية.
- **خلق قنوات توزيع جديدة:** تتيح التكنولوجيا للشركات الوصول إلى أسواق جديدة عبر الإنترنت، وتقليل الاعتماد على القنوات التقليدية.
- **زيادة التنافس:** تؤدي التكنولوجيا إلى زيادة التنافس في السوق، حيث يمكن للشركات الناشئة الدخول إلى السوق بسهولة أكبر.

### أمثلة على تأثير التكنولوجيا على التسويق:

- **التسويق الرقمي:** ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق بالمحتوى، التسويق عبر محركات البحث، والتسويق عبر البريد الإلكتروني.
- **التجارة الإلكترونية:** نمو التجارة الإلكترونية وزيادة مبيعات المنتجات والخدمات عبر الإنترنت.
- **تحليلات البيانات:** استخدام البيانات الضخمة لتحليل سلوك المستهلكين واتخاذ قرارات تسويقية أكثر استهدافاً.
- **التسويق الشخصي:** تخصيص الرسائل التسويقية لكل عميل بناءً على سلوكه واهتماماته.
- **إنترنت الأشياء:** ربط الأجهزة والمنتجات بالإنترنت لجمع البيانات وتحسين تجربة المستخدم.

<sup>1</sup>علي سعد علوان، إدارة التسويق Marketing Management (ملخص بعنوان تحليل البيئة التسويقية)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة

المستنصرية، بغداد، 2020، ص14

## التحديات والفرص التي تفرضها البيئة التكنولوجية :

تواجه الشركات تحديات كبيرة في مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة، ولكنها توفر أيضاً فرصاً هائلة للنمو والتطور. من أهم هذه التحديات:

- سرعة التغيير: صعوبة مواكبة التغيرات التكنولوجية المستمرة.
- الأمن السيبراني: تهديدات الأمن السيبراني التي تتعرض لها الشركات والأفراد.
- الحماية من الخصوصية: الحاجة إلى حماية بيانات العملاء الشخصية.
- من أهم الفرص التي تتيحها التكنولوجيا:
- الوصول إلى أسواق جديدة: الوصول إلى عملاء جدد في جميع أنحاء العالم.
- تحسين تجربة الزبائن: توفير تجربة تسوق مخصصة لكل عميل.
- زيادة الكفاءة: تحسين العمليات وتقليل التكاليف.
- ابتكار منتجات وخدمات جديدة: تطوير حلول مبتكرة تلبى احتياجات العملاء.

البيئة التكنولوجية هي قوة دافعة للتغيير في عالم الأعمال، وتؤثر بشكل كبير على استراتيجيات التسويق. يجب على الشركات أن تتكيف مع هذه التغيرات وأن تستثمر في التكنولوجيا لتبقى قادرة على المنافسة والنمو.

## المبحث الثاني : التحول الرقمي واستراتيجياته :

أصبح التحول الرقمي في العصر الحديث ضرورة حتمية، نظرًا لتزايد الاعتماد على التكنولوجيا في مختلف جوانب الحياة اليومية والمهنية. ويُظهر التحول الرقمي أهميته من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية والتكيف مع التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية. كما يساهم في تعزيز التنافسية عبر تحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير خدمات مبتكرة تلبى احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أكثر فعالية.

## المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي :

يستند التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، وزيادة الكفاءة، وابتكار نماذج عمل جديدة، بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء. وهذا يجعل من التحول الرقمي أداة استراتيجية تساعد على إعادة تشكيل العمليات وزيادة القدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة. من هنا، يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي، بدءًا من تعريفاته المختلفة وصولاً إلى أهمية تطبيقه في سياقات متعددة.

## أولاً: تعريف التحول الرقمي :

نتيجة لحداثة التحول الرقمي لا يوجد تعريف متفق عليه كمصطلح، فهو بالإجماع يشير إلى التكنولوجيا المستخدمة في تسيير معلومات متعلقة بأنشطة ما.

- عرف قاموس **ODLIS** الرقمنة على أنها: تحويل المعلومات إلى صيغة تمكن الحاسب من قراءتها واستخدامها في عملياته الحسابية.<sup>1</sup>
- عرف التحول الرقمي بأنه التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي على مستوى مؤسسة أو صناعة أو نظام بيئي ما من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة تدريجية واستراتيجية.<sup>2</sup>
- ويشير مكاوي إلى أنه "استخدام التكنولوجيا الجديدة والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة لتحقيق طفرات كبيرة في طريقة إنجاز الأعمال، عن طريق تحسين العلاقات مع الزبائن وتحقيق الكفاءة التشغيلية وإنشاء نماذج أعمال جديدة، مثل "المنصات الرقمية".<sup>3</sup>
- كما عرفه برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (التحول الرقمي الحكومي)، بأنه "الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل".<sup>4</sup>
- عرفت مجموعة من الشركات الاستشارية العالمية التحول الرقمي كالتالي:
- عرفت شركة "**IDC**" التحول الرقمي بأنه: "العملية المستمرة التي تنتهجها المؤسسات للتأقلم مع احتياجات عملائها وأسواقها (البيئة الخارجية) بحيث تعتمد بشكل كبير على استغلال القدرات الرقمية بهدف ابتكار نماذج عمل جديدة إلى جانب تقديم منتجات وخدمات تدمج بين الأنشطة الرقمية والتقليدية وتجارب العملاء، مع التركيز في نفس الوقت على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي".<sup>5</sup>
- عرفته شركته "**ACCENTURE**" يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولاً رقمياً يركز على العميل ويبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة العملاء الممتازة وذات صلة وحشد المؤسسات والعمليات والتكنولوجيات لتحقيق ذلك.<sup>6</sup>
- عرفته شركة «**DELOITTE**» الرقمية كانت قوة دافعة للتغيير في مختلف الصناعات، والتحول يتسارع".<sup>7</sup>
- التحول الرقمي في القطاع المصرفي هو تغيير ثقافي وتنظيمي وتشغيلي من خلال التقنيات الرقمية. بمعناه الأساسي فإن التحول الرقمي هو الانتقال إلى خدمات الزبائن الرقمية عبر الإنترنت. بمعنى أوسع، يعني التحول الرقمي

<sup>1</sup>ODLIS Dictionary, <https://odlis.abc-clio.com/> consulted on: 04/08/2024, 23.11

<sup>2</sup> Prof. E. Shoikova, BIa, Digital Transformation Concept, 2021, <https://transformwork.eu/wp-content/uploads/2023/04/digital-transformation-concept-note.pdf>, consulted on: 04/08/2024, 00.05

<sup>3</sup> مكاوي محمود عبد الرحمان، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، دراسة استكشافية، "بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي

24 بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس، القاهرة، ديسمبر 2019

<sup>4</sup> مها خليل شحادة، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، كلية الأعمال - قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، رماح للبحوث والدراسات، ع62، 2022، ص44

<sup>5</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، ع02، ص948

<sup>6</sup> نفس المرجع

<sup>7</sup> التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ص 948

تحسينات في مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة بالعروض وأتمت العمليات وتجربة الزبائن وتكامل البيانات والمرونة التنظيمية والمبيعات<sup>1</sup>.

أما البنك الدولي "فعرّف التحول الرقمي على أنه مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة كفاءة، فعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال مما يعطي فرصة للمواطنين في المشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة"<sup>2</sup>.

ثانيا: مقارنة تحليلية للمفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي :

✚ تعريف التجارة الإلكترونية: يعرف **Turban** التجارة الإلكترونية بأنها "عمليات البيع والشراء، والتسويق والخدمات، والتسليم والدفع للمنتجات أو الخدمات، أو المعلومات عبر الإنترنت، الأكسترنات وغيرها من شبكات الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ومورديا"<sup>3</sup> وتتضمن، الأعمال-المست هلك (BSC) الأعمال-الأعمال (B2B) كما تتضمن المست هلك إلى المست هلك (CSC).

التجارة الإلكترونية والتحول الرقمي :

التجارة الإلكترونية تُعد جزءًا أساسيًا من التحول الرقمي، حيث تعتمد على التكنولوجيا لتسهيل عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت. يُمثل هذا المفهوم تحولًا جذريًا في كيفية ممارسة التجارة التقليدية، من خلال رقمنة عمليات التسوق والمعاملات المالية. يتجلى تأثير التحول الرقمي في التجارة الإلكترونية من خلال:

- توفير منصات رقمية تمكن من التواصل المباشر مع المستهلكين.
- تبني الابتكارات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء.
- دعم الشمولية الاقتصادية عبر تمكين الشركات الصغيرة من الوصول إلى الأسواق العالمية.

✚ تعريف التسويق الرقمي: هو عملية استخدام القنوات الرقمية، مثل الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي ومحركات البحث والبريد الإلكتروني، للتواصل مع الجمهور المستهدف وتعزيز العلامة التجارية أو تقديم المنتجات والخدمات. يتميز التسويق الرقمي بإمكانية قياس الأداء بدقة واستهداف المستخدمين بشكل شخصي<sup>4</sup>.

كما يعرف التسويق الرقمي: يُعرف بأنه امتداد للتسويق التقليدي، حيث يتم توظيف أدواته واستراتيجياته ضمن بيئة الإنترنت. ومع ذلك، فإن طبيعة العالم الرقمي وخصوصياته أدت إلى تعزيز تطوير قنوات وأساليب

<sup>1</sup> الفاروق، طارق عمر، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالنظر على البنوك الحكومية المصرية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، عدد (15)

<sup>2</sup> إبراهيم محمود محمد، الحداد محرم بسمة، منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات، العدد (21)، ص: 09

<sup>3</sup> صباح بلقيدم، دور التسويق الإلكتروني كأداة لتميز المنظمات في ظل تغير بيئة الأعمال، جامعة لغور عباس، - خنشلة -، الجزائر، ص 10

<sup>4</sup>Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice* (7th ed.). Pearson. Page 12

ولغات تسويقية جديدة، ما أسفر عن ظهور أدوات واستراتيجيات غير قابلة للتطبيق في السياقات التقليدية. وفي الوقت الحالي، لم يعد التسويق الرقمي مجرد فرع من التسويق التقليدي، بل تحول إلى ظاهرة متكاملة تجمع بين التخصيص والانتشار الواسع لتحقيق الأهداف التسويقية<sup>1</sup>.

لقد ساهم التقارب التكنولوجي وانتشار الأجهزة الذكية في إعادة تشكيل طرق التفكير في التسويق عبر الإنترنت، مما دفع حدود هذا المجال نحو مفهوم جديد للتسويق الرقمي. يتميز هذا المفهوم الجديد بالتركيز على المستخدم، ومرونة أكبر في القياس، وانتشار واسع النطاق، إضافة إلى تفاعلية عالية.

### التسويق الرقمي والتحول الرقمي :

التسويق الرقمي هو إحدى الركائز الأساسية للتحول الرقمي، حيث يمثل نقلة نوعية في كيفية الوصول إلى الجمهور المستهدف والتفاعل معه. بفضل الأدوات الرقمية المتقدمة، أصبح بالإمكان تحقيق استراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفعالية.

- التحول الرقمي عزز استخدام قنوات التسويق مثل منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، مما ساهم في تحسين استهداف المستخدمين.
- مكن من قياس أداء الحملات التسويقية وتحليل بيانات المستخدمين بشكل فوري ودقيق.
- أدى إلى ظهور استراتيجيات مبتكرة، مثل التسويق بالمحتوى والتسويق عبر البيانات.

**تعريف الاقتصاد الرقمي:** يعرف الاقتصاد الرقمي على أنه ذلك النوع من الاقتصاد الذي يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تسهل عملية تدفق كل من المعلومات والسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال من وإلى أي نقطة في العالم، وفي أي وقت.<sup>2</sup>

### الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي :

- الاقتصاد الرقمي يُمثل الإطار الأوسع الذي يندرج تحته كل من التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي. يرتبط الاقتصاد الرقمي مباشرة بالتحول الرقمي من خلال:
- الاعتماد على التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية لدعم الأنشطة الاقتصادية.
  - تشجيع الابتكار من خلال استخدام البيانات كأصل اقتصادي رئيسي.
  - تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكلفة عبر رقمنة العمليات.

<sup>1</sup>T. Piñero-Otero and X. Martínez-Rolán(September 2016), Understanding Digital Marketing— Basics and Actions , MBA: Theory and Application of Business and Management Principles (pp.37-74), pp:38-39.

<sup>2</sup>حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة، ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة قسنطينة، 2013، ص.4

العلاقة المشتركة بين هذه المفاهيم والتحول الرقمي :

- الاندماج التكنولوجي: التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والاقتصاد الرقمي هي أدوات ونتائج مباشرة للتحول الرقمي.
  - التركيز على المستخدم: جميع هذه المفاهيم تضع المستخدم في مركز اهتمامها من خلال تحسين التجارب وتعزيز التفاعل.
  - التأثير المتبادل: التحول الرقمي يعزز تطور التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والاقتصاد الرقمي، بينما تسهم هذه المفاهيم في تسريع وتيرة التحول الرقمي.
- تُظهر العلاقة بين التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي والاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي تكاملاً وثيقاً يُشكل قاعدة أساسية للاقتصاد المعاصر. هذا التكامل يُسهم في تطوير منظومات عمل مبتكرة تسهل الانتقال إلى عالم رقمي متكامل يدعم الاستدامة والنمو الاقتصادي.

ثالثاً: خصائص التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحقيق عدة خصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية، نذكر منها:

- ◀ التميز: بحيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة لاكتساب قدرة تنافسية؛
- ◀ التقنية العالية: حيث تزود بتقنيات معلوماتية عالية التصنيف؛<sup>1</sup>
- ◀ المشاركة والانتشار:<sup>2</sup> يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشراً لرسالة ويشاركها مع الآخرين؛
- ◀ الذكاء: تمتاز الشبكات الرقمية بمستوى عالٍ من الذكاء، حيث يمكن تصميم الأنظمة الرقمية لمراقبة التغيرات التي تطرأ على أوضاع القنوات الاتصالية بشكل مستمر والعمل على تصحيح مسارها عند الحاجة؛<sup>3</sup>
- ◀ الوصول الواسع دون الحاجة إلى وجود مادي، حيث تستطيع المؤسسات الاستفادة من الإنترنت ومنصاته لبناء علاقات مع الزبائن عبر المسافات البعيدة ودون الحاجة إلى تأسيس مقر دائم في دول أخرى.
- ◀ مشاركة الزبائن (العملاء) والمستخدمين في خلق قيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوكهم ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل رسوم، إضافة إلى ذلك يحدث خلق قيمة من خلال إنترنت الأشياء والعملاء والعملات الافتراضية والاقتصاد التشاركي؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن فهد الطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلد (36)، جامعة أسبوط، مصر، 2020، ص 164-165

<sup>2</sup> بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص138

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، القاهرة، 1997، ص151

◀ تحقق المؤسسة المتحوّلة رقمياً مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي؛

◀ التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإدارة بدون أوراق كآلية جديدة للتسجيل والتخزين، الاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عمليات اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها؛<sup>1</sup>

◀ تميل الشركات الرقمية مثل الشركات التجارية الإلكترونية والإعلانات عبر الإنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير، وقيود الاستخدام والأنظمة متعددة الجوانب.<sup>2</sup>

من السمات البارزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الاتصال واستخدام التكنولوجيا، وذلك بفضل توفر البنية التحتية المتطورة للاتصالات وانتشار الأجهزة الرقمية على نطاق واسع. كما ساهمت التطورات في برامج المعلومات ونظم الاتصال التي تتميز بتكلفتها المنخفضة، في تشجيع الأفراد على الاستفادة منها بشكل مكثف، خاصة لأغراض التعلم الذاتي. بالإضافة إلى ذلك، أتاح تطور تقنيات النصوص الفائقة إمكانية التحول بين المعلومات والأفكار لفترات طويلة، مما يساهم في اكتساب المعرفة أو تحقيق الترفيه، وفقاً لاحتياجات المستخدمين المختلفة.

من الجوانب المتعلقة بالانتباه والتركيز في استخدام الوسائل الرقمية الحديثة أن المتلقي يلعب دوراً نشطاً في اختيار المحتوى والتفاعل معه، مما يعزز مستوى الانتباه والتركيز لديه. ويُعد هذا تبايناً واضحاً مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية، حيث يكون التعرض لها غالباً سلبياً وسطحياً، نظراً لغياب التفاعل الفعّال من جانب المتلقي، حيث تكمن إحدى السمات المميزة للوسائل الرقمية الحديثة في قدرتها على دمج الوسائط المختلفة، حيث تتيح استخدام مجموعة متنوعة من وسائل وتقنيات الاتصال. وتشمل هذه الوسائل النصوص المكتوبة، والصوت، والصور الثابتة، والمتحركة، بالإضافة إلى الرسوم البيانية ثنائية وثلاثية الأبعاد، وغيرها، مما يوفر تجربة تفاعلية وشاملة للمستخدم.

#### رابعاً: أهمية التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي على تطوير أداء الموظفين لمهامهم بتكلفة أقل، وزيادة سرعة ودقة المعلومات، وتحسين التواصل، وإزالة العوائق، ويعرض الجدول رقم (02) ملخصاً لأهمية التحول الرقمي والفرص المحتملة.

<sup>1</sup>الجندي فوزي أحمد طه أماني، الآثار الاقتصادية للقرصنة الإلكترونية كإحدى الجرائم المعلوماتية في ظل الاقتصاد الرقمي وتداعياتها على صناعة السينما في مصر ولبنان – دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص: 05

<sup>2</sup>Hallzhieva Eli, Impact of Digitalization on International tax Matters – Challenges and Remedies the taxes committee, European parliament, February 2019, P: 5, (بتصرف)

الجدول رقم (02) يمثل: أهمية التحول الرقمي<sup>1</sup>

الفرص	الأسباب
إيرادات إضافية	بيع الخدمة الذكية كامتدادات للمنتجات أو الخدمات الحالية أو كخدمات جديدة
تحسين كفاءة	الاستفادة من الخدمات الذكية مثل المراقبة والتنبيه المبكر والصيانة التنبؤية والإدارة عن بعد
زيادة الرؤية وخفض التكاليف	استعادة واستخدام البيانات التي تم جمعها من المنتجات والخدمات الذكية وتحسين العملية الناتجة
تعزيز قاعدة العملاء والعلاقات والرضا	التحول إلى اقتصاد النتائج من خلال تقديم ما يحتاجه العميل أو ما يساعد على تلبية متطلباته ونماذج الأعمال التي تركز على العملاء
حركة واستقلالية أكبر	تتطلب معظم الخدمات فقط جهازاً متصلاً بالإنترنت
ترابط أقوى	مشاركة البيانات المطلوبة عبر منصات التكامل والتعاون على طول سلاسل القيمة
اتخاذ القرار والقيادة بشكل أسرع	استخدام تحليل البيانات واستخراج البيانات التفاعلية والذكاء المبني على البيانات لدعم البشر
زيادة إنتاجية الموظفين ورضاهم وتأهيلهم	أتمتة المهام القياسية والمتكررة وما فوق المرونة في مكان العمل مما يؤدي إلى إشراك خبرات العمل.

Source : (Kagermann et al., 2015) و (Hassan et al., 2022)

<sup>1</sup>دارين عبد الله أبو سالم، أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، ص 07

- توفير الجهد في إدارة المؤسسات حيث تقوم التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في قطاع الأعمال مثل التطبيقات والبرامج الإلكترونية بتوفير الجهد البشري اللازم لتنفيذ العديد من المهام واقتصار ذلك الجهد البشري في عمليات التحليل واتخاذ القرار.
- توفير الوقت والتكاليف في المؤسسات عند قيام التكنولوجيا بأغلب الأدوار التي يقوم بها العنصر البشري فذلك يؤدي لاختصار الوقت لتنفيذ المهام والأنشطة في المؤسسات وهذا بالتالي يؤدي لتخفيض النفقات التشغيلية الخاصة بالموظفين (المرتبات، الإقامة، مساحات مكاتب العمال، الموظفون الإداريون).
- قياس الأداء وتحسينه بالمؤسسات سهل التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات عملية قياس الأداء للشركات الأمر الذي ساعد كثيرا في تطوير أساليب العمل بناء على نتائج الأداء للموظفين والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الأعمال.
- **أهمية التحول الرقمي على مستوى البنوك:**<sup>1</sup> يُعتبر التحول الرقمي في البنوك عنصراً حيوياً يُسهم في تعزيز الشفافية وتحسين أمن المعلومات المصرفية، كما يُعزز استدامة الربحية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية. يُتيح التحول الرقمي أيضاً استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن المتغيرة، مع توفير خدمات مالية تتسم بالدقة والمرونة. علاوة على ذلك، يدعم هذا التحول أتمتة العمليات المصرفية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويُسرّع العمليات. كما يُمكنّ الزبائن من تنفيذ إجراءات مصرفية متنوعة، مثل فتح وإغلاق الحسابات، عبر المنصات الرقمية بسهولة وفعالية، مما يعزز تجربة المستخدم بشكل عام.
- يسهم التحول الرقمي بشكل فعال في تقليل الجهود وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات، مع تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيم العمليات. كما يساهم في تبسيط إجراءات تقديم الخدمات المصرفية، وتطوير حلول إبداعية ومبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التحول الرقمي تحليل البيانات الضخمة لدعم مديري البنوك في متابعة الأداء، وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحديد وصياغة الأهداف بشكل منهجي. يعزز هذا التحول أيضاً القدرات التنافسية للمؤسسات المصرفية ويُسهم في خلق قيمة مضافة مستدامة.<sup>2</sup>
- أوضحت دراسة (رشوان وقاسم، 2020) أن أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي تنبع من تنوع الخدمات التي تقدمها البنوك عبر منصاتها الرقمية. وتشمل هذه الخدمات تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة، وإجراء عمليات الشراء عبر الإنترنت، والدفع باستخدام تطبيقات الهواتف الذكية، فضلاً عن ابتكار منتجات مالية جديدة، مما
- يدعم التحول نحو نموذج البنوك الرقمية بشكل فعال.
- 

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)، بحث مقبول كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، إدارة أعمال، جامعة السويس، المجلد (03)، ع 04، 2023، ص 138

<sup>2</sup> نفس المرجع

## خامسا: خطوات التحول الرقمي خطوات التحول الرقمي:

في هذا السياق، تُعد شركة "أمازون ويب سيرفيسز (AWS)"، الرائدة في مجال الحوسبة السحابية، نموذجًا بارزًا في تقديم استراتيجيات تدعم التحول الرقمي الناجح. حيث توفر الشركة قائمة مرجعية شاملة تهدف إلى تعزيز حرية الابتكار وتطوير آليات العمل. تركز هذه الاستراتيجيات على مجموعة من المحاور الأساسية، منها: إعادة صياغة الرؤية المؤسسية، تبني ثقافة التغيير، تعديل نموذج التكلفة التقليدي، البدء في تشغيل الأعمال عبر السحابة، ومتابعة عمليات التنفيذ بفعالية.

## أولاً- تحول الرؤية:

يتطلب التحول الرقمي رؤية استراتيجية واضحة تحدد نقطة الانطلاق نحو تحقيق هذا التغيير الجوهرى، حيث يشمل الأمر إعادة النظر في المناهج القائمة وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة. وفي هذا السياق، أطلقت الجزائر مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013"، الذي تضمن رؤيتها للتحول الرقمي. ارتكزت هذه الرؤية في مراحلها الأولى على تطوير الخدمات الحكومية من خلال تحديثاً مختلف القطاعات. وفي الآونة الأخيرة، تم تعزيز هذا التحول بإصدار مجموعة من القوانين التي توفر الإطار القانوني الضروري له، مثل قانون التجارة الإلكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال المعالجة الآلية للمعطيات. ورغم أهمية هذه الخطوات، إلا أنها جاءت متأخرة مقارنة بدول المغرب العربي الأخرى، مثل تونس والمغرب، التي كانت رائدة في هذا المجال، فضلاً عن الدول العربية عموماً التي قطعت أشواطاً متقدمة في التحول الرقمي.

تعد استراتيجية التنمية المستدامة هي رؤية مصر 2030 خريطة الطريق التي ترسم ملامح مستقبل مصر كما يتطلع إليه المواطنون، حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة لتراعي مستهدفات الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة وتدمج معها رؤية كل من القطاع الخاص، المجتمع المدني والمنظمات الدولية وكذا الخبراء الأكاديميين، حيث يعد منهج المشاركة أحد الأسس الواضحة التي تركز عليها تلك الاستراتيجية.<sup>1</sup>

لذا فإن تحقيق تحسين كفاءة مؤسسات الدولة أحد المحاور الرئيسية لرؤية مصر 2030، يصبح التحول الرقمي القوى الدافعة الأولى للارتقاء بكفاءة المؤسسات حيث يسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز عناصر البناء المؤسسي وكذلك تسهيل إتاحة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين جودة تلك الخدمات، تعزيز مبادئ الشفافية كالمشاركة المجتمعية كمكافحة الفساد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد الفالوجي، بسمة السيد سليم ورد، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس، المجلة العربية للقياس والتقييم، العدد (03)، يناير 2021، ص 252

<sup>2</sup> بسمة إبراهيم عبد البصير، دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية، جزء (3)، المجلة العربية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر 2030، ص 207

في هذا الإطار وتماشياً مع هذا الإتجاه العالمي أصدرت الدولة المصرية قانون رقم ( 87 ) لسنة 2019 بشأن التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي والذي يشير إلى إلزام كل وزارة أو مصلحة أو جهاز حكومي أو هيئة عامة أو وحدة محلية باستحداث تقسيم تنظيمي لنظم المعلومات والتحول الرقمي في هيكلها التنظيمي.<sup>1</sup> وبالمقابل مثلاً نجد المملكة السعودية وضعت الخطط الملائمة على المديين القصير والطويل لتطوير الاتصالات وتقنية المعلومات وتوسيع انتشارها وتسهيل الحصول عليها في جميع مناطق المملكة بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية، إضافة إلى تشجيع الاستثمار في هذه المجالات وتجلى ذلك بوضوح من خلال معلم رؤية المملكة.

### ثانياً- اعتماد ثقافة التغيير:

يشير المفهوم إلى عملية إعادة هيكلة التنظيم الإداري من النمط الهرمي التقليدي إلى نموذج يعتمد على فرق عمل صغيرة تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرار. يتيح هذا النهج تعزيز التعاون بين موظفي التطوير، وتقنية المعلومات، والوحدات الاستراتيجية، مما يسهم في تقديم خدمات محسنة. وفي هذا السياق، يُعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل خطوة أساسية في المرحلة الأولى من عملية التحول، حيث يُعدّ عاملاً إيجابياً يسهم بشكل كبير في تحقيق وتنفيذ أهداف التحول الرقمي بنجاح. وذلك بمناقشة مجموعة العوامل التالية:

1- أهمية العامل البشري في تحقيق التحول الرقمي: يشكل العامل البشري العنصر الأساسي في تحديد الفوارق بين المؤسسات، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في تعزيز التماسك وانتشار الثقافة الرقمية. وباعتبارها انعكاساً للبنية الاجتماعية للمؤسسة، تؤثر الثقافة المؤسسية بشكل مباشر على أداء الأفراد، ومستوى إبداعهم، وكفاءتهم. وتبرز المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية كمثال على الكفاءة العالية، لا سيما في البيئة الرقمية.<sup>2</sup>

لذلك، يُعدّ العنصر البشري محوراً أساسياً في عملية التحول الرقمي، إذ يسهم بشكل كبير في تعزيز الذكاء الرقمي للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تمكين الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم الفردية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي. وفي المقابل، يُعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتخصصة من أبرز التحديات التي تعيق التنفيذ الناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

2- التحول نحو المؤسسة العضوية بدلاً من الهيكل الهرمي: فيما يتعلق بأساليب التشغيل، تتيح النماذج العضوية إمكانيات استثنائية من خلال تعزيز الاستقلالية على مستوى الأفراد والجهات الفاعلة داخل المؤسسة. ويميل العاملون بشكل أكبر إلى الانخراط في مشاريع تتسم بالمرونة والنهج العضوي مقارنة بالمؤسسات ذات الهياكل الهرمية التقليدية.

<sup>1</sup> بشأن التقسيم التنظيمي لنظم المعلومات - الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، جريدة الوقائع المصرية قرار رقم (87)، العدد (208) لسنة (2019)

<sup>2</sup> جميلة سلامي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مرجع سبق ذكره، ص952

في هذا السياق، يُنظر إلى التسلسل الهرمي على أنه عائق رئيسي أمام تحقيق التحول الرقمي، حيث يؤدي إلى إبطاء العمليات ويُضعف روح الفريق داخل المؤسسة. ونتيجة لذلك، يُعد تبني نهج عضوي يشجع على التعاون والعمل الجماعي خطوة أساسية لدعم التحول الرقمي وضمان فاعلية تنفيذه.

3- الإدارة القائمة على المعنى والقيم: تتسم المنظمات الحديثة بدرجة عالية من التعقيد، مما يستدعي تبني نماذج تنظيمية مبتكرة وقيادات جديدة، خاصة في أوقات الأزمات وفي ظل متطلبات الإنتاج المكثف وارتفاع معايير الأداء على جميع المستويات. لم تعد الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية التي تعتمد على نهج "من الأعلى إلى الأسفل" قادرة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات ناجحة في بيئة اقتصادية عالمية تتسم بالتنوع والتعقيد.

في هذا السياق، تظهر الحاجة إلى تطوير نماذج تنظيمية مرنة مثل المنظمات المفتوحة، التي تمكن الفرق المستقلة من تحقيق النجاح من خلال تبني نظام متكامل ومشارك من القيم. تكمن أهمية الإدارة بالقيم، خصوصاً في سياق التحول الرقمي، في قدرتها على توجيه الطاقات البشرية الكامنة لتحقيق مستويات عالية من جودة الأداء. ويعتمد هذا الأداء على أسس راسخة تشمل العلم، والضمير المهني، والأخلاق العالية، مما يساهم بدوره في الحد من مظاهر الفساد مثل الاختلاس، والرشوة، والمحسوبية، وغيرها.

### ثالثاً: تغيير نموذج التكلفة:<sup>1</sup>

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

### رابعاً: بدء الأعمال في سحابة:

تبنى بعض المؤسسات والشركات استراتيجيات مختلفة للاستفادة من الحوسبة السحابية، حيث تفضل بعضها نقل التراخيص والمشاريع الفردية الحالية إلى السحابة، بينما يختار البعض الآخر بدء أعمالهم مباشرة ضمن البيئة السحابية. في هذا السياق، يبرز نظام **DevOps** كأحد الحلول المبتكرة التي تُمكن الشركات من تحسين كفاءة عملياتها من خلال تقديم تحديثات للبرامج وتعزيز الأمن على المستوى الداخلي وللعلماء. يهدف هذا النهج بشكل رئيسي إلى تسريع عملية طرح المنتجات في السوق، مع ضمان توفير تحديثات البرامج وإجراءات الأمان بوتيرة أسرع وبمستوى عالٍ من الموثوقية. بذلك، تسهم **DevOps** في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسات وجعل عملياتها أكثر كفاءة واستجابة لتغيرات السوق.

### خامساً- متابعة عملية التقدم:

<sup>1</sup> أمازون ويب سير فيسز4، خطوات لبناء استراتيجية فعالة للتحول الرقمي، تاريخ النشر، 03/07/2018، الاقتصادية من الرياض، تاريخ الاطلاع

عند تنفيذ التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بطريقة دقيقة ومنهجية، مع الالتزام بخطوات التحول المعتمدة، فإن ذلك يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وزيادة الأرباح للشركات التجارية. ولضمان تحقيق هذا الهدف، يتم تطوير واعتماد مقاييس ومعايير محددة لتتبع وقياس مدى التقدم المحرز خلال مختلف مراحل عملية التحول. هذه المقاييس تتيح للشركات تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات لتعزيز الأداء المستقبلي.

يتضح من التحليل السابق أن عملية التحول الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تعتمد على خطوات عامة مقترحة كإطار استرشادي لتطوير استراتيجيات التحول الرقمي. يُعد التحول الرقمي مشروعًا استراتيجيًا ضخماً يجذب اهتمام العديد من الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية على مستوى العالم، بما في ذلك الدول العربية مثل الجزائر، خاصة في السنوات الأخيرة.

إذا تم تنفيذ هذا التحول بناءً على خطوات مدروسة ومنهجية دقيقة، فإنه يسهم في ضمان نجاحه، مما ينعكس إيجابياً على قدرة المؤسسات على تلبية متطلبات العملاء والمواطنين في بيئة رقمية سريعة التطور. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يمكّن المؤسسات من تقديم خدمات وأعمال تتماشى مع احتياجات المستقبل الرقمي الديناميكي.

### المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي :

متطلبات التحول الرقمي من أبعاد ودوافع تعد من المواضيع التي تكتسب أهمية متزايدة في عصرنا الحالي، حيث يواجه العالم تحديات وفرصاً غير مسبوقة نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة. هذه التحولات لم تقتصر على مجرد إدخال التقنيات الحديثة في العمل، بل أصبح التحول الرقمي دافعاً رئيسياً لإعادة صياغة كيفية عمل المؤسسات والشركات والمجتمعات بأكملها.

### أولاً: دوافع التحول الرقمي :

من أبرز دوافع التحول الرقمي، نذكر ما يلي:

- ظهرت الحواسيب في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، مما شكل نقطة انطلاق للتطورات التكنولوجية التي نشهدها اليوم. منذ ذلك الحين، انتشرت تقنيات معالجة البيانات وتكنولوجيا المعلومات بشكل واسع النطاق، مؤثرة في مختلف جوانب الحياة بهدف أتمت العمليات وتحسين كفاءتها. ويُعزى هذا التطور المستمر إلى التقدم التكنولوجي المتواصل. في هذا السياق، يمكن تحديد خمسة اتجاهات تكنولوجية رئيسية من المتوقع أن يكون لها تأثير كبير على الثورة الرقمية الجارية. وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بتأثيراتها الدقيقة في الوقت الحالي، تشير

الدراسات إلى أن هذه الاتجاهات ستساهم بحلول عام 2020 في إضافة قيمة تقدر بـ 36.1 تريليون دولار أمريكي إلى الاقتصاد العالمي؛<sup>1</sup>

- التقنيات المحمولة تُتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة، مما يمكّن الأفراد من التفاعل واتخاذ القرارات في أي زمان ومكان؛
- الوسائط الاجتماعية، التي تغري التفاعل داخل المجموعات الأقران بشكل حاسم؛
- التحليلات والبيانات الضخمة توفر قاعدة معرفية تمكّن من اتخاذ قرارات مدروسة بشكل فوري، بالإضافة إلى القدرة على وضع السيناريوهات المبنية على البيانات المتاحة؛
- تقنيات الحوسبة السحابية توفر إمكانية الوصول المرن إلى التطبيقات والبيانات تحت شروط مالية ميسرة، مما يعزز الكفاءة و يتيح الاستخدام الأمثل للموارد؛
- إنترنت الأشياء يوفر إمكانيات واسعة تقريباً للتفاعل، من خلال الربط الذكي للأشياء ذاتية التحكم، مما يعزز التفاعل والتكامل بين الأنظمة المختلفة؛
- أسباب ودوافع تبني البنوك للتحول الرقمي:

يبدأ التحول الرقمي عادةً بتحديد مشكلة أو فرصة واضحة أو هدف طموح، ويمكن تلخيص دوافعه في النقاط التالية:

- ✓ تُعدّ تكنولوجيا واختراق الأجهزة من العوامل الأساسية في عملية التحول الرقمي.
- ✓ التحولات العميقة في سلوكيات وتفضيلات المستهلكين، التي أحدثت بفعل اختراق الإنترنت، أدت إلى زيادة التفاعل عبر الوسائط الرقمية؛ حيث أصبح المستهلكون يميلون إلى مشاركة معلوماتهم الشخصية، إجراء معاملاتهم مع الجهات الحكومية، التسوق عبر الإنترنت، والوصول إلى خدمات جديدة.
- ✓ تفرض البيئة التنافسية الحديثة والسباق نحو الابتكار ضغوطاً على المؤسسات المالية، مثل البنوك، لإتمام عمليات الرقمنة بسرعة وفعالية

- ✓ النظام البيئي، الذي يشمل النظم البيئية للأعمال، النظم البيئية الاجتماعية والطبيعية، العولمة المالية، التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، التحولات الجغرافية والسياسية، والأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الجائحات مثل جائحة كوفيد، يُعدّ من العوامل المحورية التي تعزز الحاجة الملحة للتحول الرقمي.

ووجدت دراسات بحثية أجرتها ForresterConsulting أن الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي هي:

- الربحية؛

- رضا الزبائن؛

<sup>1</sup>نجوين وليد، بوخرص أحمد أمين، واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (1)، 2022، ص154

- زيادة سرعة الوصول إلى السوق؛

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي :

يشير التحول الرقمي إلى عملية تحويل نماذج الأعمال والكفاءات والهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية والممارسات المؤسسية، بما يستوجب التزاماً شاملاً من جميع الموارد البشرية. استناداً إلى العديد من الدراسات والأبحاث العلمية، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي داخل المؤسسات، والتي سيتم تناولها وشرحها

### البعد الأول: الإدارة العلائقية ((Relational Database Management System

نظام إدارة قواعد البيانات القائم على النموذج العلائقي هو نظام يُنظم البيانات ويخزنها داخل جداول تُعرف بالعلاقات، حيث تتكون هذه الجداول من صفوف (تمثل السجلات) وأعمدة (تمثل الحقول)، الذي ابتكره إدغار إيف كود في عام 1970م ، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة.<sup>1</sup>

#### أهمية الإدارة العلائقية:<sup>2</sup>

- يعتبر نظاماً مصمماً لتخزين واسترجاع البيانات بشكل منظم ومتربط.
- أصبحت أنظمة RDBMS<sup>3</sup> العمود الفقري للعديد من تطبيقات البرامج، بدءاً من أنظمة حفظ السجلات البسيطة وحتى تطبيقات المؤسسات المعقدة التي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات.
- يمكن للمطورين إنشاء تطبيقات فعالة ومتسقة وموثوقة مع دورات تطوير قصيرة نسبياً.
- اكتساب الأفكار من البيانات أسهل.

### البعد الثاني: الإدارة التحويلية Transformationnel Management

يمثل هذا النهج في إدارة الأعمال استراتيجية تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في هيكل الشركة وعملياتها لتحقيق تحسينات مستدامة واستغلال فرص التوسع المستقبلية. يركز النهج على تحفيز الموظفين لتعزيز الابتكار وتبني التغيير، بما يساهم في تحقيق النجاح طويل الأمد. ويتضمن هذا النهج اتخاذ خطوات استباقية لإعادة صياغة رؤية الشركة واتجاهها الاستراتيجي، إلى جانب تعديل أساليب القيادة بما يتماشى مع هذه التغييرات. كما يشمل هذا التحول تحسين العمليات، وإعادة هيكلة فرق العمل، واعتماد التكنولوجيا، وتطوير عناصر تشغيلية رئيسية أخرى لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

<sup>1</sup>Desamsetti, H. (2020). Relational Database Management Systems in Business and Organization Strategies. Global Disclosure of Economics and Business, 9(2), 151-162

<sup>2</sup>EIDahshan, K., Selim, E., Ebada, A. I., Abouhawwash, M., Nam, Y., & Behery, G. (2022). Handling Big Data in Relational Database Management Systems. CMCCOMPUTERS MATERIALS & CONTINUA, 72(3), 5149-5164.

<sup>3</sup>نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية (RDBMS) هي خيار شائع لتخزين المعلومات في قواعد بيانات جديدة تستخدم السجلات المالية، والصناعة التحويلية، بيانات الموظفين، وغيرها من التطبيقات منذ 1980. في كثير من الأحيان قواعد البيانات العلائقية تم استبدالها بقواعد البيانات الهرمية وقواعد بيانات الشبكة.

### أبعاد الإدارة التحويلية:

تتمثل أبعاد الإدارة التحويلية كما أشار إليها<sup>1</sup>:

تتمثل هذه المنهجية في تحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالفخر والانتماء، وهو ما يُعرف بـبعد التأثير والجاذبية. كما تتضمن توجيه توقعات عالية للموظفين وتركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ويُعرف هذا البعد بالدفع والإلهام. إضافة إلى ذلك، تشجع المنهجية على النظر إلى التحديات كفرص لابتكار حلول إبداعية، وهو ما يُطلق عليه التشجيع الابتكاري.

كما تُولي اهتمامًا خاصًا بالمشاعر الفردية من خلال تطوير استراتيجيات نمو شخصية لكل موظف، إلى جانب رسم رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز الموظفين لتحقيقها، وهو ما يُصنّف ضمن بُعد الرؤية الاستراتيجية. وتشمل الأبعاد الأخرى التواصل الفعّال، وتفويض المهام، وتنمية الموظفين، وخلق بيئة إيجابية تُعزز التعليم المستمر. وأخيرًا، تُركز هذه المنهجية على المسؤولية الاجتماعية كأحد الأبعاد الأساسية لتعزيز الالتزام المؤسسي والمساهمة المجتمعية.

### البعد الثالث: الإدارة التشغيلية Operational Management

تتضمن وظائف إدارية تنجز عن طريق استخدام أجهزة الكمبيوتر وبرمجيات حديثة مختلف الشبكات (الداخلية للمؤسسة، أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات وإدارة الأجور والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين، وهي جزء أساسي من إدارة المؤسسات وترتبط بالجوانب اليومية للعمل، فهي تركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل العمليات اليومية مثل الإنتاج، والتوريد، والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون، والموارد البشرية .

### أهداف الإدارة التشغيلية :

تُركز إدارة الأهداف التشغيلية على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات اليومية، من خلال التركيز على المهام المحددة التي تلزم الشركة بتنفيذها باستمرار لضمان تحقيق أهدافها قصيرة المدى. تتميز هذه الأهداف بالمرونة وقابليتها للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في تعزيز تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى<sup>2</sup>.

تُعرف الأهداف التشغيلية أيضًا بـ"الأهداف التكتيكية"، وهي أهداف قصيرة المدى يتم تحقيقها كجزء من التوجه العام نحو الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. تساهم هذه الأهداف في توضيح المسار أمام فرق العمل، وتوفير إطار واضح لتقييم أداء الموظفين، كما تُسهل عملية صياغة أهداف دقيقة وذات فائدة لتعزيز الإنتاجية ودعم رؤية الشركة الاستراتيجية.

<sup>1</sup>Pan, X., Guo, S., Li, M., & Song, J. (2021). The effect of technology infrastructure investment on technological innovation—A study based on spatial durbin model.

<sup>2</sup>Gölzer, P., & Fritzsche, A. (2017). Data-driven operations management: Organisational implications of the digital transformation in industrial practice. *Production Planning & Control*, 28(16), 1332–1343.

## ثالثاً: متطلبات التحول الرقمي

- يرتكز التحول الرقمي على استخدام المعرفة ودمج تقنيات المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات والخدمات. وتسعى العديد من الحكومات إلى توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا التحول، والتي تشمل<sup>1</sup>:
1. **تحديد رؤية دقيقة:** يتمثل ذلك في صياغة رؤية واضحة ومحددة تُعبّر عن الهدف المستقبلي للمنظمة أو الدولة في مجال التحول الرقمي.
  2. **المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي:** تتطلب هذه المرحلة تقييماً دورياً للخطة لضمان توافقها مع التغيرات الديناميكية وتحقيق الأهداف المحددة.
  3. **استمرار الدعم القيادي والإداري:** يشمل ذلك تعزيز التزام القيادات والمسؤولين بدعم جهود التحول الرقمي من خلال التركيز على الممارسات الإدارية المتعلقة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة، إلى جانب سن التشريعات الداعمة.
  4. **تطوير الهياكل التنظيمية:** ينبغي الابتعاد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والعمل على تصميم هياكل مرنة تُسهّل التعاون بين فرق العمل الفعّالة، بما يدعم تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة.
  5. **التركيز على البعد التكنولوجي:** يتمثل ذلك في بناء بنية تحتية تقنية متطورة من خلال توفير الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتنوعة، والأنظمة التي تضمن الأداء العالي والمرونة.
  6. **بناء استراتيجية مستندة إلى تحليل السوق:** يتطلب هذا تحليل احتياجات السوق، وتقييم نقاط القوة والضعف.
  7. **تنمية الموارد البشرية:** يشمل ذلك وضع خطط فعّالة لتوظيف الأفراد المناسبين وتنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية شاملة، مع التركيز على تطوير قدرات الشباب عبر التدريب والتنمية الذاتية.
  8. **تغيير الثقافة التنظيمية والمجتمعية:** يتطلب التحول الرقمي تعزيز ثقافة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والإنترنت، وإدارة التغيير الثقافي باعتباره ميزة تنافسية تعزز فرص النجاح في المستقبل.
- لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، يتطلب الأمر تفاعلاً متكاملًا بين الموارد البشرية والتقنية. فالتحول الرقمي لا يقتصر على تنفيذ العمليات التقنية فقط، بل يعتمد أيضاً على تطوير المهارات والقدرات اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز السمات الشخصية والقيادية لدى القادة وجميع الفاعلين في هذا المجال. علاوة على ذلك، يتطلب التحول وضع استراتيجيات متكاملة تستند إلى رؤية واضحة ومستقبلية، مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، وبما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (04)، العدد (03)، 2020، ص 17-18، (بتصرف).<sup>1</sup>

حدد عدد من الباحثين في مجال النظم الرقمية مجموعة من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار. تتلخص هذه المتطلبات في الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

1. ما استراتيجية المؤسسة؟ تحديد الاستراتيجية العامة التي توجه عمليات التحول الرقمي.
  2. ما الرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة؟ صياغة رسالة واضحة ورؤية استراتيجية تعكس تطلعات المؤسسة خلال السنوات المقبلة.
  3. ما درجة التغيير في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة؟ تقييم مدى التحولات الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة وأثرها على عمليات التحول الرقمي.
  4. ما حجم ونوع تقنيات المعلومات المستخدمة في المؤسسة؟ تحليل الوضع الراهن للبنية التحتية التقنية لتحديد الاحتياجات التقنية المطلوبة.
  5. ما الخطة الاستراتيجية المقترحة للتحول الرقمي؟ وضع خطة شاملة ومتكاملة لتحويل المؤسسة إلى كيان رقمي.
  6. ما الميزانية التقديرية المخصصة للتحول الرقمي؟ تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة التحول الرقمي بنجاح.
  7. ما المكاسب المتوقعة من التحول الرقمي؟ تحديد الفوائد الاقتصادية والتنظيمية المترتبة على التحول إلى منظمة رقمية.
- تمثل الإجابة على هذه الأسئلة إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على صياغة استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية وضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التحول الرقمي :

تنوع استراتيجيات وفقاً لأهداف المؤسسة وظروفها، لكن بعضها يشمل تطوير بنية تحتية رقمية قوية، وتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين، وكذلك الابتكار المستمر في النماذج التشغيلية. الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجيات هو تكامل التكنولوجيا بشكل يعزز الكفاءة ويسهم في تحسين تجربة العميل، ويتيح فرصاً للنمو والتوسع.

### أولاً: تقنيات التحول الرقمي

## 1. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي Artificial Intelligence and Machine Learning

الذكاء الاصطناعي (AI) يمثل مجموعة من التقنيات المتقدمة التي تتيح للآلات القدرة على الاكتشاف والفهم والتفاعل مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى التعلم، سواء بشكل مستقل أو كمكمل للأنشطة البشرية. يمكن تعريفه

<sup>1</sup>مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد (19)، مصر، 2018،

على أنه عملية دمج عناصر الذكاء البشري<sup>1</sup> في الأنظمة الحاسوبية. يعتمد الذكاء الاصطناعي على القواعد والخوارزميات المحددة مسبقاً لتنفيذ المهام المختلفة، مما يتيح لهذه الأنظمة محاكاة بعض وظائف الدماغ البشري. وعلى الرغم من ذلك، يعتقد العديد من الخبراء أن الذكاء الاصطناعي لن يكون بديلاً للذكاء البشري، ولكنه يمثل أداة قيمة تساهم في دعم مختلف المجالات<sup>2</sup>.

◀ أما التعلم الآلي (**Machine Learning**) فيُعد أحد الفروع الرئيسة للذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد الخوارزميات فيه على التدريب لاكتشاف الأنماط واستنتاجها من البيانات، بدلاً من الاعتماد على البرمجة المسبقة والتوجيه المباشر<sup>3</sup>.

2. **الحوسبة السحابية (Cloud Computing)** هي نموذج حديث يعتمد على توفير مجموعة متنوعة من الموارد والأنظمة الحاسوبية عبر الشبكة، مما يتيح للمستخدمين إمكانية الوصول إلى خدمات حاسوبية متكاملة حسب الطلب. تشمل هذه الخدمات تخزين البيانات، وإجراء النسخ الاحتياطي، والمزامنة التلقائية، بالإضافة إلى قدرات معالجة البيانات، وإدارة الجداول الزمنية، وإرسال البريد الإلكتروني، والطباعة عن بُعد. يتميز هذا النموذج بواجهة برمجية مبسطة تمكن المستخدمين من التحكم في هذه الموارد بسهولة، مع تقليل التعقيد المرتبط بالإعدادات والتفاصيل التقنية الداخلية. الهدف الأساسي للحوسبة السحابية هو تسهيل الوصول إلى الموارد الحاسوبية وزيادة الكفاءة التشغيلية<sup>4</sup>.

3. **تقنية البلوك تشين:** تُعرف بأنها سلسلة مترابطة من البيانات المشفرة، يتم توزيعها على ملايين الأجهزة حول العالم، مما يُتيح لمجموعة كبيرة من الأطراف إدخال المعلومات والتحقق من صحتها بشكل لامركزي. يتميز كل جهاز أو جهة مشاركة في هذه السلسلة بامتلاك نسخة متطابقة من البيانات، مما يجعل النظام resilient حيث يظل فعالاً حتى في حالة تعطل أو اختراق أحد الأجزاء. تعمل البلوك تشين كسجل عام مشفر وآمن يضمن الشفافية والثقة بين الأطراف. عند دمج العقود الذكية في البلوك تشين، تُنقذ الشروط والاتفاقيات تلقائياً بناءً على البرمجيات المدججة، دون تدخل بشري، مما يُقلل احتمالية التلاعب أو الخطأ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Heidi, A. (2022). **Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing?** Review of Economics and Political science, 7(4), p 240 (بتصرف)

<sup>2</sup>Jakhar, D., & Kaur, I. (2019). **Artificial intelligence, machine learning & deep learning: Definitions and differences.** Clinical and Experimental Dermatology, p01. (بتصرف)

<sup>3</sup>Chartrand, G., & al. (2017). **Deep Learning: A Primer for Radiologists.** RadioGraphics, vol 37(2), p2114. (بتصرف)

<sup>4</sup>صباح محمد كلو، الحوسبة السحابية: مفهومها وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات The .Abu Dhabi, United Arab Emirates, Annual Conference (SLA-AGC 21st), p02, 2015, (Arab Emirates)

<sup>5</sup>عدنان مصطفى البار، تقنية بلوك تشين BLOKCHAIN،

**البيانات الضخمة:** تعرف البيانات الضخمة بأنها مجموعات بيانات تتسم بحجم يفوق القدرة على معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية، سواء فيما يتعلق بعمليات جمعها أو مشاركتها أو نقلها أو تخزينها أو إدارتها أو تحليلها ضمن إطار زمني مقبول. ومن منظور مزودي الخدمات، تشير البيانات الضخمة إلى الأدوات والعمليات التي تحتاجها المؤسسات للتعامل مع كميات كبيرة من البيانات بغرض التحليل<sup>1</sup>.

وفقاً للمنظمة الدولية للمعايير (ISO)، تُعرّف البيانات الضخمة على أنها مجموعات أو فئات من البيانات التي تمتاز بخصائص فريدة، مثل الحجم الكبير، والسرعة العالية في التدفق، والتنوع، والتباين، ودقة البيانات وغيرها، بحيث لا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التقنيات التقليدية المتاحة حالياً، مما يستدعي تطوير أدوات وتقنيات متقدمة لتحقيق الفائدة المرجوة منها.

حيث توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لتحليل البيانات الكبيرة مثل:

GRIDGAIN, HPCC, STORM, Map Reduce, Hadoop.

تصدر البيانات الضخمة عن:

المصادر الناشئة عن إدارة البرامج، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، تتنوع بين عدة مجالات. تشمل هذه المصادر، على سبيل المثال، السجلات الطبية الإلكترونية التي تُستخدم في المستشفيات، وسجلات التأمين الصحي، والسجلات المصرفية، بالإضافة إلى قواعد بيانات بنوك الطعام.

أما المصادر التجارية والمعاملاتية، فتتعلق بالأنشطة التي تنشأ عن التعاملات بين الكيانات المختلفة، مثل العمليات التي تتم باستخدام بطاقات الائتمان أو المعاملات الإلكترونية التي تُجرى عبر الإنترنت باستخدام الأجهزة المحمولة<sup>2</sup>.

وفيما يخص مصادر شبكات أجهزة الاستشعار، فهي تشمل البيانات الناتجة عن التصوير بالأقمار الصناعية، وأجهزة استشعار الطرق، وأجهزة قياس الظروف المناخية.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مصادر تعتمد على أجهزة التتبع، مثل البيانات التي يتم جمعها من الهواتف المحمولة أو الأنظمة العالمية لتحديد المواقع (GPS).

تشمل مصادر البيانات السلوكية الأنشطة المرتبطة باستخدام الإنترنت، مثل عمليات البحث المتكررة عن منتج أو خدمة معينة، أو الاطلاع المتكرر على صفحات محددة.

<sup>1</sup>رامي صلاح، نبذة عن **Data Big** على موقع [shalah/articles/about-big-data](http://shalah/articles/about-big-data)

<sup>2</sup>ملياني فتيحة، سفاحلو رشيد، **البيانات الضخمة: الفرص، التحديات، ومجالات التطبيق**، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (01)، العدد (02)، (2019)، ص66

## ثانياً: نماذج التحول الرقمي:

عند دراسة النماذج المختلفة لتحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رقمية، نلاحظ وجود مجموعة من الأطر الفكرية التي تركز على أبعاد متعددة تشمل الجوانب السلوكية، الفنية، والاستراتيجية. هذه الأطر توفر رؤى متنوعة تتعامل مع التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، حيث تُعنى بتغيير السلوكيات المؤسسية، وتطوير القدرات التقنية، وصياغة استراتيجيات طويلة المدى تواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة<sup>1</sup>:

**1. النموذج السلوكي (The Behavioral Model)**

يركز هذا النموذج على تحليل المتغيرات السلوكية التي تؤثر في عملية التحول الرقمي، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وكذلك على المستوى التنظيمي والبيئي. يهدف إلى فهم كيفية تفاعل الأفراد والجماعات مع التغيرات التكنولوجية لضمان نجاح عملية التحول.

**2. النموذج الفني الاجتماعي (The Sociotechnical Model)**

يتناول هذا النموذج العلاقة بين التكنولوجيا والنظم التنظيمية، مع التركيز على تفعيل استراتيجيات الأعمال من خلال البرمجيات، وقواعد البيانات، وتقنيات الاتصال. يهدف إلى تحقيق تكامل بين الجوانب الفنية والتنظيمية لضمان كفاءة عملية التحول.

**3. نموذج التحول الاستراتيجي (The Strategic Transformation Model)**

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد العناصر المحورية للمزايا التنافسية. يركز على تحديد موقع المؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية، مما يضمن توافق التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

**4. نموذج التطوير التنظيمي (The Organizational Development Model)**

يُبرز هذا النموذج أهمية التحول العضوي للمنظمة عبر تعزيز مهارات الأفراد من خلال التدريب التحويلي. يسعى إلى تقديم حلول مرنة بدلاً من الإجراءات الصارمة التي قد تقلل من فرص نجاح التحول الرقمي.

**5. النموذج المثالي (The Optimization Model)**

يعتمد هذا النموذج على استخدام المحاكاة لاختبار الحلول المثلى قبل تنفيذها، مع التركيز على تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. يسعى لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا عبر القضاء على الفاقد وتطوير البرمجيات بشكل مستمر.

**6. نموذج التكلفة والعائد (The Cost-Benefit Analysis Model)**

<sup>1</sup> رضا حسين قنديل، أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الفقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (45)، العدد (01)، معهد العباسية للعلوم الإدارية، جمهورية مصر، 2022، ص46 (بتصرف)

يركز هذا النموذج على مقارنة التكاليف اللازمة للتحول الرقمي مع الفوائد المتوقعة. يُتخذ القرار بالتحول بناءً على جدوى المشروع، مع إمكانية رفضه إذا كانت التكاليف تفوق المكاسب المتوقعة.

### 7. نموذج التحويل المتكامل (The Integrated Transformation Model)

يقوم هذا النموذج على فلسفة التحول المتكامل لكافة المستويات التنظيمية والإدارية. يهدف إلى الربط بين تحديث نظم الإدارة الرقمية والتغيير الشامل في منظومة الأعمال، بما يضمن تحولاً شاملاً ومتسقاً نحو المنظمة الرقمية.

### 8. نموذج التحويل الاستثنائي (The Rental Model for Transformation)

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بشركات متخصصة في إدارة نظم المعلومات والاتصالات، استناداً إلى خبرتها الواسعة مقارنة بالمستخدمين النهائيين. يتيح هذا النهج للمؤسسات الاستفادة من الخبرات المتقدمة مع التركيز على أعمالها الأساسية.

تعدد نماذج التحول الرقمي لتلبية احتياجات المؤسسات المختلفة، حيث يتيح كل نموذج إطاراً لتحليل الجوانب التقنية والبشرية والمالية بشكل متكامل. الاختيار بين هذه النماذج يعتمد على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها التنظيمية.

### ثالثاً: مجالات التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بقدرته على بناء مجتمعات فعالة، تتمتع بالقدرة التنافسية والاستدامة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لجميع الفئات. سواء كان المستفيدون مستهلكين، موظفين، أو مستخدمين، فإن التحول الرقمي يسعى دائماً إلى تلبية احتياجاتهم بطرق مبتكرة، مع تعزيز تجربتهم اليومية.

فيما يلي أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي:

#### 1. المدن الذكية: تحول المفهوم الجغرافي في عصر التقنيات الرقمية

شهد مفهوم المجال الجغرافي تحولاً جذرياً من الإطار التقليدي المرتكز على الخصائص الجغرافية المادية إلى نموذج افتراضي قائم على التقنيات المعلوماتية المتقدمة. أصبح هذا التحول يركز على استخدام المكونات الجغرافية المكانية، مثل المواقع والشبكات والتقاطعات، كمجرد بيانات تُدار إلكترونياً من خلال نظم وبرمجيات متطورة. تلعب نظم المعلومات الجغرافية دوراً محورياً في هذا التحول، حيث تُحوّل البيانات الجغرافية التقليدية إلى معطيات رقمية افتراضية ذات بُعد مكاني. هذه البيانات تُستخدم للتفاعل مع الإنسان عبر وسائل تقنية متعددة تشمل الحواسيب، الهواتف الذكية، الساعات الإلكترونية، والألواح الرقمية، مما يعزز إمكانية الوصول والتفاعل مع البيانات المكانية بشكل ديناميكي وفعال.

هذا التطور التقني يتيح للمدن الذكية توظيف الفضاء الجغرافي بأسلوب جديد يُسهم في تحسين إدارة الموارد والخدمات، مع تعزيز التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا في بيئة حضرية تتسم بالمرونة والاستدامة. تعرف المدن الذكية على أنها:

يُعدُّ مفهوم المدينة الذكية من المفاهيم الحديثة نسبياً بالمقارنة مع بعض المصطلحات الأخرى المرتبطة بتكامل المدن مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فقد سبقت هذا المفهوم توصيفات مختلفة، كان أولها مصطلح "المدينة السلكية (City Wired)" الذي ارتبط بظهور الإنترنت. كما ظهر لاحقاً مصطلح "المدينة الواعية" (City Sentient) في سياق استجابة أجهزة الاستشعار المنتشرة في البيئات الحضرية<sup>1</sup>. كذلك، استُخدمت تسميات أخرى مثل "المدينة الرقمية (Digital City)"، و"المدينة الافتراضية (Virtual City)"، و"المدينة المعرفية (KnowledgeCity)"، إلى أن استقر الاستخدام على مصطلح المدينة الذكية خلال السنوات الأخيرة.

المدينة الرقمية تُعرَّف بأنها نموذج شامل يقوم على توظيف تقنية الشبكة العنكبوتية لتنفيذ الأنشطة والوظائف اليومية لسكان المدن بأسلوب إلكتروني. يتم تنفيذ هذه الأنشطة بواسطة أفراد طبيعيين داخل إطار مدينة تقليدية<sup>2</sup>. وتميز المدينة الرقمية باحتوائها على مجموعة متنوعة من الشبكات الرقمية والتطبيقات الإلكترونية، مما يتيح تقديم خدمات اقتصادية واجتماعية عبر مختلف المجالات مثل التجارة، الصحة، التعليم، العمل، والترفيه. وبهذا، تمثل المدينة الرقمية فضاءً افتراضياً للمجتمع يوفر الخدمات التي تُنجز عادةً في الفضاء المادي للمدينة.

المدينة المعرفية<sup>3</sup> هي مصطلح يُستخدم لوصف استراتيجية تنمية تعتمد على المعرفة، وتهدف إلى تعزيز ودعم عمليات إدارة المعرفة التي تُنفَّذ بشكل مستمر داخل المناطق الحضرية. يتحقق ذلك من خلال التفاعل المستمر بين وكلاء المعرفة، مثل الجامعات، ومعاهد البحث، والشركات، والمواطنين، بالإضافة إلى التعاون مع وكلاء المعرفة في مدن أخرى، مما يضمن تدفق المعرفة بشكل دائم. يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدة عوامل أساسية، تشمل شبكات الاتصال المتقدمة، والبنية التحتية المتطورة للمدينة، ومستوى التعليم المرتفع لدى السكان.

المدينة الافتراضية: هي نظير افتراضي للمدينة الاعتيادية، يؤدي فيها كل من السكان والهيئات نشاطاتهم بشكل غير مباشر عبر التقنيات التي أتاحتها الوسائط الرقمية افتراضياً، ومن دون الحاجة إلى التواجد الشخصي<sup>4</sup>. تُعدُّ المدن الثلاث التي تم تناولها سابقاً مكونات أساسية في بناء مفهوم المدينة الذكية. فقد عرّف "أزامات" (Azamat) المدينة الذكية على أنها تجمع حضري يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية: الأساس التقني، الأساس الاجتماعي، والأساس البيئي. بناءً على ذلك، يمكن اعتبار هذه المدن الثلاث بمثابة الركائز التي تتكامل لتكوين

<sup>1</sup>Jan-Philipp Exner, "Smart Cities – Field of application for Planning Support Systems in the 21st Century?", In : 14th International Conference on Computers in Urban Planning and Urban Management CUPUM, Cambridge, USA, July 2015, p.131

<sup>2</sup>خلود رياض صادق، مناهج تخطيط المدن الذكية "حالة دراسية: دمشق"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة المعمارية، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص13

<sup>3</sup>K. Ergazakis et al, "Exploring paths towards knowledge cities developments: A research agenda", In: Encyclopedia of Knowledge Management, IGI Global, 2nd Edition, 2011, p.289 (بتصرف)

<sup>4</sup>خلود رياض، مرجع سبق ذكره، ص 15

المدينة الذكية. حيث تمثل كل من المدينة الافتراضية والمدينة الرقمية الأساس التقني، بينما تشكل المدينة المعرفية الأساس الاجتماعي القائم على التفاعل، في حين يُعبّر التجمع العمراني عن الأساس البيئي. يعرف الاتحاد الأوروبي "المدن الذكية بأنها المدينة التي تحقق أداء جيدا في جميع المجالات الستة، من خلال تفاعل مشترك بين القطاع الاقتصادي والحكومة والنقل والبيئة والحياة مع مواطنين يتمتعون بالوعي والاستقلالية"<sup>1</sup>. تتميز المدن الذكية بمجموعة من الخصائص التي تعكس تكاملها الشامل وتطورها التقني والاجتماعي، وتشمل هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

### 1. الاقتصاد الذكي: يعتمد الاقتصاد الذكي على أربعة عوامل رئيسية:

- جاذبية الاستثمار: يرتبط بزيادة التنافسية على المستويين الإقليمي والعالمي، مما يعزز من استقطاب الاستثمارات.
- الإنتاجية: تتحلى من خلال تمكين الوصول إلى المناطق الريفية والنائية وإدماجها في الأنشطة الاقتصادية.
- روح الابتكار وتنمية المهارات: يشمل تشجيع الابتكار وتطوير المهارات مع تعزيز استخدام التكنولوجيا في العمليات التجارية.
- ريادة الأعمال: يتمثل في دعم وتنفيذ المشاريع الريادية التي تسهم في نمو الاقتصاد.
- 2. المجتمع الذكي: يتسم المجتمع الذكي بتكامل رأس المال البشري والاجتماعي مع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق تنمية مستدامة وتحسين جودة الحياة.
- 3. الحوكمة الذكية: تُعنى الحوكمة الذكية بنمط إدارة قائم على إشراك المواطنين في عمليات اتخاذ القرار والإدارة، مما يعزز العدالة والمشاركة الفعّالة.
- 4. التنقل الذكي: يتمحور حول الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات وأجهزة الاستشعار لتطوير أنظمة نقل مستدامة ومبتكرة وآمنة. ويهدف إلى تحسين جودة الحياة من خلال معالجة تحديات النقل الحضري مثل الازدحام، التلوث، واستهلاك الطاقة.
- 5. البيئة الذكية: تهدف إلى تقليل الانبعاثات الضارة وتحسين جودة الموارد الطبيعية عبر تطبيقات تكنولوجيا متقدمة وإجراءات فعّالة لإدارة الموارد. يتم قياس البيئة الذكية من خلال معايير مثل جاذبية البيئة الطبيعية، مستويات التلوث، وأنشطة الحماية.

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسنين قشطي نبيلة، المدن الذكية بين الجمهورية المصرية والمملكة المغربية، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد (05)، العدد (02)، 2021، ص32-33

<sup>2</sup> فلاق صليحة وآخرون، استراتيجيات دعم تحول لمدن ذكية في العالم العربي - بالإشارة لتجربة الإمارات العربية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (02)، 2020، ص173-174 (بتصرف).

6. الحياة الذكية: تُعبر عن جودة الحياة ومستواها، خاصة فيما يتعلق بإتاحة خدمات صحية ذات جودة عالية، إدارة السجلات الصحية إلكترونياً، وتطوير خدمات سياحية متقدمة. كما تشمل اعتماد بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ترتكز هذه الخصائص مجتمعة على تحقيق التوازن بين التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لضمان استدامة المدن الذكية وتحسين حياة سكانها.

تسعى المدن الذكية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تشمل<sup>1</sup>:

1. استقطاب المواهب المتميزة نظراً لأن الاقتصاد المعرفي يعتمد بشكل رئيسي على الأفراد؛
  2. استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتهيئة بيئة جاذبة للشركات العالمية؛
  3. التحديث المستمر للبنية التحتية والتشريعات القانونية المرتبطة بصناعة تكنولوجيا المعلومات؛
  4. تعزيز الدعم الحكومي لصناعة الاتصالات وتطوير بنيتها التحتية؛
  5. إزالة العقبات أمام المستثمرين الأجانب في مجالات البرمجيات وأجهزة الحاسوب؛
  6. تحفيز النمو الاقتصادي؛
  7. تهيئة بيئة استثمارية مواتية تجذب الاستثمارات والخبرات والشركات العالمية، وتعمل على استقطاب المعرفة؛
  8. تحسين جودة حياة المواطنين؛
  9. توفير حلول ذكية شاملة تخدم مختلف القطاعات الحيوية في المدينة مثل الاقتصاد، الصحة، التعليم، والنقل.
- تُعد هذه الأهداف إلى تعزيز التطور المستدام ورفع مستوى الخدمات بما يتناسب مع احتياجات السكان، مما يساهم في تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والمجتمع..

## 2. الحكومة الإلكترونية

يشهد العالم تطوراً تقنياً متسارعاً فرض على العديد من الدول، سواء المتقدمة أو النامية، اعتماد مفاهيم مبتكرة تهدف إلى تحسين إدارة شؤون الدولة وتيسير حياة المواطنين. ومن بين هذه المفاهيم برزت الحكومة الإلكترونية، أو ما يُعرف أيضاً بالحكومة الرقمية، كمظهر من مظاهر التحول الرقمي الذي طال مختلف المجالات، لتصبح وسيلة فعالة في تعزيز كفاءة الإدارة العامة وتقديم الخدمات بطريقة أكثر سهولة وشفافية.

○ عرّف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية بأنها العملية التي تعتمد من خلالها المؤسسات الحكومية على تكنولوجيا المعلومات بهدف إحداث تحول في طبيعة العلاقات بينها وبين المواطنين، وقطاع الأعمال، والمؤسسات الحكومية الأخرى. وتتيح هذه التكنولوجيا تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف، مثل تحسين جودة الخدمات

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسنين قشطي نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص38

المقدمة للمواطنين، وتعزيز التفاعل مع قطاع الأعمال والمجتمع الصناعي، فضلاً عن تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات بسهولة. ويُساهم ذلك في تحقيق قدر أكبر من الشفافية ورفع كفاءة إدارة المؤسسات الحكومية.<sup>1</sup>

○ عرّفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحكومة الإلكترونية بأنها "عملية التكامل الفعّال لاستخدام مختلف تقنيات المعلومات والاتصال، بهدف تبسيط وتسهيل العمليات الإدارية والمهام اليومية لمختلف القطاعات الحكومية وتلك التي تتم فيما بينها وبين (حكومية- حكومية) وتلك التي تربطها بالمواطنين (حكومية - مواطن)، أو قطاعات الأعمال (حكومية - أعمال)".<sup>2</sup>

○ عرّفت الجمعية الأمريكية للخدمات العمومية (ASPA) وهيئة الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية مفهوم الحكومة الإلكترونية بأنه استخدام الإنترنت وشبكة الويب العالمية كوسيلة لتقديم الخدمات والمعلومات الحكومية للمواطنين.<sup>3</sup>

◀ يتضح من ذلك أن مفهوم الحكومة الإلكترونية يتمثل في توظيف تقنيات الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات الحكومية، بما يتيح استخدامها بشكل فعال ومتكامل لتحسين تقديم الخدمات الحكومية وتعزيز العلاقات مع المواطنين بكفاءة عالية.

تُعد هذه المفاهيم جزءاً أساسياً من التنمية المستدامة، التي اتسع نطاقها ليشمل القيم المعنوية مثل الحرية واكتساب المعرفة، بحيث لا تقتصر على الوفرة المادية فقط، بل تمتد إلى تنمية القدرات البشرية اللازمة لتحقيق الرفاهية. كما تركز التنمية المستدامة على التوظيف العقلاني للموارد في مختلف مجالات النشاط الإنساني، بما في ذلك الإنتاج والسياسة، مما يعكس تحولاً من مفهوم رأس المال البشري إلى رأس المال الاجتماعي. وتهدف هذه العملية إلى تحقيق التنمية الإنسانية في أبعادها الشاملة، من خلال نهج متكامل يقوم على مبدأ المشاركة والتخطيط طويل الأمد، مع التركيز على مجالات أساسية مثل التعليم، والتربية، والثقافة، والإسكان، والصحة، وذلك ضمن إطار حكم القانون والسلطة المؤسسية.

تهدف الحكومة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها<sup>4</sup>:

تعزيز كفاءة وفعالية الإدارة العامة من خلال تحسين العمليات الإدارية وزيادة الاعتماد على التقنيات الحديثة لتعزيز المعرفة المؤسسية.

<sup>1</sup> إلهام بجاوي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (16)، جامعة سطيف، الجزائر، 2016، ص19 (بتصرف)

<sup>2</sup> آسيا بنت حامد ياركندي، نجاة بنت محمد سعيد الصائغ، التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الالكترونية - تجارب عربية ناجحة في التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الالكترونية بوابة المدينة المنورة للخدمات الإلكترونية، بحث مقدم إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل التحول من الوظيفة التقليدية إلى الإلكترونية، الجمهورية التونسية، 25.27 مايو، 2009، ص02

<sup>3</sup> غيشي عبد العالي، جرمان الربيعي، نماذج عالمية لمراحل بناء الحكومة الإلكترونية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد (30)، 2014، ص30 (بتصرف)

<sup>4</sup> خوش صليحة، واقع تبني الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: استعراض لمؤشرات التطبيق مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (16)، العدد (22)، 2020، ص407، (بتصرف)

دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة وربطها بمراكز صنع القرار لتقليل العقبات التي تواجه هذه العملية. تسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات من المؤسسات والدوائر الحكومية، مما يقلل من الزمن اللازم للحصول عليها.

مكافحة الفساد الإداري والمالي والمساهمة في خفض التكاليف العامة وزيادة الإيرادات من خلال إدارة الموارد بشكل أكثر شفافية وكفاءة.

نشر ثقافة مؤسسية إيجابية عبر توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز الأداء المهني لدى جميع العاملين. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع من خلال اعتماد أساليب حديثة ومبتكرة لإدارة المجتمع بما يلي احتياجاته.

ترتكز هذه الأهداف على استخدام التكنولوجيا لتحقيق الحوكمة الفعالة، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التنمية المستدامة.

### 3. نماذج الأعمال الحديثة

من منظور استراتيجي تقليدي، تُعد نماذج الأعمال أساسًا محوريًا لتعزيز وتجديد المزايا التنافسية للمنظمات. إذ تُتيح هذه النماذج تحليل العناصر الفردية للنشاط الشامل داخل المؤسسة، والتي غالبًا ما تُعتبر وحدة متكاملة يصعب فصل مكوناتها. هذا التحليل يدفع المؤسسات نحو الإبداع وإعادة تكوين هذه العناصر أو دمجها مع مكونات جديدة، مما يُساهم في تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن كل مؤسسة تعتمد على نموذج أعمال يعكس آلية عملها وطريقة تحقيقها للقيمة. لذا، يصبح التفكير الاستراتيجي في نماذج الأعمال أمرًا بالغ الأهمية، خاصة في البيئات التي تشهد تغيرات سريعة في "قواعد اللعبة"، كما هو الحال في مجال الابتكارات. وغالبًا ما تتمثل هذه الابتكارات في تطوير نماذج أعمال جديدة تتوافق مع التغيرات الديناميكية وتدعم استمرارية التنافسية. بناءً على ذلك، يُنظر إلى الابتكار في نماذج الأعمال باعتباره عنصرًا أساسيًا في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية لمواكبة التحولات السريعة في الأسواق، يمكن أن تشهد نماذج الأعمال التقليدية تحولات جذرية نتيجة إدخال تغييرات جوهرية في سلسلة القيمة من خلال توظيف التقنيات الرقمية. وقد أسهمت هذه التحولات في تحسين طرق التسويق والتوزيع، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. كما أتاح التحول الرقمي للمؤسسات الفرصة للتوسع نحو أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل، وذلك بفضل استثمار القدرات الرقمية المتوفرة لديها.

يُعد التحول الرقمي عملية شاملة تجمع بين الأتمتة والتجريد، حيث يُركز على اكتشاف قنوات اتصال وتوزيع مبتكرة تحل محل الأساليب التقليدية، مع العمل على تقليل التكاليف التشغيلية. علاوة على ذلك، يتطلب التحول الرقمي إعادة هيكلة سلسلة القيمة وإعادة تعريف أدوار الأطراف الفاعلة فيها بما يحقق مزيدًا من الكفاءة

<sup>1</sup>Stalder, Oliver (2018) An Exploration of the Business Model Concept's Meaning and Usage in Switzerland: Towards an Application Framework. PhD thesis, University of Gloucestershire, 2018, p.55 (بتصرف)

والتكامل. ومن أجل تحقيق هذه التحولات بنجاح، يُصبح من الضروري التركيز على العميل كعنصر أساسي، من خلال فهم سلوكياته وتتبع احتياجاته واستباق توقعاته. يُمكن تحقيق ذلك عبر تبني نماذج أعمال رقمية بالكامل تستفيد من التقنيات الحديثة والإمكانات التكنولوجية المتاحة<sup>1</sup>. هذه النماذج تهدف إلى تعزيز التنافسية والابتكار بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

يركز نموذج العمل على التعامل مع المؤسسة بوصفها كياناً اجتماعياً يمتلك مكونات وخصائص ذاتية، بهدف تعزيز قدرتها على خدمة المواطنين بفعالية متزايدة. كما ينظر إلى المؤسسة كمجتمع داخلي يتسم بسمات ومكونات واحتياجات خاصة. وعند الوصول إلى مستويات متقدمة من التنظيم الداخلي، يسهم ذلك بشكل مباشر في تعزيز كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها على المستوى العام<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: التحول الرقمي لبيئة الأعمال الجزائرية بين الفرص والتحديات:

بالنسبة للجزائر، فإن عملية التحول الرقمي لبيئة الأعمال تمثل فرصة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع الاقتصاد بعيداً عن الاعتماد المفرط على قطاع المحروقات. كما يمكن لهذا التحول أن يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات، جذب الاستثمارات الأجنبية، ودعم نمو المؤسسات الناشئة والصغيرة والمتوسطة.

ورغم هذه الفرص، تواجه بيئة الأعمال الجزائرية العديد من التحديات في تبني التحول الرقمي. من بين هذه التحديات نقص البنية التحتية التكنولوجية، ضعف المهارات الرقمية، إضافة إلى العوائق التنظيمية والتشريعية. في ظل هذه المعطيات، تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية استراتيجية شاملة ودعمًا متكاملًا من قبل الحكومة والقطاع الخاص لتجاوز العقبات واستغلال الفرص المتاحة

#### المطلب الأول: إنجازات ومؤشرات التحول الرقمي في الجزائر :

من خلال هذا المطلب سوف ندرس مؤشرات التحول الرقمي المختلفة، حسب احصائيات عالمية ووطنية

##### 1. قياس استخدام الأنترنت:

وفقاً لتقرير "ديجيتال 2024" الصادر عن موقع DataReportal، بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر مع بداية عام 2024 حوالي 33.49 مليون مستخدم، مما يمثل نسبة انتشار تجاوزت 72.9% من السكان. ومن بين هؤلاء المستخدمين، وصل عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي إلى أكثر من 24.85 مليون مستخدم بحلول نهاية شهر يناير 2024، وهو ما يعادل 54.1% من إجمالي سكان البلاد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>غريسي صديقي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، 2021، ص102 (بتصرف)

<sup>2</sup>محمد هلال الشوبري نعي، رؤية تحليلية لإمكانات تطبيق التحول الرقمي بالمنظمات غير الحكومية - دراسة من منظور 'طريقة تنظيم المجتمع'، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (08)، جامعة الفيوم، مصر، 2019، ص718

<sup>3</sup>digital 2024 Algeria, <https://datareportal.com/reports/digital2024-algeria?rq=algeria> seen on 22/11/2024.

وفقاً لتحليلات موقع Kepios المتخصص في دراسة توجهات مستخدمي الإنترنت، شهد عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر زيادة قدرها 1.2 مليون مستخدم، ما يمثل نمواً بنسبة 3.9% بين يناير 2023 ويناير 2024. وعلى ضوء هذه البيانات، تشير الإحصاءات إلى أن حوالي 12.46 مليون شخص في الجزائر لا يزالون غير متصلين بالإنترنت مع بداية عام 2024، مما يعادل نسبة 27.1% من إجمالي السكان<sup>1</sup>. تشير بيانات مؤسسة Ookla العالمية، المتخصصة في قياس سرعة الإنترنت، إلى أن متوسط سرعة الاتصال بالإنترنت عبر شبكات الهاتف المحمول في الجزائر بلغ 21.36 ميغابت/ثانية. في المقابل، لم يتجاوز متوسط سرعة الاتصال بالإنترنت الثابت 12.32 ميغابت/ثانية. كما أوضحت المؤسسة أن متوسط سرعة الاتصال عبر الهاتف المحمول في الجزائر شهد زيادة قدرها 7.96 ميغابت/ثانية خلال الأشهر الاثني عشر التي سبقت بداية عام 2024<sup>2</sup>.

## 2. مؤشر الولوج الاقتصادي Network Readiness Index:

يُعرف مؤشر الجاهزية الرقمية (NRI) أو ما يُعرف بمؤشر الاستعداد الشبكي الرقمي، بأنه أداة تُقيّم مدى قدرة اقتصاديات الدول على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويستند إلى أربعة محاور رئيسية:

- ◀ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتشمل مدى الوصول، والمحتوى، وتكنولوجيا المستقبل.
- ◀ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد.
- ◀ الحوكمة وبيئة الأعمال، ويتضمن الإطار التنظيمي، الثقة، والشمول.
- ◀ تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية المستدامة.

وفقاً لتقرير Portulans 2022، الذي يقيس مستوى جاهزية الدول للتحول الرقمي، جاءت الجزائر في المرتبة 100 من أصل 131 دولة ضمن هذا المؤشر، محققة مجموع نقاط بلغ 48.39<sup>3</sup>.

### الجدول رقم (03) يمثل: تطور مؤشر الولوج الاقتصادي Network Readiness Index

السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024
قيمة المؤشر	35.30	35.15	38.93	39.48	37.52	39.24
الرتبة	98	107	100	100	103	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات موقع <https://networkreadinessindex.org/country/algeria>

تشير بيانات الجدول إلى أداء الجزائر في الجاهزية الرقمية NRI خلال الفترة (2019-2024)، والتي تُظهر تذبذباً واضحاً في كل من قيمة المؤشر وترتيب الجزائر عالمياً.

<sup>1</sup> ibid.

<sup>2</sup> Karim Yaici, Fixed Internet Speeds are Improving in North Africa, and Fiber Could Boost Them Even Further, seen in <https://shorturl.at/mJRS9> on 23/11/2024. بتصرف

<sup>3</sup> PORTULANS institue, Network Readiness Index 2021, 2021, p1. بتصرف

1. دراسة قيمة المؤشر حسب المعطيات:
  - استقرار نسبي وضعف الأداء (2019-2020):
 

في عامي 2019 و2020، استقرت قيمة المؤشر عند 35.30 و35.15 على التوالي، مع انخفاض طفيف في عام 2020. يُعزى هذا الانخفاض إلى تداعيات جائحة كوفيد-19 التي أثرت على مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر، مما زاد من تعقيدات ممارسة الأعمال.
  - تحسن ملحوظ (2021-2022):
 

شهد عام 2021 قفزة في قيمة المؤشر إلى 38.93، تبعثها زيادة طفيفة في عام 2022 لتصل إلى 39.48. يُمكن تفسير هذا التحسن بالسياسات الحكومية المؤقتة لدعم الاقتصاد في مرحلة التعافي من أزمة الجائحة، بالإضافة إلى بعض الإصلاحات القطاعية المحدودة.
  - تراجع نسبي (2023):
 

في عام 2023، تراجعت قيمة المؤشر إلى 37.52، مما يعكس ضعف استدامة التحسن السابق. يعود هذا الانخفاض إلى استمرار التحديات البنوية في الاقتصاد الجزائري، مثل البيروقراطية، ضعف الشفافية، وغياب بيئة تنافسية.
  - تحسن متوقع (2024):
 

ارتفعت القيمة مجددًا في عام 2024 إلى 39.24، وهو ما قد يشير إلى جهود حكومية لإعادة تنشيط الاقتصاد أو تأثير سياسات إصلاحية جديدة، رغم أن ذلك يحتاج إلى متابعة لمعرفة استدامة هذا التحسن.
2. الرتبة العالمية:
  - تراجع ملحوظ في البداية (2019-2020):
 

احتلت الجزائر المرتبة 98 في 2019، لكنها تراجعت إلى 107 في 2020، مما يُبرز التأثير السلبي لأزمة الجائحة على الاقتصاد مقارنة بدول أخرى.
  - تحسن طفيف واستقرار (2021-2022):
 

استقرت الرتبة عند 100 في عامي 2021 و2022، بالتزامن مع التحسن النسبي في قيمة المؤشر، مما يشير إلى أن الجزائر استطاعت مواكبة التطورات العالمية جزئيًا.
  - تراجع جديد (2023):
 

عادت الجزائر إلى المرتبة 103 في 2023، وهو ما يعكس ضعف تنافسية الاقتصاد الجزائري عالميًا واستمرار وجود تحديات تؤثر سلبًا على مناخ الأعمال.
  - تحسن في الترتيب (2024):
 

تشير البيانات إلى استعادة الجزائر للمرتبة 100 في 2024، مما يدل على بوادر تقدم نسبي قد تكون ناتجة عن إصلاحات اقتصادية محدودة أو تحسن الظروف العالمية.

من خلال ذلك يتضح:

• **تذبذب الأداء:**

يُظهر الأداء الجزائري تذبذبًا واضحًا بين التحسن والتراجع، مما يعكس غياب استراتيجيات اقتصادية مستدامة تعالج التحديات الهيكلية مثل البيروقراطية، ضعف الكفاءة التنظيمية، وتأخر التحول الرقمي.

• **أثر العوامل الخارجية:**

كان لأزمة كوفيد-19 تأثير سلبي واضح في بداية الفترة، لكنها أيضًا أبرزت الحاجة إلى إصلاحات هيكلية عميقة لتحسين مرونة الاقتصاد.

لتعزيز استدامة التحسن، تحتاج الجزائر إلى:

- تبني إصلاحات مؤسسية شاملة لتحسين بيئة الأعمال.
- تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تعزيز الشفافية وتوفير الحوافز للاستثمار المحلي والأجنبي.
- التركيز على القطاعات الاستراتيجية مثل التكنولوجيا والطاقة المتجددة لتحقيق تنوع اقتصادي.

3. **مؤشر الابتكار العالمي**

يمثل مؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index) أداة رئيسية لقياس قدرات الابتكار والأداء في الدول حول العالم. يُعتمد هذا المؤشر على عدد من المحاور مثل البنية التحتية، البحث والتطوير، المؤسسات، الأسواق، والموارد البشرية. تُعد الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة لتحسين ترتيبها في هذا المؤشر، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة تؤثر على أدائها.

◀ أداء الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي: وفقًا لتقرير مؤشر الابتكار العالمي لعام 2023، احتلت الجزائر مرتبة متأخرة مقارنة بالدول الأخرى. وقد سجلت البلاد نقاطًا منخفضة نسبيًا في مختلف أبعاد المؤشر، مما يعكس التحديات الهيكلية التي تواجهها، لا سيما في مجالات البحث العلمي، البنية التحتية، والتعاون بين القطاعين العام والخاص.

◀ المؤسسات: فيما يخص محور المؤسسات، تواجه الجزائر تحديات ترتبط بالبيروقراطية وضعف الحوكمة. هذا يُضعف الثقة في البيئة التنظيمية ويؤثر سلبيًا على جذب الاستثمار في مجالات الابتكار.

◀ البحث والتطوير: تُظهر البيانات أن الإنفاق على البحث والتطوير في الجزائر لا يزال محدودًا مقارنة بالمعايير الدولية. ينعكس ذلك في ضعف إنتاجية البحوث العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشير التقارير إلى أن الجزائر تُسجل عددًا منخفضًا من براءات الاختراع سنويًا.

◀ رأس المال البشري: يعاني نظام التعليم العالي في الجزائر من نقص في الربط بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق. على الرغم من العدد الكبير من الخريجين سنويًا، إلا أن الكفاءات القادرة على الابتكار والبحث التطبيقي لا تزال محدودة. كما أن هجرة العقول تُعد من أبرز التحديات التي تؤثر على أداء الجزائر في هذا المجال.

◀ البنية التحتية: تعاني البنية التحتية التكنولوجية في الجزائر من تأخر نسبي، مما يحد من قدرات المؤسسات والأفراد على استخدام التكنولوجيا لدعم الابتكار. ضعف شبكات الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية يُعتبر من أبرز العوائق.

◀ التعاون الدولي: يُعد التعاون الدولي عنصرًا هامًا لتعزيز الابتكار، إلا أن الجزائر لا تزال بعيدة عن تحقيق شراكات فعّالة في مجال البحث والتطوير مع المؤسسات الأكاديمية والشركات العالمية.

تُظهر نتائج مؤشر الابتكار العالمي أن الجزائر بحاجة إلى إجراء إصلاحات هيكلية لتعزيز قدرتها على الابتكار. ومن بين أهم التوصيات:

1. زيادة الاستثمار في البحث والتطوير: تخصيص نسبة أكبر من الناتج المحلي الإجمالي لهذا القطاع لتعزيز القدرة التنافسية العلمية.

2. تحسين البيئة المؤسسية: تطبيق إصلاحات لتحسين الحوكمة وتقليل البيروقراطية.

3. تعزيز التعليم وربطه بالابتكار: توفير برامج تعليمية متخصصة تتماشى مع احتياجات السوق.

4. تطوير البنية التحتية التكنولوجية: الاستثمار في شبكات الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية لتسريع عملية التحول الرقمي.

5. دعم التعاون الدولي: إنشاء شراكات بحثية مع المؤسسات العالمية لتعزيز التبادل المعرفي.

رغم التحديات العديدة التي تواجهها الجزائر في مجال الابتكار، إلا أن هناك فرصًا كبيرة لتحسين أدائها إذا تبنت سياسات إصلاحية فعالة ومستدامة. يُعد الاستثمار في البحث والتطوير وتعزيز التعاون بين مختلف القطاعات خطوات أساسية للنهوض بترتيب الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي.

الجدول رقم (04): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي (2020-2024)

السنة	مؤشر الابتكار العالمي	مدخلات الابتكار	مخرجات الابتكار
2020	121	111	126
2021	120	109	128
2022	115	110	118
2023	119	108	127
2024	115	110	118

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Dutta, Bruno Lanvin, Lorena Rivera León , & Sacha Wunsch-Vincent,2022)

تظهر البيانات في الجدول تطور أداء الجزائر على مدى خمس سنوات (2020-2024) وفقًا لمؤشر الابتكار العالمي وأبعاده الفرعية، "مدخلات الابتكار" و"مخرجات الابتكار". يمكن تحليل هذه البيانات من منظور أكاديمي كما يلي:

### 1. تغيرات مؤشر الابتكار العالمي :

• التحسن العام: ارتفع ترتيب الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي من المرتبة 121 في عام 2020 إلى 115 في عام 2022، مما يشير إلى تحسن نسبي في الأداء.

• التراجع الأخير: عادت الجزائر إلى المرتبة 119 في عام 2023 ثم إلى 115 في عام 2024، مما يشير إلى تقلبات في الأداء وعدم استدامة التحسن.

### 2. مدخلات الابتكار :

• تحسن طفيف: شهد ترتيب "مدخلات الابتكار" تحسنًا من 111 في عام 2020 إلى 110 في 2022 و2024. ومع ذلك، تراجع إلى 108 في عام 2023.

• مؤشر هام: يشير هذا البعد إلى الإمكانيات والسياسات والبنية التحتية التي تدعم الابتكار. التحسن البسيط يشير إلى جهود حكومية في تحسين بيئة الابتكار، لكنها غير كافية للحفاظ على استدامة التقدم.

### 3. مخرجات الابتكار:

• تحسن ملحوظ: شهدت "مخرجات الابتكار" تحسنًا ملحوظًا، حيث ارتفعت من 126 في عام 2020 إلى 128 في 2021، قبل أن تتراجع إلى 118 في 2022 و2024.

- **التراجع في 2022 و2024:** يشير هذا التراجع إلى تحديات في تحويل المدخلات إلى نتائج فعلية ملموسة (مثل الابتكارات التكنولوجية، الإنتاج المعرفي، أو براءات الاختراع).  
نلاحظ من هذا:
- **تذبذب الأداء:** الأداء غير المستقر يعكس تحديات داخلية في استدامة الابتكار. قد تكون هناك مشكلات في التنسيق بين السياسات والبنية التحتية والنتائج الفعلية.
- **الفجوة بين المدخلات والمخرجات:** يلاحظ أن ترتيب "مخرجات الابتكار" أعلى من "مدخلات الابتكار" في معظم السنوات، قد يكون ذلك دليلاً على كفاءة نسبية في استغلال الموارد المتاحة، ولكنه يشير أيضاً إلى نقص في استثمارات الابتكار.
- **الاستقرار النسبي في 2022 و2024:** إعادة نفس الأرقام في 2022 و2024 (115 للمؤشر العام، 110 للمدخلات، و118 للمخرجات) قد تعكس ضعف التحسينات الجوهرية في منظومة الابتكار.  
لتحسين الأداء:

### 1. تعزيز مدخلات الابتكار:

- زيادة الاستثمار في البحث والتطوير (R&D).
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية.
- توفير بيئة تنظيمية داعمة للمبتكرين ورواد الأعمال.

### 2. تحويل المدخلات إلى مخرجات:

- إنشاء برامج لربط البحث العلمي بالصناعة.
- تحفيز نقل التكنولوجيا.
- تقديم دعم مادي ولوجستي للمبتكرين لتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.

### 3. تحقيق الاستدامة:

- وضع استراتيجية وطنية للابتكار تهدف إلى تحسين المؤشر بشكل مستدام.
- مراقبة الأداء بانتظام وتحديد نقاط القوة والضعف.

تشير البيانات إلى أن الجزائر أحرزت بعض التحسن في مؤشر الابتكار العالمي، إلا أن التذبذب في الأداء يبرز الحاجة إلى جهود مستدامة لتحسين بيئة الابتكار وتحويل الإمكانيات إلى نتائج ملموسة. التركيز على تعزيز مدخلات الابتكار وتحسين كفاءة تحويلها إلى مخرجات يمكن أن يساهم في تحقيق تقدم مستدام.

## 4. مؤشر تنمية الإدارة الإلكترونية IDEG

وهو مؤشر يقيس مدى تطور الإدارة الإلكترونية للبلدان الأعضاء في الأمم المتحدة والبالغ عددها 193 دولة. هو مؤشر مركب يقوم على المتوسط المرجح لثلاثة مؤشرات أساسية هي: المؤشر الفرعي للبنية التحتية للاتصالات، المؤشر الفرعي لرأس المال البشري، المؤشر الفرعي للخدم عبر الإنترنت. ندرس من خلال هذا المؤشر تطور المعاملات عبر الشبكة البريدية وعدد حاملي البطاقة النقدية الإلكترونية. الشبكة البريدية، تمتد ب 4220 مكتب بريدي، متصلة بالكامل بالإنترنت، وتغطي جميع ربوع الوطن تغطي كافة مناطق الجزائر، وتشارك بفعالية في الشمول المالي، بلغ عدد حسابات البريد الجاري ولديها أكثر من 27.5 مليون حساب بريدي بنهاية جوان 2023، زيادة قدرها 1.76% مقارنة بسنة 2022. علاوة على ذلك، بلغ عدد حسابات CNEP أكثر من 4.4 مليون حساب في نهاية جوان 2023.

- المعاملات على الحسابات البريدية الجارية CCP: تتم المعاملات على الحسابات البريدية الجارية CCP عبر عدة وسائل) شبك البريد، الشبك الآلي، هوائيات الدفع الإلكتروني، عبر الإنترنت، فيما يخص السداسي الأول من سنة 2023؛ بلغ عدد معاملات الائتمان / عمليات السحب والدفع على الحسابات البريدية الجارية CCP

## المطلب الثاني: تحديات البنية التحتية الرقمية في الجزائر :

شهدت الجزائر بعد عام 2020 تحولات ملحوظة في مجال الرقمنة نتيجة للتغيرات العالمية وتسارع التطورات التقنية. تهدف الجزائر إلى تحقيق التحول الرقمي كجزء من استراتيجياتها الوطنية للتنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الرقمي. يأتي هذا التقرير لتسليط الضوء على تطور الرقمنة في الجزائر خلال هذه الفترة.

## الإطار التنظيمي والتشريعي لتطور الرقمنة في الجزائر

1. إطلاق قانون التجارة الإلكترونية 2020.<sup>1</sup>

صدر هذا القانون لتنظيم العمليات التجارية التي تتم عبر الإنترنت، ويهدف إلى تعزيز الثقة بين الأطراف المتعاملة إلكترونياً، سواء كانوا مستهلكين أو مزودين للخدمات. أبرز ملامح القانون:

<sup>1</sup> المادة 8 من قانون التجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 45، 2020.

- إلزام المتعاملين الإلكترونيين بتوفير المعلومات الأساسية عن منتجاتهم أو خدماتهم، مثل السعر والمواصفات وشروط التسليم.
- ضمان حقوق المستهلك من خلال توفير إمكانية إرجاع السلع أو إلغاء العقود في حالات محددة.
- وضع إطار قانوني للمعاملات الإلكترونية، بما يشمل توقيع العقود الرقمية وإثباتها قانونيًا.
- مراقبة الإعلانات الإلكترونية لضمان الشفافية وتجنب التضليل.
- يشكل خطوة حاسمة نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل.
- يُعزز من انخراط الأفراد والشركات في التجارة الرقمية، مما يساهم في نمو الاقتصاد الوطني.

## 2. إنشاء هيئة الرقابة على الأمن السيبراني<sup>1</sup>

تم إنشاء هذه الهيئة كجزء من استراتيجية الحكومة لضمان حماية البيانات الرقمية وتأمين الأنظمة التقنية، في ظل تزايد التهديدات السيبرانية.

### أهداف الهيئة:

- وضع سياسات وطنية للأمن السيبراني تشمل حماية البنية التحتية الرقمية الحيوية.
- مراقبة الأنظمة الرقمية في المؤسسات الحكومية والخاصة لضمان التزامها بمعايير الأمان.
- التصدي للجرائم السيبرانية مثل القرصنة وسرقة البيانات، من خلال تطوير أنظمة متقدمة للحماية.

### إجراءات الهيئة:

- تقديم الدعم الفني للمؤسسات لتحسين أنظمتها الأمنية.
- تنظيم دورات تدريبية لرفع الوعي بأهمية الأمن السيبراني.
- التعاون مع هيئات دولية متخصصة لتبني أفضل الممارسات في هذا المجال.

### أهمية الهيئة:

- تُعتبر ضرورة لمواكبة التحول الرقمي العالمي وحماية مصالح الدولة والمجتمع.
- تساهم في بناء ثقة المستخدمين بالخدمات الرقمية المقدمة داخل الجزائر.

## 3. البنية التحتية الرقمية :

- ركزت الجزائر على تحسين البنية التحتية الرقمية لتعزيز الوصول إلى الإنترنت والخدمات الرقمية، ومن أبرز الإنجازات:
- توسيع شبكة الألياف البصرية: ما ساعد على تحسين جودة الإنترنت وزيادة النطاق العريض.
  - إطلاق الأقمار الصناعية مثل "الكوم سات 1": لدعم خدمات الاتصالات والإنترنت في المناطق النائية.
  - زيادة الاعتماد على الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وتطوير التطبيقات الرقمية.

<sup>1</sup> وزارة الرقمنة والإحصائيات، تقرير حول إنشاء هيئة الرقابة على الأمن السيبراني، 2021، ص. 12

## 4. الخدمات الرقمية المقدمة :

شهدت الجزائر تطوراً كبيراً في الخدمات الرقمية الموجهة للمواطنين والمؤسسات، ومن أبرزها:

- رقمنة الخدمات الإدارية: مثل استخراج الوثائق الرسمية (عقود الزواج، شهادات الميلاد) عبر الإنترنت.
- المنصة الوطنية للتعليم عن بُعد: التي تم تفعيلها خلال جائحة كوفيد-19 لتوفير التعليم عن بُعد للطلاب.
- أنظمة الدفع الإلكتروني: زيادة الاعتماد على وسائل الدفع الرقمية مثل تطبيقات الدفع والبنوك الإلكترونية.

## تحديات الرقمنة :

رغم التقدم الملحوظ، تواجه الجزائر تحديات عدة تعيق تحقيق الرقمنة الشاملة، ومنها:

- ضعف البنية التحتية في المناطق الريفية، مما يحد من وصول الخدمات الرقمية.
- الافتقار إلى المهارات التقنية المتقدمة بين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.
- التبعية الكبيرة للتكنولوجيا المستوردة، مما يزيد من التكاليف ويحد من الابتكار المحلي.
- ضعف الأمن السيبراني والتحديات المرتبطة بحماية البيانات.

لتسريع التحول الرقمي وتحقيق أهداف الرقمنة، يُوصى بما يلي:

- تعزيز الاستثمارات في تطوير البنية التحتية الرقمية، خاصة في المناطق النائية.
- إنشاء برامج تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية في مجال التكنولوجيا والرقمنة.
- دعم الابتكار المحلي في قطاع التكنولوجيا وتعزيز التعاون مع الشركات الناشئة.
- تحسين أنظمة الأمن السيبراني لحماية البيانات والمؤسسات.

يشكل التحول الرقمي في الجزائر خطوة حاسمة نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني. ورغم التقدم المحرز بعد عام 2020، يتطلب التطور الرقمي مزيداً من الجهود لتحسين البنية التحتية، وتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز الثقة في الخدمات الرقمية.

تتكون البنية التحتية الرقمية من ثلاثة عناصر رئيسية تُشكل أساساً لدعم الأنشطة الرقمية. تشمل هذه العناصر:

1. البنية التحتية المادية: تتألف من المكونات الأساسية اللازمة لدعم الأنشطة الرقمية، مثل الشبكات والأجهزة والبرمجيات.

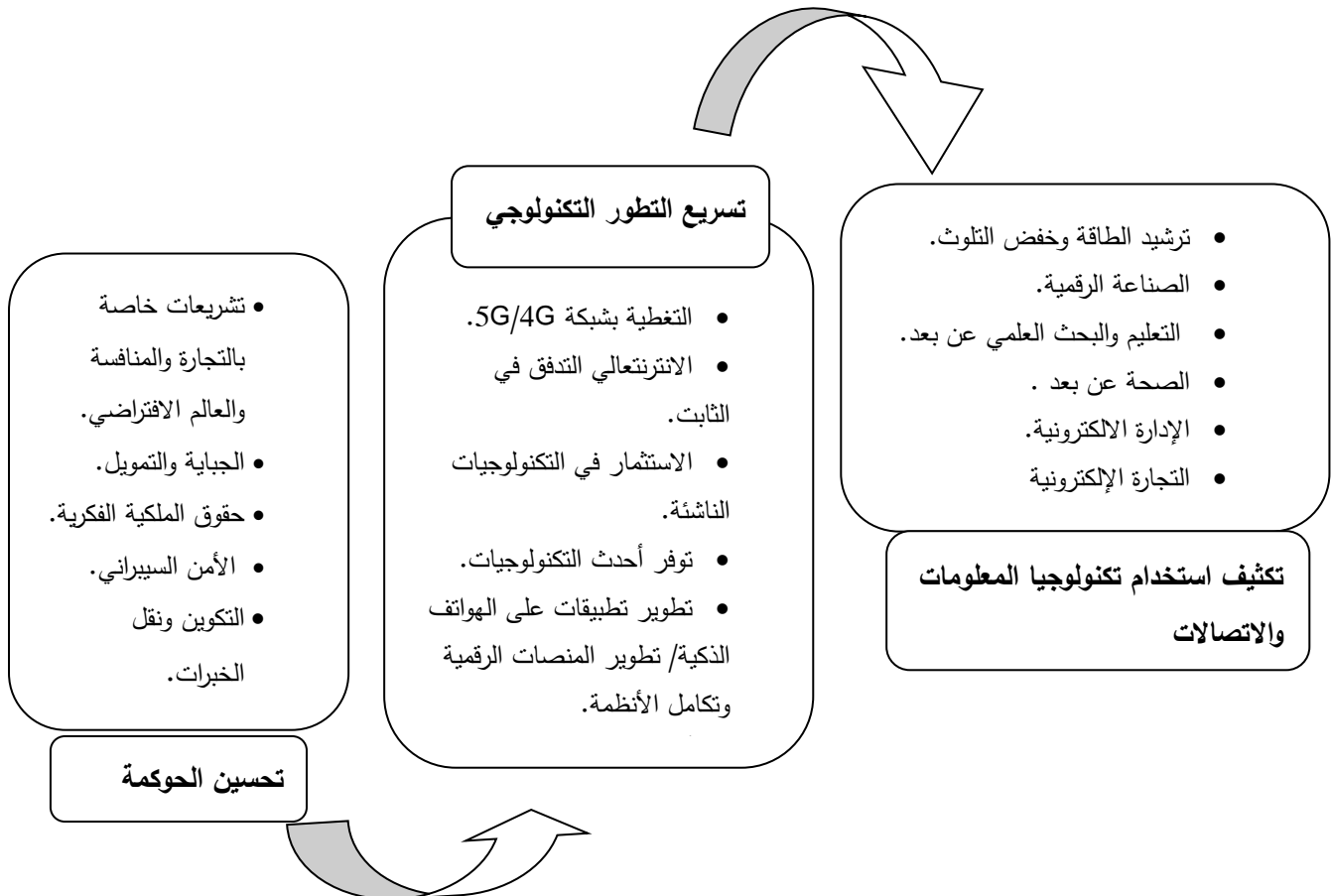
2. البنية التحتية التنظيمية: تتكون من مجموعة من القوانين والأنظمة الهيكلية التي تنظم العمليات الرقمية وتوفر الإطار القانوني المناسب.

3. المهارات البشرية المؤهلة: تتعلق بتأهيل الموارد البشرية القادرة على التعامل مع الحلول التقنية واستغلالها بفعالية.

ورغم أهمية هذه البنية، إلا أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر يواجه العديد من التحديات التي تعيق تطويره، ومن أبرز هذه التحديات:

- ضعف الشبكات ذات النطاق العريض على الصعيدين الدولي والوطني، مما يؤدي إلى عدم تغطية الطلب المحلي بشكل كافٍ.
- ارتفاع تكلفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يجعلها غير ميسورة التكلفة لعدد كبير من الأفراد والمؤسسات.
- قلة المؤسسات الداعمة للتكنولوجيا، مثل الجمعيات التكنولوجية وحاضنات الأعمال، مما يحد من تطوير البيئة الرقمية.
- نقص المنتجات والخدمات التقنية المنتجة محلياً، ما أدى إلى تراجع مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي.
- العجز الكبير في الميزان التجاري لمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بسبب ارتفاع الواردات وضعف الصادرات في هذا المجال.
- تشكل هذه التحديات عقبات كبيرة أمام تطوير البنية التحتية الرقمية في الجزائر وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

الشكل رقم (06): تطور الرقمنة بالجزائر



المصدر: سلمى بشاري، "تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد جائحة كورونا (كوفيد 19)"، Les Cahier du Cread

، المجلد 36، العدد 3، 2020، ص 600

### تسريع التطور التكنولوجي:

- التكنولوجيا هي ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي، إذ تعزز من الإنتاجية والكفاءة.
- تساهم التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات (الصحة، التعليم، النقل، وغيرها).
- تطوير التكنولوجيا يساهم في خلق وظائف جديدة وفي تعزيز القدرة التنافسية للدولة على المستوى الدولي.

### آليات تسريع التطور التكنولوجي :

- ❖ تعزيز البحث العلمي والابتكار
- ❖ زيادة ميزانيات البحث العلمي وتشجيع الابتكار في المجالات ذات الأولوية مثل الطاقة المتجددة، الزراعة الذكية، وتكنولوجيا المعلومات.
- ❖ إنشاء مراكز تميز وطنية تركز على حل التحديات المحلية.
- ❖ دعم الشركات الناشئة عبر برامج حاضنات الأعمال.
- ❖ تقديم تسهيلات مالية وضريبية للمشروعات التكنولوجية.
- ❖ تحسين البنية التحتية الرقمية.
- ❖ تعزيز شبكات الإنترنت وتوسيع نطاقها ليشمل المناطق الريفية.
- ❖ إنشاء مراكز بيانات محلية تدعم الأمن السيبراني.
- ❖ توقيع شراكات مع الدول المتقدمة لنقل التكنولوجيا والخبرات.
- ❖ الانضمام إلى المنظمات الدولية التي تعزز من الابتكار.
- ❖ نتائج متوقعة من تسريع التطور التكنولوجي.
- ❖ تحسين جودة الحياة للمواطنين.
- ❖ خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الاقتصاد الوطني.
- ❖ تعزيز مكانة الجزائر كفاعل اقتصادي إقليمي ودولي.
- التحديات التي تواجه تسريع التطور التكنولوجي :
- ❖ نقص التمويل: قلة الاستثمارات في البحث والتطوير (R&D) مقارنة بالدول المتقدمة.
- ❖ البيروقراطية: تعيق الإجراءات الإدارية والبيروقراطية تبني الابتكارات الجديدة.
- ❖ تسرب الكفاءات: هجرة العقول الجزائرية إلى الخارج بسبب نقص الفرص والإمكانات.

❖ ضعف التعاون بين القطاعات: قلة التكامل بين الأوساط الأكاديمية والصناعية.

تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشير إلى مجموعة الأدوات والأنظمة التي تتيح معالجة المعلومات ونقلها، وتشمل الحوسبة، الاتصالات، الإنترنت، الشبكات، والبرمجيات.

2. أهمية ICT في الجزائر:

• التنمية الاقتصادية:

تُعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محفزًا للنمو الاقتصادي من خلال تحسين الإنتاجية وتسهيل العمليات التجارية.

• تحسين جودة الحياة:

تسهم التطبيقات الذكية في تحسين التعليم، الرعاية الصحية، والخدمات الحكومية.

• تعزيز الشمولية:

تمكن ICT من توفير خدمات للمناطق النائية وتقليل الفجوة الرقمية بين المناطق الحضرية والريفية.

3. الوضع الراهن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر:

تشهد الجزائر تقدمًا ملحوظًا في البنية التحتية الرقمية، مثل إطلاق الكابلات البحرية للإنترنت، وتوسيع شبكة الألياف البصرية، وزيادة تغطية شبكة الهاتف المحمول 4G و 5G في المستقبل. كما أن هناك اهتمامًا كبيرًا بتطوير المهارات الرقمية وتشجيع الشركات الناشئة.

4. استراتيجيات تكثيف استخدام ICT في الجزائر:

• تعزيز البنية التحتية الرقمية:

بناء شبكات اتصال قوية وتوسيع نطاق التغطية لضمان وصول الإنترنت عالي السرعة إلى جميع المناطق.

• رقمنة الخدمات الحكومية:

التحول الرقمي للإدارات العمومية لتوفير خدمات إلكترونية سريعة وفعالة للمواطنين.

• تشجيع الابتكار وريادة الأعمال:

دعم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا من خلال الحاضنات والمسرعات، وتوفير التمويل والدعم الفني.

• تنمية الموارد البشرية:

الاستثمار في التعليم والتدريب لتطوير الكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

• تعزيز الأمن السيبراني:

وضع سياسات لحماية البيانات وتأمين الشبكات لضمان الثقة في استخدام التكنولوجيا.

## 5. التحديات التي تواجه الجزائر في تكثيف استخدام ICT:

- الفجوة الرقمية:  
بين المناطق الريفية والحضرية.
- نقص الكفاءات الرقمية:  
الحاجة إلى المزيد من المختصين في هذا المجال.
- البيروقراطية:  
التي تعيق تبني التقنيات الحديثة في بعض القطاعات.
- التحديات الاقتصادية:  
مثل تقلب أسعار النفط وتأثيرها على تمويل المشاريع التقنية.

## 6. الأمثلة العملية:

- قطاع التعليم:  
استخدام المنصات الرقمية للتعليم عن بُعد.
- قطاع الصحة:  
تطوير السجلات الصحية الإلكترونية وتطبيقات الرعاية الصحية.
- قطاع الزراعة:  
الاعتماد على التطبيقات الذكية لتحسين الإنتاجية الزراعية وإدارة الموارد.

## 7. الأفق المستقبلي:

بالنظر إلى الخطط الوطنية مثل "الجزائر الرقمية 2025"، يتوقع أن تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً محورياً في تحسين الاقتصاد الوطني وتحقيق التحول الرقمي الشامل.

تحسين الحوكمة:

- الحوكمة تُعرف على أنها إطار يتكون من قواعد وآليات تُنظم عمليات إدارة الموارد واتخاذ القرارات داخل المؤسسات، بهدف تحقيق مستويات عالية من الشفافية، الكفاءة، والمساءلة، مع ضمان الالتزام بسيادة القانون وتعزيز المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية.
- الشفافية: وضوح الإجراءات والسياسات.
  - المساءلة: محاسبة المسؤولين على أدائهم.
  - المشاركة: إشراك جميع الأطراف المعنية في صنع القرار.
  - سيادة القانون: الالتزام بالقوانين وتطبيقها بعدالة.

### أهمية تحسين الحوكمة في الجزائر:

- تعزيز الثقة: استعادة ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية من خلال الشفافية والمساءلة.
- تحقيق التنمية المستدامة: ضمان استخدام الموارد بشكل عادل وفعال لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- محاربة الفساد: تقليل فرص الفساد من خلال أنظمة رقابة صارمة وآليات شفافة.
- جذب الاستثمار: تحسين الحوكمة يُعزز البيئة الاستثمارية، مما يزيد من تدفق الاستثمارات الأجنبية والمحلية.

### الوضع الراهن للحوكمة في الجزائر:

على الرغم من التقدم المحرز في بعض الجوانب، تواجه الجزائر تحديات تتعلق بالبيروقراطية، والفساد، وضعف الشفافية. وتعمل الحكومة على تنفيذ إصلاحات لتحسين الحوكمة، مثل اعتماد الرقمنة والحوكمة الإلكترونية، وإصلاح النظام القضائي والإداري.

### استراتيجيات تحسين الحوكمة في الجزائر :

- تعزيز الشفافية والمساءلة:
  - نشر البيانات المتعلقة بالموازنات العامة والمشاريع الحكومية.
  - إنشاء منصات للإبلاغ عن الفساد وتعزيز حماية المبلغين.
- تطوير الحوكمة الإلكترونية:
  - رقمنة الخدمات الحكومية لتقليل البيروقراطية وتحسين كفاءة الإدارة.
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التتبع والرقابة.
- تعزيز سيادة القانون:
  - ضمان استقلال القضاء وتطبيق القوانين بصرامة.
  - تعزيز الإطار القانوني لحماية الحقوق المدنية والسياسية.
- تمكين المجتمع المدني:
  - إشراك منظمات المجتمع المدني في عمليات صنع القرار.
  - تعزيز آليات الحوار بين الدولة والمواطنين.
- إصلاح الإدارة العامة:
  - تحسين كفاءة الموظفين العموميين من خلال التدريب المستمر.
  - تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل الخدمات العامة.

## التحديات التي تواجه تحسين الحوكمة في الجزائر

- البيروقراطية المفرطة: تعيق تنفيذ المشاريع بفعالية.
  - الفساد: يتطلب مكافحة الفساد بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة.
  - نقص الموارد: التحديات الاقتصادية تؤثر على تنفيذ الإصلاحات.
  - ضعف المشاركة المجتمعية: قلة الوعي بأهمية دور المواطنين في تحسين الحوكمة.
- الأفق المستقبلي: مع تنفيذ الإصلاحات، مثل تطوير الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية الجزائر الرقمية، يُتوقع تحسين مستوى الحوكمة بشكل كبير، مما يُعزز التنمية الشاملة ويُساهم في تحقيق رؤية الجزائر 2030.

تحسين الحوكمة في الجزائر يتطلب جهودًا متكاملة بين الدولة والمجتمع المدني، مع التركيز على تعزيز الشفافية، محاربة الفساد، وتطبيق سيادة القانون. هذه الجهود ستمهد الطريق لتحقيق تنمية مستدامة وثقة أكبر في المؤسسات.

## المطلب الثالث: استراتيجية رقمنة الجزائر (خارطة الطريق للمرحلة المقبلة)

تتخذ الجزائر مجموعة خطط تخص الرقمنة من أجل جزائر الكترونية، خاصة من ناحية الرقمنة الإدارية

## أولاً: مشروع الجزائر الإلكترونية 2013

مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 هو مبادرة أطلقتها الحكومة الجزائرية بهدف تعزيز التحول الرقمي في البلاد وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يتماشى مع التوجه العالمي نحو الرقمنة. كان هذا المشروع جزءًا من خطة أكبر لتحسين الأداء الإداري، تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات الحكومية، ودعم الابتكار والتنافسية الاقتصادية. حيث أطلقت فكرة المشروع من خلال وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال. وهو يعد من أهم الملفات الكبرى (2008-2013)، وقدم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية، والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص.<sup>1</sup>

## أهداف المشروع

## 1. تطوير البنية التحتية الرقمية:

- تحسين شبكات الإنترنت والاتصالات.
- توسيع الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة في المناطق الحضرية والريفية.

## 2. رقمنة الإدارة الحكومية:

- إنشاء بوابات إلكترونية لتقديم الخدمات الإدارية.
- تحسين الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات العامة.

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء عبيدي، التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية، المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقات، المجلد (02)، العدد (04)، الجزائر، أكتوبر 2020، ص318

## 3. تشجيع الاقتصاد الرقمي:

- دعم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا.
- توفير بيئة مواتية لتطوير منصات التجارة الإلكترونية.

## 4. تعزيز الأمن السيبراني:

- وضع سياسات وأنظمة لحماية البيانات الحساسة.
- تدريب كوادر متخصصة في الأمن الرقمي.

## ◀ أهم الإنجازات والتحديات:

## • الإنجازات:

- إطلاق بوابات إلكترونية تقدم خدمات مثل تسجيل الشركات، دفع الفواتير، والتسجيلات الجامعية.
- تحسين مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي.

## • التحديات:

- نقص الكفاءات التقنية المتخصصة.
  - ضعف البنية التحتية في المناطق النائية.
  - مقاومة التغيير في بعض الإدارات التقليدية.
- بعد عام 2013، استمر التركيز على التحول الرقمي من خلال مبادرات مثل "الحكومة الإلكترونية" و"الاقتصاد الرقمي". تهدف الجزائر إلى تحقيق تكامل كامل للخدمات الرقمية، بما يدعم التنمية المستدامة ويعزز من تنافسية البلاد على المستوى الإقليمي والدولي.

## ثانياً: الرقمنة الإدارية

يُعتبر مصطلح "الإدارة الرقمية" من المصطلحات الحديثة التي ظهرت لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية. غالباً ما يُرط هذا المفهوم بالإدارة الإلكترونية، حيث يُشير العديد من الباحثين إلى أن المصطلحين يعبران عن المعنى ذاته. تُعرّف الرقمنة الإدارية على أنها استراتيجية إدارية تهدف إلى تحديث المعلومات وتقديم خدمات محسّنة للمواطنين والمؤسسات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو معنوية، ضمن إطار إلكتروني حديث<sup>1</sup>.

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الوقت والجهد والمال، مع ضمان تلبية الأهداف المطلوبة بجودة عالية. كما يعرّف بعض الخبراء الإدارة الرقمية بأنها نظام إداري خالٍ من الورق وأداة لتحسين أداء وكفاءة المؤسسات العامة، مع الاعتماد بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة لتحقيق هذه الغايات.

<sup>1</sup> شنوفي نورالدين، مقال بعنوان "المناجمنت العمومي"، الجمهور المستهدف الموظفون المرشحون لرتبة المتصرف، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2009-

ثالثاً: عناصر الإدارة الرقمية<sup>1</sup> :

الإدارة الرقمية تعتمد على ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة تساهم في تمكين المؤسسات من تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال، وهي:

## 1. عتاد الحاسوب: (Hardware)

يشير هذا العنصر إلى الأجهزة التقنية المادية المستخدمة في المؤسسات، مثل الحواسيب ومكوناتها المختلفة (الشاشات، وحدات المعالجة المركزية، الطابعات، وغيرها). ومع التوسع في استخدام هذه الأجهزة، أصبح من الضروري للمؤسسات الاستثمار في أحدث التقنيات لضمان أداء عالٍ ودعم العمليات الرقمية بفعالية.

## 2. البرمجيات والشبكات: (Software and Networks)

• البرمجيات: (Software) تشمل مجموعة البرامج التي تتيح تشغيل الأجهزة والاستفادة من إمكانياتها، مثل أنظمة التشغيل، البرامج التطبيقية، وبرامج إدارة البيانات.

• الشبكات: (Networks) تتضمن البنية التحتية للاتصالات التي تربط مختلف أجزاء المؤسسة ببعضها البعض، مثل شبكات الإنترنت (Intranet) المستخدمة داخلياً، وشبكات الإنترنت (Extranet) التي تربط المؤسسة بشركائها، بالإضافة إلى الإنترنت التي تمثل شبكة القيم الاستراتيجية للإدارة الرقمية. الشبكات تسهم في تسهيل تبادل المعلومات والاتصالات الفعالة بين مختلف الأطراف.

## 3. صنّاع المعرفة: (Knowledge Workers)

يشير هذا العنصر إلى الموارد البشرية المؤهلة لإدارة وتحليل الموارد المعرفية داخل المؤسسة، وهم القادة الرقميون والمديرون والمحللون الذين يمثلون "رأس المال الفكري" للمؤسسة.

- دورهم يتمثل في إعادة تشكيل طرق التفكير التقليدية وتعزيز ثقافة المعرفة داخل المنظمة.
- يُعنى هؤلاء الخبراء بتطوير حلول مبتكرة واستراتيجيات تعزز من تنافسية المؤسسة في البيئة الرقمية.

## رابعاً: أهداف الرقمنة الإدارية :

- تقليل التكاليف المرتبطة بالإجراءات الإدارية وما يرتبط بها من عمليات تشغيلية.
- تعزيز كفاءة الأداء الإداري من خلال تحسين التفاعل مع المواطنين، الشركات، والمؤسسات.
- زيادة القدرة الاستيعابية للإدارة للتعامل مع عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، حيث تبقى الإمكانيات التقليدية محدودة مما يضطر العملاء إلى الانتظار لفترات طويلة.
- الحد من التفاعل المباشر بين طرفي المعاملة إلى أدنى حد ممكن، مما يقلل تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ على إنجاز المعاملات.

<sup>1</sup> العيب فوزي، نصير خلفه، مقال بعنوان "رهانات تجسيد الإدارة الإلكترونية بالجزائر وانعكاساتها على تحقيق جودة الخدمة العمومية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات، برلين/ ألمانيا، الطبعة الأولى، 2021، ص 27

- القضاء على البيروقراطية التقليدية الجامدة، وتسهيل عملية تقسيم العمل مع التركيز على التخصص.
- تحديث الإدارة بما يتماشى مع التطورات الحديثة.
- تبني استخدام وسائل الدفع الإلكتروني لتسهيل العمليات المالية.
- تعزيز تطبيق مبدأ الجودة الشاملة وفق مفهومها الحديث.
- الاستغناء عن نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني يتميز بالمرونة في التعامل مع الوثائق، إمكانية تصحيح الأخطاء، ومشاركة الوثائق مع جهات متعددة والاستفادة منها في أي وقت.

#### خامسا: مؤشر الإدارة الرقمية للجزائر بين 2020-2024 EGDI :

يُعدّ مؤشر الإدارة الرقمية (EGDI) أداةً معتمدة من قبل الأمم المتحدة لقياس مستوى تطوير الحكومات الإلكترونية في الدول. يتألف المؤشر من ثلاثة مكونات رئيسية: البنية التحتية للاتصالات، رأس المال البشري، والخدمات الإلكترونية المقدمة.

#### الجدول رقم (05): مؤشرات الإدارة الرقمية للجزائر بين 2010-2024

السنة	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2024
نتيجة المؤشر	0.3181	0.3608	0.3106	0.2999	0.4227	0.5173	0.5611	0.5956

المصدر: مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف، 2021 وزارة البريد والمواصلات، الجزائر

- 2012 شهدت الجزائر تراجعًا في مؤشر EGDI ، مما انعكس سلبًا على ترتيبها العالمي.
- 2014 استمر التراجع في المؤشر والترتيب العام.
- 2016 لوحظ استمرار الانخفاض في الأداء الرقمي.
- 2018 بدأت الجزائر في تحقيق تحسن ملحوظ في المؤشر، مما أدى إلى تقدم في الترتيب العالمي.
- 2020 استمر التحسن في المؤشر والترتيب، مما يعكس جهودًا متزايدة في تطوير الحكومة الإلكترونية.
- 2022 واصلت الجزائر تحسين مؤشر EGDI ، حيث حققت تقدمًا بشماني مراتب مقارنة بعام 2020، وبلغت قيمة المؤشر 0.5611، مما وضعها في المرتبة 112 عالميًا من بين 193 دولة.

أما بالنسبة لسنة 2021، فلم يتم إصدار تقرير مستقل لتلك السنة تحديداً، حيث تصدر التقارير المتعلقة بـ EGDI كل عامين (2020 و2022). ومع ذلك، شهدت الجزائر تقدماً طفيفاً في ترتيبها بحلول عام 2022، حيث بلغت قيمة المؤشر 0.5611 واحتلت المرتبة **112 عالمياً**<sup>1</sup>. عند مقارنة أداء الجزائر بدول الجوار، بعض الدول قد حققت تقدماً أكبر في مؤشرات الحكومة الإلكترونية. على سبيل المثال، وفقاً لمؤشر الحكومة الإلكترونية لعام 2024، جاءت تونس في المرتبة 85 عالمياً بمعدل 0.6890، بينما حلت الجزائر في المرتبة 116 بمعدل 0.5956.

على الرغم من التحسن الملحوظ في مؤشر EGDI للجزائر خلال السنوات الأخيرة، إلا أن هناك تحديات مستمرة تتطلب معالجة لتعزيز التحول الرقمي، بما في ذلك:

- **البنية التحتية الرقمية:** ضرورة تعزيز وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تقديم خدمات حكومية إلكترونية فعّالة.
  - **رأس المال البشري:** الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية لزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات الرقمية.
  - **الخدمات الإلكترونية:** توسيع نطاق وتنوع الخدمات الإلكترونية المقدمة لتلبية احتياجات المواطنين والشركات بشكل أفضل.
  - **المشاركة الإلكترونية:** تعزيز تفاعل المواطنين مع الحكومة عبر المنصات الرقمية لزيادة الشفافية والمشاركة المجتمعية.
- بالنظر إلى هذه التحديات، يُوصى بأن تواصل الجزائر جهودها في تطوير الحكومة الإلكترونية من خلال تبني استراتيجيات شاملة تهدف إلى تحسين جميع مكونات مؤشر EGDI مما سيسهم في تحقيق تقدم أكبر في التصنيفات العالمية والإقليمية.

#### سادساً: رقمنة الجزائر خلال المرحلة المقبلة

تسعى الجزائر إلى تسريع وتعميم عملية التحول الرقمي في مختلف جوانب اقتصادها ومجتمعها، وذلك بهدف تحقيق طموح استراتيجي يركز على الأبعاد العالمية والتنمية المتماسكة. ولتحقيق هذا الهدف الطموح، بات من الضروري وضع خطة استراتيجية شاملة للرقمنة خلال المرحلة المقبلة. تستند هذه الخطة إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تُعتبر ركائز أساسية لتحقيق التحول الرقمي، ومن بينها: الحكومة الرقمية، المنصة الجزائرية، البيانات الضخمة، معالجة الكميات الهائلة من البيانات، إنترنت الأشياء، الإنترنت الصناعي، شبكات الاتصال الحديثة من الجيل الجديد، مجتمع المعرفة، مجتمع المعلومات، السيادة الرقمية الوطنية، أمن نظم المعلومات، تقنيات سلسلة الكتل،

<sup>1</sup> مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف، تقرير المؤشرات الدولية المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2021

المكتبة الإلكترونية الوطنية، الاقتصاد الرقمي، النظام الإيكولوجي للاقتصاد الرقمي، ذكاء الأعمال، الحوسبة السحابية، الحوسبة الضبابية، وتعلم الآلة.

في سياق متصل، وبمناسبة انعقاد الطبعة الأولى من "ندوة الجزائر الرقمية"، التي نظمتها الكونغرس الجزائرية لأرباب العمل ونقابة أرباب العمل يوم الاثنين 9 مايو 2022 في المركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال، قام المسؤولون والخبراء المشاركون برسم ملامح برنامج الرقمنة في الجزائر للمرحلة المقبلة. تمثلت مخرجات هذه الندوة في خطة عمل تهدف إلى توظيف تطبيقات تكنولوجية تسهل للمواطن معالجة احتياجاته المختلفة بضغطه زر، مدعومة بتوفر 420 منصة رقمية حاليًا في الجزائر، في إطار مشروع "الجزائر الإلكترونية"<sup>1</sup>.

كما أكد المشاركون على أهمية إجراء إحصائيات دقيقة ووضع إطار تنظيمي محكم لضمان تحقيق التحول الرقمي في جميع المجالات، بما يساهم في ترقية الاقتصاد الوطني وتعزيز التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

أخذت الجزائر خطوات في سبيل تطوير إطار التحول الرقمي من خلال:

◀ تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر؛

◀ متابعة تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا؛

◀ شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية؛

### 1. تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر :

شهد عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر تطورًا إيجابيًا خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغ في النصف الأول من عام 2023 أكثر من 5.9 مليون اشتراك، مسجلًا زيادة قدرها 6.42% مقارنة بعام 2022، و24% مقارنة بعام 2020. كما بلغت نسبة التشعب بخدمة الهاتف الثابت خلال النصف الأول من عام 2023 حوالي 60.76%، وهو ما يعكس نسبة الاشتراكات مقارنة بالسعة الإجمالية للربط.

الجدول رقم (06): يمثل تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر

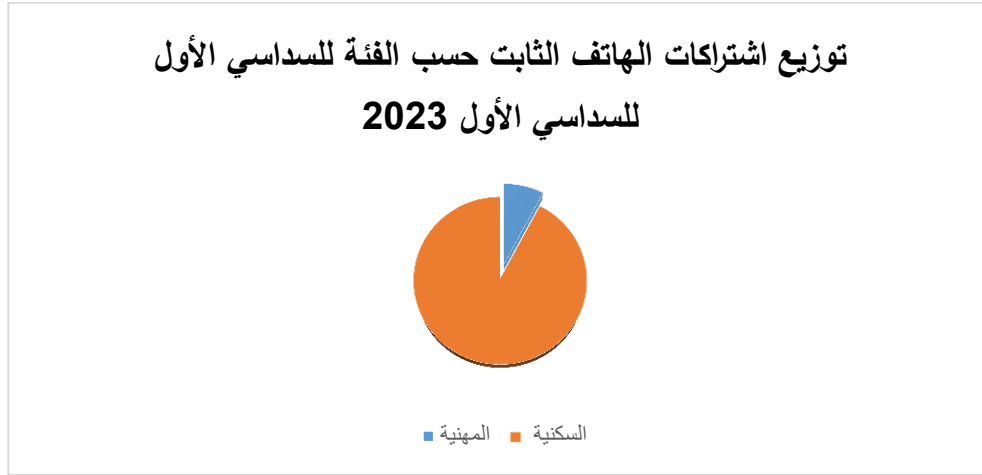
S1 2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
5 474 526	5 126 100	4 646 659	4 347 326	4 190 162	3 711 765	3 611 735	الاشتراكات السكنية
459 868	450 093	450 400	438 437	455 055	452 274	489 247	الاشتراكات المهنية
5 934 394	5 576 193	5 097 059	4 785 763	4 635 217	4 164 039	4 100 982	المجموع
9 766 561	8 913 003	7 952 885	7 709 344	7 542 246	7 272 466	7 185 592	السعة الاجمالية للربط بشبكة الهاتف الثابت

<sup>1</sup>محمد حاج قاسي، التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد

(05)، العدد (02)، جامعة بليدة، الجزائر، 2022، ص 1115

المصدر: تقرير تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السداسي الأول 2023

الشكل رقم (07): يمثل توزيع اشتراكات الهاتف الثابت للسداسي الأول 2023



المصدر: تقرير تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السداسي الأول 2023

تحليل النمو في عدد الاشتراكات السكنية:

- نمو ملحوظ: بدأ عدد الاشتراكات السكنية بـ **3,611,735** في عام 2017، ووصل إلى **5,474,526** في النصف الأول من 2023.
- النسبة المئوية للنمو بين 2017 و2022:

$$\text{النمو} = \frac{\text{القيمة النهائية} - \text{القيمة الأولية}}{\text{القيمة الأولية}} * 100$$

$$\text{النمو} = 100 * \frac{5,474,526 - 3,611,735}{3,611,735} \approx 41.9\%$$

تحليل الاشتراكات المهنية:

- هناك تقلب في عدد الاشتراكات المهنية، مع تراجع طفيف في بعض السنوات، مثل الانخفاض من **489,247** في عام 2017 إلى **438,437** في 2020.
- مع ذلك، هناك انتعاش بسيط من **2021** إلى النصف الأول من **2023**، حيث ارتفعت الاشتراكات من **450,093** إلى **459,868**.
- المجموع الكلي للاشتراكات:
- ارتفع المجموع من **4,100,982** في 2017 إلى **5,934,394** في النصف الأول من 2023.

• متوسط النمو السنوي يمكن احتسابه كالتالي:

$$\text{متوسط النمو السنوي} = \frac{\text{النمو الكلي}}{\text{عدد السنوات}}$$

$$\text{النمو الكلي} = 5\,934\,394 - 4\,100\,982 = 1\,833\,412$$

$$\text{متوسط النمو السنوي} \approx \frac{1\,833\,412}{6} = 305\,568$$

السعة الإجمالية للربط بشبكة الهاتف الثابت:

• السعة الإجمالية للشبكة تظهر نموًا مستمرًا من 7,185,592 في 2017 إلى أكثر من 8,913,003 في 2022.

• نسبة النمو بين 2017 و2022:

$$\text{النمو} = \frac{8\,913\,000 - 7\,185\,592}{7\,185\,592} * 100 \approx 24.1\%$$

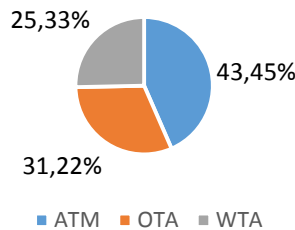
استنتاج:

- التفاوت بين نمو السعة وعدد الاشتراكات: بالرغم من زيادة السعة الإجمالية، إلا أن معدل النمو في عدد الاشتراكات أقل نسبيًا، مما يشير إلى وجود إمكانات غير مستغلة في الشبكة.
  - استقرار الاشتراكات المهنية: هناك حاجة لدراسة أسباب التراجع النسبي أو الاستقرار في عدد الاشتراكات المهنية، مثل تأثير العوامل الاقتصادية أو التوجه نحو استخدام تقنيات أخرى .
2. متابعة تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا

الشكل رقم (08): توزيع اشتراكات الهاتف النقال حسب المتعامل للسداسي الأول 2023

توزيع اشتراكات الهاتف النقال حسب المتعامل للسداسي الأول

2023



المصدر: تقرير تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السداسي الأول 2023

## الجدول (07): يمثل تطور اشتراكات الهاتف النقال حسب التكنولوجيا

Evol22-S1 2023	S1 2023	2021	2022	2020	2019	2018	
-11.49%	3 770 875	5 235 558	4 260 261	6 783 111	8 514 105	10 811 663	GSM
-8.33%	5 464 880	7 272 657	5 961 291	9 265 682	11 989 157	17 422 312	3G
2.27%	39 679 729	34 507 542	38 797 214	29 506 880	24 922 271	18 920 289	4G
-0.21%	48 915 484	47 015 757	49 018 766	45 555 673	45 425 533	47 154 264	المجموع

المصدر: سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية

الجدول يعرض تطور أعداد مستخدمي خدمات الاتصالات اللاسلكية GSM، 3G، 4G بين الأعوام 2018 و2023 (النصف الأول) بالإضافة إلى النسبة المئوية للتغير بين عام 2022 والنصف الأول من 2023. التحليل:

## 1. خدمة GSM (الجيل الثاني):

○ شهدت أعداد المستخدمين انخفاضًا مستمرًا من 10,811,663 في عام 2018 إلى 3,770,875 في النصف الأول من 2023.

○ نسبة التغير بين 2022 والنصف الأول من 2023 بلغت **-11.49%**، مما يعكس استمرار التراجع في الاعتماد على هذه التقنية القديمة مع تقدم الأجيال الأحدث.

## 2. خدمة 3G (الجيل الثالث):

○ تراجعت أعداد المستخدمين من 17,422,312 في عام 2018 إلى 5,464,880 في النصف الأول من 2023.

○ نسبة التراجع بين 2022 والنصف الأول من 2023 بلغت **-8.33%**. يظهر هذا تراجعًا مستمرًا ولكنه أبطأ نسبيًا مقارنة بـ GSM، حيث بدأ المستخدمون في التحول إلى تقنيات أكثر تطورًا.

## 3. خدمة 4G (الجيل الرابع):

○ شهدت أعداد المستخدمين نموًا ملحوظًا من 18,920,289 في عام 2018 إلى 39,679,729 في النصف الأول من 2023.

○ بلغت نسبة النمو بين 2022 والنصف الأول من 2023 **2.27%**، مما يعكس استمرار زيادة الإقبال على هذه التقنية بفضل مزاياها الأفضل من حيث السرعة والأداء.

## 4. إجمالي المستخدمين:

○ ظل العدد الإجمالي للمستخدمين مستقرًا نسبيًا، حيث تراوح بين 45,425,533 في عام 2019 و48,915,484 في النصف الأول من 2023.

○ شهد الإجمالي انخفاضًا طفيفًا بنسبة **-0.21%** بين 2022 والنصف الأول من 2023، مما يشير إلى أن السوق قد يكون وصل إلى مرحلة التشبع.

## الاستنتاجات:

## 1. التراجع في خدمات GSM و 3G:

○ هناك تحول واضح من التقنيات القديمة (GSM) و 3G إلى التقنيات الأحدث (4G)، حيث أصبح المستخدمون يفضلون السرعة العالية والكفاءة الأفضل.

## 2. نمو 4G:

○ النمو المستمر في استخدام 4G يشير إلى اعتمادها الواسع كخيار رئيسي للمستخدمين، خاصة مع توفر الأجهزة الداعمة وشبكات البنية التحتية المحسنة.

## 3. تشبع السوق:

○ الاستقرار النسبي في إجمالي المستخدمين يعكس أن السوق قد وصل إلى حالة من التشبع، حيث أصبح التغيير مرتبطاً بالتحول بين التقنيات بدلاً من زيادة عدد المستخدمين.

## 4. التوقعات المستقبلية:

○ مع انخفاض عدد مستخدمي 2G و 3G واستمرار نمو 4G، قد يشهد السوق زيادة في التحول إلى الجيل الخامس (5G) إذا تم إطلاقه وتبنيه بشكل أوسع في المستقبل.

○ التوسع في شبكات 5G: لفتح آفاق جديدة للنمو وتلبية الاحتياجات المستقبلية.

○ التخلص التدريجي من شبكات 2G و 3G: لتوفير التكاليف وتوجيه الموارد نحو تحسين وتوسيع شبكات

4G و 5G.

○ زيادة الوعي: بأهمية التقنيات الحديثة لجذب المزيد من المستخدمين إلى الخدمات المتقدمة.

## 3. شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية

واقع الإنترنت عبر الأقمار الصناعية في الجزائر:

أ. الاعتماد على الإنترنت عبر الأقمار الصناعية:

• الجزائر، نظرًا لمساحتها الشاسعة وتنوع تضاريسها، تضم العديد من المناطق النائية التي تواجه صعوبة في الوصول إلى الإنترنت عبر البنية التحتية التقليدية.

• الإنترنت عبر الأقمار الصناعية يقدم حلاً حيويًا لسد الفجوة الرقمية في هذه المناطق من خلال توفير خدمات الإنترنت للمناطق الريفية والجبلية والصحراوية.

ت. أنواع الاشتراكات في الجزائر:

• اشتراكات ATS أنظمة الأقمار الصناعية الثابتة:

○ شهدت نموًا كبيرًا في الجزائر خلال السنوات الأخيرة.

○ تُعتبر أنظمة مستقرة وفعالة لتوفير خدمات الإنترنت، خاصة في المؤسسات التي تتطلب اتصالاً دائمًا.

• اشتراكات OTA الأنظمة المفتوحة:

○ كانت تُستخدم في السابق بشكل محدود، لكنها تراجعت تدريجياً بسبب تقادمها وضعف قدرتها على المنافسة مع التقنيات الحديثة.

• اشتراكات VSAT الشبكة الطرفية الصغيرة جداً:

○ تقنية تجمع بين الأنظمة المختلفة لتقديم خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية.

ث. التطور في الاستخدام:

• البيانات تشير إلى نمو في إجمالي عدد اشتراكات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية في الجزائر، مدفوعاً بالطلب المتزايد على الإنترنت في المناطق ذات البنية التحتية المحدودة.

• تُستخدم خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية بشكل رئيسي من قبل:

○ الهيئات الحكومية.

○ المؤسسات التعليمية في المناطق النائية.

○ الشركات العاملة في قطاع الطاقة والتعدين في الصحراء.

مزايا الإنترنت عبر الأقمار الصناعية:

1. الوصول إلى المناطق النائية:

○ توفر الخدمة اتصالاً فعالاً في الأماكن التي لا تصلها شبكات الإنترنت التقليدية.

2. سرعة التنفيذ:

○ لا تتطلب بناء بنية تحتية معقدة مثل الكابلات، مما يُسرّع من نشر الخدمة.

3. الاستقرار:

○ توفر اتصالاً مستقرًا وموثوقًا، خاصة في الظروف البيئية الصعبة.

التحديات في الجزائر:

1. التكلفة العالية:

○ تظل تكلفة تركيب وتشغيل الإنترنت عبر الأقمار الصناعية مرتفعة مقارنة بالتقنيات الأرضية.

2. التأخير الزمني: (Latency)

○ قد يعاني المستخدمون من تأخير في الإشارة بسبب المسافة الكبيرة بين الأرض والأقمار الصناعية.

3. ضعف البنية التحتية التقنية:

○ يتطلب توسيع الاعتماد على هذه التقنية وجود سياسات داعمة واستثمارات في المعدات الحديثة.

التوقعات المستقبلية:

1. التوسع في استخدام تقنيات الأقمار الصناعية الحديثة:

- مع تطور تقنيات الأقمار الصناعية مثل الأقمار ذات المدار المنخفض (LEO) ، يمكن تحسين جودة الخدمة وتقليل التأخير الزمني.
- 2. زيادة الاستثمار:
- من المتوقع أن تستثمر الحكومة الجزائرية وشركات الاتصالات في تحديث أنظمة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية لتلبية الطلب المتزايد.
- 3. تعزيز الربط مع مشاريع دولية:
- يمكن للجزائر الاستفادة من مشاريع الإنترنت العالمية عبر الأقمار الصناعية مثل "ستارلينك" لتوسيع نطاق خدماتها.

**الجدول رقم (08): يمثل تطور اشتراكات شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية VSAT**

2022	2021	2020	2019	2018	
1848	1663	1331	1301	901	عدد اشتراكات ATS
/	23	37	74	170	عدد اشتراكات OTA
1848	1686	1368	1375	1071	العدد الإجمالي للاشتراكات VSAT

المصدر: تقرير تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السداسي الأول 2023

**تحليل الجدول:**

يُظهر الجدول تطور عدد الاشتراكات في شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية خلال الفترة من 2018 إلى 2022، مع تقسيمه إلى نوعين رئيسيين:

1. عدد اشتراكات ATS اشتراكات تعتمد على أنظمة الأقمار الصناعية الثابتة (ATS).
2. عدد اشتراكات OTA اشتراكات تعتمد على الأنظمة المفتوحة (OTA).
3. العدد الإجمالي للاشتراكات VSAT مجموع اشتراكات الأقمار الصناعية.

**تحليل البيانات:**

**1. عدد اشتراكات ATS:**

○ شهدت اشتراكات ATS نموًا مستمرًا من 901 اشتراكًا في عام 2018 إلى 1848 اشتراكًا في عام 2022.

○ الزيادة تُظهر توسعًا تدريجيًا في هذا النوع من الاشتراكات، مما يعكس الاعتماد المتزايد على أنظمة الأقمار الصناعية الثابتة لتوفير الإنترنت.

**2. عدد اشتراكات OTA:**

○ تراجع عدد الاشتراكات بشكل ملحوظ من 170 في عام 2018 إلى 23 في عام 2021، ولم يتم تسجيل أي اشتراكات في عام 2022.

○ هذا الانخفاض الحاد قد يكون نتيجة لتطور التقنيات الأخرى الأكثر كفاءة أو تحول المستخدمين نحو خيارات أكثر موثوقية.

### 3. العدد الإجمالي للاشتراكات: VSAT

○ ارتفع العدد الإجمالي للاشتراكات من 1071 في عام 2018 إلى 1848 في عام 2022.  
○ يشير هذا إلى نمو عام في استخدام الإنترنت عبر الأقمار الصناعية، مدفوعًا بزيادة اشتراكات ATS على الرغم من انخفاض اشتراكات OTA.  
الاستنتاجات:

#### 1. نمو اشتراكات: ATS

○ يمثل الاشتراكات الأكثر استقرارًا ونموًا، مما يعكس زيادة الطلب على خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية في المناطق النائية أو التي تعاني من ضعف البنية التحتية الأرضية.

#### 2. تراجع اشتراكات: OTA

○ الانخفاض الحاد في اشتراكات OTA حتى التوقف عن تسجيل اشتراكات جديدة يعكس تقادم هذه التقنية أو فقدان جاذبيتها مقارنة بالتقنيات الأخرى.

#### 3. زيادة إجمالي الاشتراكات:

○ النمو في العدد الإجمالي يعكس الحاجة المتزايدة إلى حلول إنترنت تعتمد على الأقمار الصناعية لتلبية احتياجات المستخدمين في المناطق التي تعاني من صعوبة الوصول إلى الإنترنت التقليدي.  
4. التوجه نحو تقنيات متقدمة:

○ البيانات تشير إلى انتقال التركيز نحو أنظمة ثابتة وموثوقة مثل ATS على حساب الأنظمة المفتوحة مثل OTA.

#### 1. الاستثمار في تطوير خدمات الأقمار الصناعية:

○ التوسع في شبكات ATS وتحديثها لتلبية الطلب المتزايد وتحسين جودة الخدمة.

#### 2. التخلص التدريجي من: OTA

○ تحويل الموارد من التقنيات القديمة مثل OTA نحو تطوير تقنيات جديدة وفعالة.

#### 3. تعزيز الاستخدام في المناطق النائية:

○ تسويق خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية كحل مثالي للمناطق التي تعاني من ضعف البنية التحتية الأرضية.

#### 4. النظر في تقنيات جديدة 5G عبر الأقمار الصناعية:

○ العمل على تقديم خدمات الإنترنت عبر الأقمار الصناعية باستخدام تقنيات الجيل الخامس لتحسين الأداء وزيادة جاذبية الخدمة.

تلعب شبكة الإنترنت عبر الأقمار الصناعية دورًا محوريًا في الجزائر لتقليل الفجوة الرقمية وتحسين الوصول إلى الإنترنت في المناطق النائية. ومع التحديات الحالية، يُتوقع أن يشهد هذا القطاع مزيدًا من التطور مع تبني تقنيات جديدة وزيادة الاستثمارات لتحسين جودة الخدمة.

## خلاصة الفصل :

بعد استعراض الجوانب النظرية للدراسة، يظهر بجلاء أن البيئة التسويقية لمنظمات العمال تتكيف حسب الظروف المطروحة من قبل المتعاملين حيث تبين أن التحول الرقمي كعامل حاسم في إعادة تشكيل بيئة الأعمال في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. تم استعراض الأطر النظرية ذات الصلة لفهم كيفية تأثير هذه التحولات على البيئة التسويقية، مع التركيز على جاهزية المنظمات لمواكبة هذا التغير واعتماد الأساليب الرقمية الحديثة. سوف ندرس كل متغير على حدى وكيفية الارتباط بينهما من خلال الدراسات السابقة وفي الفصل الثاني، أما مدى جاهزية البيئة التسويقية للتحول الرقمي فسوف تثبتها لدراسة التطبيقية في الفصل الثالث.

## الفصل الثاني

# الأدبيات التطبيقية للبيئة التسويقية والتحول الرقمي

## تمهيد

في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالدراسة من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ذات الصلة بالدراسة، مع ترتيبها حسب تسلسلها الزمني. سيسعى هذا العرض إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات ودراستنا الحالية. تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين رئيسيين: أولاً، دراسات سابقة باللغة العربية في المبحث الأول، وثانياً، دراسات سابقة باللغة الأجنبية في المبحث الثاني. أما المبحث الثالث، فقد خصص بشكل خاص لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الخصائص الفريدة التي تتميز بها دراستنا مقارنةً بالدراسات الأخرى المعروضة.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يتم من خلال هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة باللغة العربية مقسمة، كالتالي:

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغيرين معا

الفرع الأول: دراسة سام عدنان سليمان (2015) (جامعة دمشق) كلية الاقتصاد<sup>1</sup>

هدفت الدراسة المعنونة ب " أثر تقنيات التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء " إلى دراسة العناصر المكونة لفعالية التواصل الإلكتروني مع العملاء، قدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (كرضا وولاء العملاء) أبرز الباحث من خلال عملية الربط الاستجابات المنتظرة من عملية التواصل، مع الأهداف التسويقية المرغوبة من التواصل مع العميل، تحديد 3 مراحل لفعالية تواصل العميل الإلكتروني مع المؤسسة، من خلال دراسة:

◀ مفهوم رضا العميل ومحدداته؛

◀ دور التواصل في تحقيق رضا العملاء؛

◀ أنماط العملاء الإلكترونيين وخصائصهم الشرائية؛

◀ العوامل المؤثرة في سلوك العميل وقرارات التسوق عبر الانترنت.

اظهر الباحث درجة الارتباط والتأثير بين تقنيات التسويق الإلكتروني ومراحل عملية التواصل الإلكتروني لدى عملاء مؤسسة الطيران العربية السورية، عبر موقعها الإلكتروني. من خلال دراسته التطبيقية ل 30 إلى 500 عينة بتوزيع 285 استمارة على العملاء بمكاتب الحجز لمؤسسة الطيران العربية السورية، وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS20، وقد استخدم الباحث بالاستناد للدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي (أسلوب التحليل القياسي بالاعتماد على اختبار One Sample T-Test) (ومصفوف ارتباط (Spearman) .

توصل الباحث من خلال دراسته لمجموعة من الاستنتاجات، تمثلت أهمها فيما يلي: يتأثر تقبل العميل لعملية التواصل الإلكتروني بالجهود التي تقوم بها المؤسسة للتوجه الجيد نحو العميل على موقعها الإلكتروني، كالتصميم الجيد للموقع وصفحاته ومدى جاذبية ألوانه وصوره، وتنسيق المحتوى بشكل يوفر سهولة القراءة والتنقل في المحتوى مع توفر البرمجيات الكفيلة لذلك، مع ذكر أهم نقطة وهي احساس العميل بالثقة والأمان الإلكتروني من خلال اجراءات الحماية للبيانات الشخصية، لذا فإن الباحث من خلال اسقاط هذا رأى بأن المؤسسة محل الدراسة لم تحقق امتلاك موقع الكتروني مزود بأدوات وبرمجيات للتسويق الإلكتروني مع العملاء لعدم توفر ثقافة تسويقية واطارات بشرية مؤهلة لإدارة الموقع وتوجيهه لتحقيق الهدف التسويقي الفعال.

<sup>1</sup> سام عدنان سليمان، أثر تقنيات التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء ( دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية)، أطروحة دكتوراه، تسويق، 2015

الفرع الثاني: دراسة إلهام يحياوي، سارة قرابصي (2019) جامعة باتنة 1 - الجزائر<sup>1</sup>

تهدف الدراسة بعنوان التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق لدراسة أسس مواكبة المؤسسة للتحول الرقمي وكيفية تطبيقه في التسويق، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي والتسويق الرقمي ومختلف التقنيات التي تساهم في نجاحهما.

ساهمت الدراسة في عرض المسارات الاستراتيجية للتحول وذلك في 3 مناهج أساسية: يركز المسار الأول على مقترحات الزبون، أما الثاني فيركز على تحويل نموذج العمل، والمنهج الثالث فهو أكثر شمولية وتكاملاً، فهو يجمع بين الأول والثاني في وقت واحد أي تحويل اقتراح قيمة الزبائن وتنظيم العمليات لدعم الفوائد. أثارت هذه الدراسة اهتماماً حول ما الذي يجب على المؤسسة تحويله رقمياً؟ (تحديد الأولويات)، لذا تم تطوير أداة سميت بالبيانو الرقمي (Digitization Piano)، ويعرف هذا الأخير بـ 7 فئات مميزة، يمكن تحويل أي منها رقمياً.

درس البحث مجالات تجارب شركات مثل:

(Alteryx ; Facebook ; Twitter ; Pintrest ; Nike تجربة شركة Alteryx)

من خلال هذه الدراسة والتجارب، تم استخلاص النتائج التالية:

- تنظيم الموقع الإلكتروني أو صفحات عرض المنتج أو الخدمة، وذلك بالاهتمام بالموقع ومتابعته من ناحية المنتجات والخدمات المعروضة؛
- دمج التسويق والتكنولوجيا من خلال تجربة المؤسسة لنفس المنتج الذي تقدمه للزبائن؛
- تحديد الأدوات التسويقية التي ستستخدم لتنفيذ حملة التسويق الإلكتروني، إما عن طريق البريد، أو عن طريق محركات البحث أو غيرها من الوسائل؛
- تجهيز الموظفين من خلال توفير المؤسسة المعدات الرقمية لموظفيها؛

الفرع الثالث: دراسة معتر طلعت محمد عبد الله، نايف لايق جدوع العنزي (2020) جامعة المجمعة المملكة العربية السعودية<sup>2</sup>

هدف الدراسة بعنوان "نموذج مقترح لقياس أثر التسويق الرقمي على توجهات المستهلكين الشرائية بوجود مصداقية العلامة التجارية كمتغير وسيط" - دراسة تطبيقية على موظفي قطاع المبيعات في شركة زين للاتصالات في المملكة العربية السعودية- إلى التعرف على واقع التسويق الرقمي في شركة زين السعودية، والتعرف على تأثير اتجاهات المستهلكين الشرائية بوجود مصداقية العلامة ودراسة أبعاد التسويق الإلكتروني في جذب الزبائن وفهم سلوكهم، وذلك عن طريق الوسائل الإعلامية والشبكات الرقمية المختلفة. لمعرفة أثر التسويق الرقمي بأبعاده (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل) على الاتجاه الشرائي بأبعاده (المعرفي، العاطفي، والسلوكي)، درس

<sup>1</sup> إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (04)، العدد (02)، جامعة باتنة - الجزائر -، ديسمبر 2019

الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي محاور التسويق ومصداقية العلامة واتجاهات المستهلكين الشرائية بتحديد عينة الدراسة (160 موظف) من إجمالي (600 موظف إجمالي عدد موظفي المبيعات في جميع قنواتها) في منطقة الرياض.

لتحليل الدراسة القياسية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور (الجذب، الاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل)، وكذا تحليل الانحدار لقياس أثر التسويق الرقمي على مصداقية العلامة التجارية. من خلال ما سبق أوضحت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى أبعاد التسويق الرقمي الخمسة في شركة زين للاتصالات، ووجود علاقة طردية موجبة بين كل بعد من أبعاد التسويق الرقمي وبين الاتجاه الشرائي بأبعاده المختلفة لذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الرقمي لما لها من دور في رفع التوجهات الشرائية. وضرورة المحافظة على هذا المستوى العالي، مع العمل على زيادته إن أمكن.

#### الفرع الرابع: دراسة راوية بوالأنوار (2022) (جامعة الإخوة منتوري قسنطينة)<sup>1</sup>

هدفت الدراسة المعنونة بـ "التسويق الرقمي في بيئة الأعمال بين متطلبات التكنولوجيا وواقع الممارسة" إلى إبراز أهمية التسويق الرقمي كنوع من أنواع التسويق المعاصر من خلال التطرق لمميزاته في التفاعل المباشر بين صاحب العمل والعملاء، الوصول إلى الفئات المستهدفة، والتحكم في الموازنة التسويقية، بالإضافة إلى أن الباحثة تطرقت ل إبراز عناصر التسويق الرقمي من خلال شرحها لأهمية دراسة السوق (احتياجات السوق والمستهلكين)، السوق المستهدفة، تحديد استراتيجية التسويق، و معرفة المنافسين. لتعميم دراسة التسويق الرقمي وأهم مقومات نجاحه تطرقت الكاتبة لدراسة أمثلة عن أهم نجاحات الشركات الناشئة في المجال كشركة (Social SEO) الأمريكية، تويتر، شركة MAG، شركة (Alteyx) في الإمارات... وغيرها من الشركات الرقمية.

لتوضيح الأمثلة السالفة الذكر، وقع اختيار الباحثة في الدراسة التطبيقية من خلال عرض طريقة شراء المنتج الكريم (كلارين) (Clareene) الطبي الطبيعي عبر الانترنت. ( يمكن شراء المنتج عبر موقع الويب الخاص بالشركة )، أو نقر المستهلك على صورة المنتج ليتبعه إلى مجموعة من الخطوات كملء المستهلك للنموذج بمعلوماته الخاصة، ثم انهاء الطلب. من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن المزيج التسويقي عبر المنصات الرقمية خلق علاقة تفاعلية بين الزبون أو العميل وأرباب العمل بغرض تمييز منتجاتهم وخدماتهم.

#### الفرع الخامس: دراسة طلبة مليكة (2023) جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

تهدف الدراسة المعنونة بـ "مساهمة التسويق الإلكتروني الخدمي في نجاح إستراتيجية النموذج للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة أوريدو لاتصالات الجزائر- ب شكل أساسي لإظهار الأثر الذي يضيفه تبني مفهوم التسويق الإلكتروني على المنظمة الخدمية، مع التركيز على إستراتيجية الحفاظ على امتلاك حصة سوقية من خلال القدرة على

<sup>1</sup> راوية بوالأنوار، التسويق الرقمي في بيئة الأعمال بين متطلبات التكنولوجيا وواقع الممارسة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (03)، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -، 2022

التأثير على اختيارات العميل المستهدف لمنتجاتها، وما يقدمه المزيج الإلكتروني لتعزيز تموقعها. من خلال ابراز أهم النقاط: التعرف على المفاهيم الجديدة المتعلقة بالتسويق الإلكتروني، العولمة والمنافسة الاندماجية، العوامل المؤثرة على البيئة الالكترونية، وخطة التسويق الإلكتروني.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف متغيرات البحث، والاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات الأولية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

من خلال تصميم الباحثة للاستبيان لعينة مكونة من (570) مفردة من عملاء مؤسسة اوريدو اتصالات الجزائر ، من هذا خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معينة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد المزيج التسويقي الإلكتروني على إستراتيجية التموقع، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، أن المزيج التسويقي الإلكتروني يؤثر بنسبة 60.1% في استراتيجية التموقع أو البقاء الدائم، وذلك لنجاح الأبعاد التالية: (الخدمة الالكترونية، التسعير الإلكتروني، الأمان والخصوصية، خدم العميل).

من خلال نتائج دراستها نعتبر أن التسويق الإلكتروني حقق خاصية التفاعل المباشر والمستمر مع العميل بفضل الوسائط الالكترونية التي يعتمد عليها، وهو ما ساعد على الفهم العميق لسلوك العميل والمعرفة الدقيقة لاحتياجاته من خلال تفعيل وظيفة إدارة علاقات العملاء الالكترونية والقدرة على تقديم منتجات متعلقة بالرضا واستمرار التعامل التجاري مع المنظمة.

**المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة العربية للمتغير المستقل (بيئة الأعمال التسويقية)**

**الفرع الأول: دراسة عبد الحق قنبيعي (2007) المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة بعنوان "أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال Poval/SPA وحدة المضخات البرواقية" لدراسة متغيرات البيئة التسويقية، التخطيط الإستراتيجي للتسويق و الأداء التسويقي.

حيث أوضحت ضرورة تبني مفاهيم التحليل الإستراتيجي للتسويق كأحد المفاهيم واجبة الاستخدام لأجل تحقيق استراتيجيات سليمة، وكذا الحرص على رصد العوامل الأكثر تأثيراً في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسات الجزائرية.

من خلال تبني الباحث للمنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة لاختبار قدرة وحدة Poval SPA على التكيف مع بيئتها التسويقية. درس الباحث السياسة الترويجية والتوزيعية، تقييم التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT، تحليل تطور رقم الأعمال من خلال عرض مجموعة من الجداول بالاضافة لجداول تحليل المبيعات وفق المناطق، تطور عدد العملاء ومعدل الشراء، تحليل مبيعات وحدة بوفال ومبيعات المنافسين.

بعض عرض دراسة الحالة، خلصت نتائج الباحث في أهم النقاط التالية:

<sup>1</sup>عبد الحق القنبيعي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال Poval/SPA وحدة المضخات البرواقية، مذكرة

تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2007

بصفة عامة، يمكن القول بأن السوق الوطنية تشهد منافسة عالمية وشديدة نتيجة الانفتاح على العالم بحيث أثر ذلك وبقوة على مكانة وحدة بوفال للمضخات خاصة في أربعة سنوات أخيرة، تجسد ذلك في انخفاض الحصة السوقية للوحدة من 23.5 % سنة 2000م إلى 3.47 % سنة 2007م.

تكتسي الرقابة التسويقية دورا هاما في تقييم كفاءة وفعالية الأداء التسويقي للمؤسسة، كما تبين بأن الأداء التسويقي هو الذي يعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع بيئتها، وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل تكرار العملية الشرائية.

### الفرع الثاني: دراسة لعلاوي عمر (2007) المدرسة العليا للتجارة - الجزائر<sup>1</sup>

قدم هذا المقال بعنوان ب "دور وأهمية نظام المعلومات التسويقية في مراقبة البيئة التسويقية للمؤسسة مع إشارة إلى حالة المؤسسة الجزائرية" والذي يهدف لدراسة نظام المعلومات التسويقية في إعداد الاستراتيجية التسويقية، من خلال عرض مفهوم البيئة التسويقية، نظام المعلومات التسويقية والمؤسسة الجزائرية ونظام المعلومات التسويقية.

القرارات التسويقية التي تتخذها أي مؤسسة اقتصادية، تكون بناء على المعلومات التي يتم جمعها من البيئة، خاصة نظام المعلومات التسويقية التي تطرق لشرحها الباحث. كما تتجلى أهمية دراسة البيئة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية فيما يمكن اكتشافه من فرص تسويقية بمحيطها، وكذا التهديدات بهدف الحد منها. مع شدة المزاومة في السوق الجزائرية وجدت المؤسسة العمومية نفسها غير قادرة على مسايرة المنافسة من جهة ومتطلبات السوق من جهة أخرى، يعود هذا إلى غياب نظام للمعلومات التسويقية، وضعف الأداء التسويقي، وبتشخيص من الباحث لوظيفة التسويق بالمؤسسة العمومية الجزائرية وجد:

- إهمال الزبون وعدم جعله كمحور لكل نشاطات المؤسسة؛

- غياب إطارات ذات كفاء في مجال التسويق؛

- عدم الاهتمام بوظيفة التسويق وذلك باتباع المفهوم الإنتاجي؛

نستخلص من البحث مجموع من النتائج تمثلت كالتالي:

ك طريقة جمع المعلومات المتبعة، طريقة قديمة لا تتماشى مع شدة المنافسة (على سبيل المثال شركة ENIEM التي تطرق لها الباحث، من مصادر جمع المعلومات المتبعة لديها:

جمع المعلومات من خلال الإعلانات في الصحف الوطنية حول العلامات المتوفرة في السوق الجزائرية. من خلال طريقة عمل المؤسسة، نستخلص بأن ما تقوم به لا يدخل ضمن النشاط الاستراتيجي باعتبار أن المعلومات التي يتم جمعها من مدينة تيزي وزو وضواحيها لا تمثل السوق الحقيقي لكامل المنتجات، كما أن المنافسة بالنسبة للمكيفات في المثال، تختلف من منطقة لأخرى عبر التراب الوطني، وذلك حسب تواجد المستوردين ومؤسسات التركيب، وقدرتهم على اختراق الهيكل التوزيعي.

<sup>1</sup>علاوي عمر، دور وأهمية نظام المعلومات التسويقية في مراقبة البيئة التسويقية للمؤسسة مع إشارة إلى حالة المؤسسة الجزائرية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007

الميزة التنافسية التي تبحث عنها أي مؤسسة، يمكن الوصول إليها من خلال استعمال معلومات النظام المصغر الخاص بالاستخبارات التسويقية، كما يمكن الوصول إلى تقسيمات جديدة من خلال الاحتكاك بالموزعين والمستهلكين (أطراف العملية التسويقية)، يجب توفر نظام معلومات تسويقي فعال لمراقبة تطورات البيئة بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة.

### الفرع الثالث: دراسة سناء حسن حلو (2009) معهد الادارة/ الرصافة<sup>1</sup>

مقال معنون ب "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية -

تهدف الدراسة لتناول أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، اذ ارتكز اهتمام الباحثة في دراستها على شريحة من المستويات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، وهم المديرين الاداريين. حيث شرح في الجانب النظري كل ما هو متعلق بمفهوم البيئة التسويقية، عوامل البيئة التسويقية، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق بدراسة استراتيجيتي الترويج والتوزيع.

ركزت الباحثة على محاولة معرفة علاقة التأثير بأبعاد البيئة التسويقية في أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق والتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثير في التخطيط الاستراتيجي للتسويق لتحقيق مستوى أداء مميز وعال، وذلك بالاستناد إلى الاستبانة بشكل رئيسي في جمع البيانات والمعلومات (بالجانب التطبيقي)، وتضمنت 14 فقرة تغطي متغيرات البحث وتم توزيعها على عينة بلغت '20' شخصا من مدراء الأقسام وشكلت نسبة '50%' من مجتمع البحث ليصل إلى النتائج التالية:

ان مستوى البيئة التسويقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية عال ولها تأثير في التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يغلب على آراء عينة البحث صفة المواقف الايجابية تجاه كل من متغيرات البيئة التسويقية مما يعني ادراك متقارب لهذه المتغيرات وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على كافة الاجراءات الهادفة ل وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية (موارد مالية، وبشرية المتاحة) وبالنظر إلى الأولويات المقررة.

أما بالنسبة للتسويق الاستراتيجي فهو كل الاجراءات الهادفة إلى تقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، أي كافة العوامل المؤثرة على عناصر الاستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كلا على حدة.

ضرورة أداء وظيفة التخطيط الاستراتيجي من قبل المدراء بكفاءة وفعالية تامة من خلال الاعتماد على أخذ كافة المتغيرات البيئية من فرص وتهديدات.

<sup>1</sup> سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية -، مجلة الإدارة

والاقتصاد، العدد(76)، معهد الإدارة/ الرصافة، 2009

### الفرع الرابع: دراسة فراحتية العيد (2015) جامعة فرحات عباس سطيف 1<sup>1</sup>

هدفت الدراسة المعنونة بـ "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة- في التعرف على البيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية، والتي تعتبر مصدر مدخلات نظام المعلومات التسويقية والتعرف على مستوى تطبيق نظام المعلومات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في ولاية مسيلة. قياس درجة استخدام نظام المعلومات التسويقية في اعداد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ولاية مسيلة. اعتمد الباحث في أطروحته على المنهج الوصفي لدراسة أبعاد الموضوع وجمع بياناته وتصنيفها، ثم أسلوب دراسة حالة في المؤسسات الاقتصادية لولاية مسيلة. تم استخدام مقياس ليكارت "الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة (نظام المعلومات التسويقية، الاستراتيجيات التنافسية، القدرة التنافسية)، اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف) وكذا مجموع الأدوات الاحصائية كاختبار T.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للباحث بأن المؤسسات الاقتصادية لولاية مسيلة، تستخدم متغير نظام المعلومات التسويقية حيث كان مستوى استخدام نظام المعلومات التسويقية في مؤسسات قطاع الاستيراد والتصدير مرتفع، ومتوسط في مؤسسات قطاعات الإنتاج الصناعي وخدمات التجارة. البيئة التسويقية هي مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على نشاط المؤسسة ووظائفها، وتتكون من بيئة خاصة وبيئة عامة. يؤثر نظام المعلومات التسويقية على سلسلة القيمة من خلال تدعم الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى الأدوار الادارية كالتخطيط، وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء.

### الفرع الخامس: دراسة سلطاني سلمى (2024) جامعة التكوين المتواصل الجزائر<sup>2</sup>

بعنوان "مساهمة البيئة التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية بالبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال"، حيث قامت الباحثة سلطاني سلمى بتحليل تأثير البيئة التسويقية على تطوير الاستراتيجيات التنافسية للبنوك، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتوافق مع معطيات الدراسة بالتركيز على تجربة بنك سوسيتي جنرال.

<sup>1</sup> فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2015

<sup>2</sup> سلطاني سلمى، مساهمة البيئة التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية بالبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال، مقال منشور، جامعة التكوين المتواصل الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (07)، العدد (01)، جوان 2024

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير العوامل التسويقية مثل المنافسة، تفضيلات العملاء، التغييرات الاقتصادية، والتكنولوجيا على صياغة استراتيجيات بنكية قادرة على تعزيز قدرة البنك التنافسية في السوق.

تناولت الدراسة دور البيئة التسويقية في تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها البنك لمواجهة التحديات والفرص التي يقدمها السوق المصرفي. كما أبرزت الدراسة أن البيئة التسويقية تشمل عدة عوامل مثل التوجهات الاقتصادية العامة، التغييرات التكنولوجية السريعة، والسياسات الحكومية التي تؤثر بشكل مباشر على استراتيجيات البنك في تقديم خدماته للعملاء.

تطرق الباحث أيضاً إلى كيفية تأثير بنك سوسيتي جنرال بهذه العوامل التسويقية لتصميم استراتيجيات تنافسية ناجحة. على سبيل المثال، تم تحليل كيفية استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت البنكي والتطبيقات الرقمية لتحسين خدماته وتعزيز علاقته مع العملاء، وكذلك كيفية استجابة البنك لتغييرات السوق والمنافسة من خلال تكييف عروضه وخدماته لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر فاعلية.

أظهرت الدراسة أن البيئة التسويقية تلعب دوراً رئيسياً في صياغة استراتيجيات البنك التنافسية، حيث يمكن للبنك الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لمواكبة التحولات في السوق، وبالتالي تحسين مكانته التنافسية وزيادة حصته السوقية. كما تبين أن الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التسويقية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الكلي للبنك.

في الختام، قدمت الباحثة عدة توصيات للبنوك الأخرى حول أهمية التحليل المستمر للبيئة التسويقية وأثره في تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة، وكذلك ضرورة الابتكار في تقديم الخدمات البنكية لمواكبة احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة.

**المطلب الثالث: الدراسة السابقة باللغة العربية للمتغير التابع (التحول الرقمي)**

**الفرع الأول: دراسة رامز صلاح عبد الإله الشيشي (2012) جامعة السويس مصر<sup>1</sup>**

تهدف دراسة الباحثة بعنوان "استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي" إلى عرض معاني كل من "التحول الرقمي"، "الاقتصاد الرقمي"، وكذا الذكاء الاصطناعي وأبعاد هذا التحول في استراتيجية الدولة المصرية. من خلال معرفة التحديات التي واجهتها الدولة المصرية عند تنفيذ آليات التحول الرقمي وسبل تطبيق الذكاء الاصطناعي من خلال دراسة وصفية لدراسة مدى تمكن نجاح الدولة المصرية في استراتيجية التحول نحو التحول الرقمي.

<sup>1</sup> رامز صلاح عبد الإله الشيشي، استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، المستوى الثالث، قسم علوم سياسية، كلية الاقتصاد، جامعة السويس، 2012

درس الباحث بشكل أساسي نتائج استخدام أجهزة التحول الرقمي بأبعادها المختلفة للتطبيقات الالكترونية الحكومية والتي يتم التعبير عنها في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الادارية للمواطنين، فكان من نتائج الدراسة:

◀ وقعت مصر عددا من الاتفاقيات مع شركات التكنولوجيا الأجنبية لتعزيز التعاون في تنفيذ برامج الذكاء الاصطناعي والرقمنة؛

◀ يركز تقدم التحول الرقمي كأحد التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمل على تأطير الرأس المال البشري لتحقيق التقدم والتميز أمر مهم لزيادة نواتج عملية التحول؛

◀ من خلال الدراسة، يركز التحول الرقمي على 4 جوانب رئيسية، تتمثل في: استخدام التكنولوجيا لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها الاستشرافية وملائمة التغيير في تكوين القيم، التغييرات الهيكلية، وغيرها من الجوانب المالية للتحول الرقمي.

**الفرع الثاني: دراسة وليد كامل محمددين كامل علام (2021) كلية التجارة جامعة أسوان<sup>1</sup>**

يهدف مقال الباحث تحت عنوان " التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء": دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجانب الصعيد. إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمله من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي، ونشر مدى أهمية التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر ايجابا على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع دراسته. وقع اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء ببنوك جنوب الصعيد وإختار الباحث لإجراء الدراسة ب بنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك التجاري الدولي وبنك الاسكندرية بمختلف محافظتي أسوان والأقصر، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بعدد (150) مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة طبقا لجداول حجم العينة عند معامل ثقة 90 % وحدود خطأ 5% ولتحليل البيانات ومعالجتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

◀ أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يؤثر على الإبداع في أداء الخدمة كأحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تبني الأفكار الابداعية والابتكارية المقترحة من مسؤولي خدمة العملاء والحرص على الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم؛

<sup>1</sup> وليد كامل محمددين كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مقال منشور، كلية التجارة، جامعة أسوان، 2021

◀ ضرورة الحرص على استخدام آليات التحول الرقمي في الاستفادة بتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة جودة الخدمة؛

◀ التحول الرقمي يساهم في تعزيز المرونة، الإبداع، وتكلفة الوقت (السرعة) في تحسين الخدمات المصرفية؛  
 ◀ أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة تؤثر على التميز في أداء الخدمة كأحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تبني أفكار التحول الرقمي وتأطير كوادرات خدمة العملاء لتبنيه واستغلاله في جذب العملاء والتحسين المستمر لعروض المصارف باتجاه عملائها.

**الفرع الثالث: دراسة الصديق محمد خنفر، حمزة محمد اكريم(2022) جامعة الجنان، لبنان<sup>1</sup>**  
 يهدف مقال "أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات - دراسة على المصارف التجارية الليبية-

إلى بيان أثر إدارة المخاطر في ظل الرقمنة والتحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات في المصارف الليبية، حيث تطرق الباحثان في مقالهما إلى تأثير نظام المعلومات بالبيئة المحيطة به من خلال الاحتيال، الخطأ، قطع الخدمة أو تأخيرها، الإفصاح عن المعلومات السرية، التلاعب بالمعلومات، ومخاطر برامج الفيروسات، هذه الأخطاء التي تواجهها تكنولوجيا المعلومات خاصة بالقطاع المصرفي الليبي لضعف أداء العاملين وضعف المستويات التعليمية للمراجعين الداخليين وعدم درايتهم بأسس المراجع الإلكترونية ومعايير المراجعة الداخلية بالقطاع المصرفي أدت إلى ضرورة تركيز مدراء المصارف وكوادراتها على استغلال التحول الرقمي في تعزيز الأمن لمعلومات العملاء. كم أوصت الدراسة بالتأكيد على المصارف التجارية الليبية بزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر الداخلية وحماية أمن المعلومات في ظل التحول الرقمي لذا ركزت الدراسة الميدانية للباحثين على عينة الدراسة التي تمثلت في توزيع (145) استمارة استبيان على مجتمع وعينة الدراسة (الموظفين بإدارة المخاطر والمعلومات والبيانات بالقطاع المصرفي في ليبيا) أستلم منها (126) استمارة استبيان صالحة للتحليل الاحصائي، بلغت نسبة الردود حسبها (87%)، استخلصت منها النتائج التالية:

◀ تؤثر إدارة مخاطر التحول الرقمي تأثيراً جوهرياً في تحسين كفاءة أمن المعلومات  
 ◀ تساهم إجراءات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل أساسيات الحوكمة الإلكترونية وسياسة أمن المعلومات والشبكات داخل وخارج المؤسسات في حماية أمن المعلومات.

<sup>1</sup>الصديق محمد خنفر، حمزة محمد اكريم، أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات - دراسة على المصارف التجارية الليبية-، مقال منشور، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بنغازي ليبيا، 2022

◀ دخول المصارف (الليبية) في مجال التحول الرقمي أو الالكتروني في التعامل مع العملاء أو في طريقة حفظ البيانات يزيد من مسؤولياتها تجاه زيادة الرقابة الداخلية وتكوين مدرائها في مجال التحول الرقمي من أجل التحكم الجيد في تسلسل المعلومات بطريقة آمنة.

الفرع الرابع: دراسة بشير عبد الحميد (2023) جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة<sup>1</sup> تهدف دراسة الباحث المعنونة ب "أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال" - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بشكل عام لتبيان أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وهذا بالتطرق إلى أهم الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تناول الباحث كذلك للتحول الرقمي وتحليل مفهومه، عن طريق دراسة واقع تطبيق كل من الإدارة الرقمية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

عند منهج الدراسة تم مزج الباحث ل المنهج الكمي والكيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 219 فرد من العاملين بالمؤسسة بما يمثل 52.89% من المجتمع الكلي للدراسة وقد تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج Spss V26 بالإضافة لإجراء الباحث ل 4 مقابلات بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية أم البواقي مع نائب المدير التقني، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تبسة مع رئيس قسم الموارد البشرية ونائب المدير للدائرة التقنية...)

بعد قراءة نتائج الفرضيات ودراسة المجال التطبيقي للباحث لخصت مجموعة من النتائج أهمها: تساهم أبعاد التحول الرقمي (الإدارة الرقمية العلائقية، الإدارة الرقمية التحويلية) معا بنسبة 76% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي نسبة جيدة؛ بينت نتائج الدراسة أن بعد الإدارة الرقمية التحويلية هو أكثر بعد من متغير التحول الرقمي إسهاما في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ حسب الدراسة يساهم في 29.9% في التغييرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، يليه بعد الإدارة الرقمية العلائقية والذي ساهم ب 28.6%؛

استخدام الثقافة التكنولوجية أي (التحول الرقمي) بإدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، كالتدريب، الاستشارات، طلب التعويضات من الانترنت... الخ. تساعد الإدارة الرقمية في التوسع وانفتاح الإدارات لتحقيق أكبر خدمة لجمهورها؛

الفرع الخامس: دراسة خولة مرسي، وهاجر موساوي بعنوان " تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك: دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات (2023)"، جامعة الجزائر 3-، قامت الباحثتان خولة مرسي

<sup>1</sup> بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال" - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2023

وهاجر موساوي بدراسة تأثير تطبيق التحول الرقمي على أداء البنوك، مع التركيز على أحد البنوك متعددة الجنسيات. استعرضت الدراسة كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة في مختلف جوانب العمليات المصرفية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات المقدمة للعملاء. من خلال اتباع المنهج الوصفي. حيث تناولت الدراسة مفهوم التحول الرقمي كأداة استراتيجية تساهم في تطوير الأنظمة البنكية، سواء من خلال تحسين جودة الخدمات أو تقليص التكاليف التشغيلية. كما سلط الضوء على دور التكنولوجيا في تقديم حلول مبتكرة للعملاء، مثل الدفع الإلكتروني، الأتمتة، والتطبيقات المصرفية المتطورة، مما يعزز من قدرة البنوك على التفاعل مع احتياجات السوق الحديثة.

على مستوى التحديات، أبرزت الدراسة الصعوبات التي قد تواجهها البنوك في تنفيذ التحول الرقمي، مثل نقص الخبرات التقنية لدى بعض المؤسسات المالية، وأهمية البنية التحتية التكنولوجية المتطورة لضمان تطبيق فعال. كما تم التأكيد على أهمية التدريب المستمر للموارد البشرية لتعزيز الاستفادة من الحلول الرقمية. عند تطبيق التحول الرقمي في البنك متعدد الجنسيات، أظهرت الدراسة أن البنك حقق تحسناً ملحوظاً في الأداء المالي وزيادة في قاعدة العملاء بفضل تقديم خدمات جديدة تواكب احتياجات العصر الرقمي. كما تبين أن تبني التحول الرقمي أسهم في رفع الكفاءة التنظيمية للبنك وزيادة الربحية. في الختام، قدمت الدراسة توصيات مهمة للبنوك الأخرى بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي بشكل تدريجي، والاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتدريب الموظفين لضمان نجاح هذه التحولات وتحقيق أفضل النتائج.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يتم من خلال هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية مقسمة، كالتالي

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية للمتغيرين معا

الفرع الأول: دراسة DIOUANI Hela, GRAA Amel, CHAHIDI Mohamed

(2018) جامعة الجيلالي عباس (الجزائر)<sup>1</sup>

تهدف الدراسة المعنونة ب "نحو التحول الرقمي لوظيفة التسويق في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية: حالة ماركيتور وFCSCA"

**Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes : Cas du MARKITOR et FCSCA**

<sup>1</sup>DIOUANI Hela, GRAA Amel, CHAHIDI Mohamed, **Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes : Cas du MARKITOR et FCSCA**, Theory and cases, University of Tirana, Albania, 2018

لمقارنة بين مؤسستين جزائريتين صغيرتين ومتوسطتين من خلال التحليل النوعي لبيانات موقعيهما على الإنترنت وصفحاتهما على الشبكات الاجتماعية. وتشير النتائج إلى أن المواقع الشبكية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تمت دراستها تركز فقط على تطبيقات العلاقات وتطبيقات المعلومات الأساسية. علاوة على ذلك، فإن الشبكات الاجتماعية الأكثر شعبية في الجزائر على فيسبوك أقل استخدامًا من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وهذا ما يبرره وجودها المحدود وعدم تواصلها على الشبكات الاجتماعية.

لتحقيق هدف الدراسة، اختار الباحثون تقسيم البحث إلى جزأين: الأول هو تحليل محتوى مواقع الويب لكل من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمت دراستها، وفقًا لأربع ميزات اقترحها لي ووانغ (2010). والثاني هو تحليل صفحات فيسبوك للمشروعين الصغيرين والمتوسطين.

تتكون العينة من شركتين جزائريتين في ولايات مختلفة: الأولى هي شركة **MARKITOR** الواقعة في ولاية سيدي بلعباس، والثانية هي **FCSCA** الواقعة في ولاية وهران. لإكمال هذا النشاط اختارت الدراسة اثنين التي تعمل في نفس القطاع، وهي علوم الحاسوب، ولذلك أنشئت هاتان الشركتان في نفس العام من عام 2010.

لذا فإن إجراء دراسة مقارنة لمعرفة أفضل الممارسات حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وإنشاء مواقع ويب لهاتين الشركتين.

بعد تحليل محتوى مواقع الويب مع الشركتين، تظهر لنا النتائج التي تم الحصول عليها أن: وظيفة المعلومات الأولى موجودة في موقعي كلتا الشركتين، مما يشير إلى أن هذه الوظيفة هي مهمة في المواقع الإلكترونية للشركات الجزائرية، لأن المستهلكين يزورون موقع الشركة على الإنترنت للحصول على معلومات حول المنتج و/أو الخدمة.

يقدم البحث دراسة مقارنة بين شركتين جزائريتين **MARKITOR** و **FCSCA** بناءً على تقييم الوضع الحالي لأنشطتهما التسويقية للمواقع الإلكترونية وصفحاتهم على الشبكات الاجتماعية من وجهة نظر وظيفية.

من بين أكثر الشبكات الاجتماعية شعبية في الجزائر، يمكن ذكر شبكة Facebook التي تقدم خدمات مختلفة وتُخاطب مختلف الجماهير، وهذا يبرر اختيارنا لتقييم صفحات الأعمال على هذه الشبكة الاجتماعية؛ تشير النتائج إلى أن الشركات الجزائرية لا تستخدم مواقعها الإلكترونية بشكل كامل كأداة تسويق. تبذل معظم الشركات جهودًا لتطوير تطبيقات نشر المعلومات، بينما تركز بعض الشركات على تطبيقات الاتصال. في كل من الميزات التسويقية الأربع، تغطي التطبيقات البسيطة والأساسية بقبول أوسع من التطبيقات المتقدمة والمتطورة على المواقع الإلكترونية؛

يمكن أن يساعد تقييم الأنشطة التسويقية لمواقع الشركات الجزائرية على فهم المزايا وأوجه القصور في مواقعها الإلكترونية وصفحاتها على Facebook.

من المسلم به أن الشركات الجزائرية غير قادرة على الاستفادة الكاملة من مواقعها على الإنترنت كأداة تسويق. توجد أنشطة تسويقية محدودة للغاية على مواقعها على الإنترنت؛ في الوقت الحالي، تركز الشركات الجزائرية فقط على تطبيقات العلاقات وتطبيقات المعلومات الأساسية مثل معلومات الشركة، والعرض العام للعقارات والمنتجات و/أو الخدمات المقدمة.

### الفرع الثاني: دراسة Rajasthan University (2019) Bharati Rathore<sup>1</sup>

تهدف دراسة الباحثة بعنوان "دراسة تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات ادارة التسويق" في دراسة تأثير التحول الرقمي على التسويق المعاصر واستراتيجيات الإدارة، من خلال شرح النظرة التكنولوجية الجديدة للشركات ومواكبة عملياتها مع القطاع الرقمي خاصة في تعاملاتها مع العملاء. تقدم الورقة أيضاً إطاراً جديداً لإدارة التسويق الرقمي، يتضمن مكونات مثل نماذج التسويق الرقمي، الديناميكية، وتحليلات البيانات، والخوارزميات التنبؤية والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتوضيح الأهمية المتزايدة للقرارات القائمة على البيانات في إدارة التسويق. بحيث تكشف عن الدور المؤثر للتحليلات المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي في فك تشفير سلوك العملاء وتخصيص استراتيجيات التسويق. اعتمد البحث على توظيف الأساليب النوعية لدراسة العمليات المرتبطة بالتحول الرقمي، والتي لا يمكن استنتاجها من خلال البيانات الكمية وحدها. من خلال عرض:

**دراسة حالة Netflix** تم اختيار Netflix، عملاق البث العالمي، (حسب الباحثة) لهذه الدراسة بسبب استراتيجيتها الرقمية غير النمطية التي تركز على العملاء. إنها شركة قامت بشكل أساسي بتحدي وتعطيل تنسيقات البث التقليدية ونماذج التسعير، وانتقلت من خدمة تأجير أقراص DVD إلى كيان رائد في قطاع سوق بث الفيديو

**دراسة حالة شركة General Electric (GE) Digital Transformation** قامت جنرال إلكتريك بعمليات استحواذ واستثمارات استراتيجية في قطاع التكنولوجيا لإجراء الانتقال من الخدمات التقليدية للمعاصرة. في عام 2011، أطلقوا مبادراتهم للإنترنت الصناعي والتي أدت إلى إنشاء GE Digital، وهي شركة فرعية تضم جهود جنرال إلكتريك التكنولوجية المختلفة حول البرامج وتحليل البيانات والترايط. تم بناء مجموعة البرامج الرئيسية الخاصة بهم، Predix، كمنصة لإنترنت الأشياء الصناعية (IIoT)، مما يسمح للشركات بتحليل بياناتها الصناعية في الوقت الفعلي لتحسين النتائج. شكل هذا العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي، ودمج تحليلات الدرجة الصناعية في الإنتاجية والكفاءة والفعالية التشغيلية.

من خلال دراسة الباحثة، استخلصت مجموعة من النتائج كما يلي:

<sup>1</sup> Rathore, Bharati. **The Impact of Digital Transformation on Marketing Management Strategies**. Rajasthan University, 2019.

لقد سلطت هذه الدراسة الضوء بالفعل على الفهم العميق للديناميكيات التي تنطوي على التحول الرقمي وتأثيره الكبير على إدارة التسويق الاستراتيجية.

وأعاد التحول الرقمي إلى حد كبير تشكيل مفهوم المشاركة والتفاعل مع المستهلكين. تدور استراتيجيات التسويق الحديثة الآن بشكل أساسي حول المنصات الرقمية ليس فقط للترويج للمنتجات والخدمات ولكن أيضا للحفاظ على علاقات العملاء التي تتجاوز مجرد المعاملات.

فيما يتعلق بمشاركة العملاء، عزز التحول الرقمي التخصيص والتواصل التفاعلي. سواء كان ذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني أو التسويق بالاحتوى، يمكن للشركات الآن التفاعل بشكل وثيق مع عملائها، وهو ما لم يكن ممكناً على هذا النطاق سابقاً.

**الفرع الثالث: دراسة (2017) Mayank Yadav, Zillur Rahman**  
**Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee,**  
**1(Uttarakhand, India**

دراسة بعنوان (قياس تصور المستهلك لأنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في صناعة التجارة الإلكترونية: التطوير والتحقق على نطاق واسع) بهدف دراسة طبيعة التسوق في العقدين الماضيين، مما دعم انتشار مواقع التجارة الإلكترونية، وبالتالي تحول التسوق التقليدي إلى التسوق الإلكتروني.

أيضاً، يستخدم العملاء وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات حول المنتجات المفضلة ذات أفضل خيارات الأسعار، حيث توفر وسائل التواصل الاجتماعي للمتسوقين صوتاً، وتسهيل تفاعلهم ومشاركة آرائهم في جميع أنحاء العالم. علاوة على ذلك، تم اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي على نطاق واسع لمنصة التجارة الإلكترونية. على الرغم من أن التسويق على منصات التواصل الاجتماعي قد حقق قبولاً واسعاً في مجال الأعمال، لا سيما في التجارة الإلكترونية، تطور هذه الدراسة وتتحقق من صحة مقياس خماسي الأبعاد مكون من 15 عنصراً لقياس Social Media Marketing . SMMA Activities

كشفت المقياس عن خصائص قياسية نفسية شاملة وفقاً لنتائج فحوصات الموثوقية والصلاحية المتنوعة. تم الكشف عن أن SMMA المتصورة أثرت بشكل إيجابي على نية الشراء والعلامة التجارية والإنصاف الذي يؤيد الصلاحية التعريفية للجدول المتطور. يوفر المقياس الجديد آثاراً نظرية وإدارية إلى جانب طرق البحث الأخرى. ووافقت مجموعة 55 مجيياً على المشاركة في الدراسة الاستقصائية. وشملت هذه العينة 21 أنثى و 34 ذكراً يقعون في الفئة العمرية 21-36 سنة. بدأ هذا الاستطلاع بأسئلة تستند إلى مسار استجابات تكوين المنصة الديناميكية لتكوين الأجيال الذي أعده مجموعة من الخبراء (خمسة باحثين مع أستاذين

<sup>1</sup>Mayank Yadav and Zillur Rahman, "Measuring Consumer Perception of Social Media Marketing Activities in E-commerce Industry: Scale Development and Validation," Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, Uttarakhand, India, 2017

للتسويق). تم تنظيم طريق الاستجواب بطريقة بغية استخلاص أكبر قدر من المعلومات من المشاركين فيما يتعلق بنظام SMMA المتصور لمنصة التجارة الإلكترونية. قبل بدء الاستطلاع، شاهد المشاركون عرضاً تقديمياً مدته 15 دقيقة (PPT) على منصات وسائل التواصل الاجتماعي للتجارة الإلكترونية (مثل Amazon و Flipkart وما إلى ذلك، وصفحات Facebook و Twitter الخاصة بهم). من أجل جعل المفهوم أكثر شمولاً وتيسير الإجابة على الأسئلة صراحة. كان على المشاركين أن يصفوا كتابياً عن SMMA المتصور لمنصات التجارة الإلكترونية الرئيسية في 90 دقيقة. من نتائج الدراسة المستخلصة:

المشاركة النشطة للشركة في وسائل التواصل الاجتماعي هي نشاط تسويقي لتطوير علاقة ملموسة مع العملاء وتعزيز «أرباح المؤسسات»، فمن المتوقع أن يؤدي نشاط وسائل التواصل الاجتماعي لشركات التجارة الإلكترونية إلى إحداث تأثير إيجابي على حقوق ملكية العلامة التجارية ونية شرائها؛ يمكن للمسوقين الإلكترونيين الحكم على أداء منصة التجارة الإلكترونية الخاصة بهم ضد المنافسين من خلال تقييم SMMA الذي يجريه هم والمنافسون. ستسهل مثل هذه الأفكار المفيدة المديرين في صياغة استراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي المبتكرة والتي تركز على العملاء لتحقيق الأهداف المتوقعة؛ لقياس SMMA المتصور في صناعة التجارة الإلكترونية من خلال تصور تسويق وسائل التواصل الاجتماعي. من الأهمية بمكان ملاحظة أن أبعاد SMMA المنشأة هنا توفر دوافع متعمقة للعملاء نحو تسويق التجارة الإلكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. نظرًا لأن غالبية العملاء يشتركون عبر الإنترنت ويشاركون في العديد من SMMA للتجارة الإلكترونية، فمن ثم فإن فهم SMMA المتصور له أهمية رئيسية. على الرغم من أن التقنيات الاجتماعية أو مكونات وسائل التواصل الاجتماعي قد تم دمجها على نطاق واسع في مواقع التجارة الإلكترونية (مثل أمازون وفليبيكارت وما إلى ذلك)، إلا أنه نادرًا ما يتم تقييم فعاليتها وتأكيدها في الدراسات. لذا اتخذت الدراسة خطوة إلى الأمام من خلال تطوير أداة وتقييم صلاحيتها التنبؤية. وبالتالي، فإن هذا التحقيق الشامل في SMMA المتصور للتجارة الإلكترونية من شأنه أن يثري التجارة الإلكترونية وأدبيات تسويق وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تقديم وجهات نظر مبتكرة حول تسويق وسائل التواصل الاجتماعي للتجارة الإلكترونية.

الفرع الرابع: دراسة DIOUANI HELA (2020-2021) جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)<sup>1</sup>

تهدف دراسة الباحثة المعنونة بـ "محددات الاعتماد على التسويق الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أورانيا"

## LES DETERMINANTS DE L'ADOPTION DU MARKETING DIGITAL DANS LES PME DE L'ORANIE

<sup>1</sup> DIOUANI HELA, "Les Déterminants de l'Adoption du Marketing Digital dans les PME de l'Oranie," Université Sidi Bel-Abbès, Algérie, 2020-2021

لدراسة محددات اعتماد التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في أورانبا. يشير نطاق التنبؤ والاستخدام إلى اعتماد مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر الهاتف المحمول والبريد الإلكتروني وتحسين محركات البحث والبحث المدفوع والعروض. أثبتت صناعة الخدمات أنها مناسبة جدًا لتبني التسويق الرقمي بسبب اعتمادها فيما يتعلق بتوفير وتبادل المعلومات والاتصالات في جميع سلاسل الإنتاج والتوزيع.

وجدت الدراسة أيضًا أن هناك مجموعة من الأبحاث حول العوامل التي تؤثر على اعتماد التسويق الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مناطق مختلفة من العالم. وقد أثبت هذا البحث أن هناك علاقة مباشرة بين اعتماد التسويق الرقمي من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على الأداء والإنتاجية.

مع ذلك، فإن كل بلد له خصائصه في تحدياته وفرصه. ولم تجر حتى الآن أي دراسة أو بحث بشأن العوامل المحددة لاعتماد التسويق الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجزائر.

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد العوامل الرئيسية التي تحدد اعتماد التسويق الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في أورانبا، بسبب نقص المعلومات حول اعتماد التسويق الرقمي خاصة في الجزائر، اعتمدت الدراسة على نظريات ونماذج معينة لاعتماد تقنيات جديدة تم تطويره لشرح محددات اعتماد التسويق الرقمي.

تتبع هذه الأطروحة منهجًا استنتاجيًا يأخذ في الاعتبار طبيعة الدراسة، والتي تتمثل في تحديد العوامل المحددة لاعتماد التسويق الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في أورانبا. وفقًا لكريسويل (2003)، عندما يتم تطبيق البحث الاستنتاجي، فإن الفرضية تجعل من الممكن تحسينها على أساس النظرية الحالية، ثم يبدأ تصور استراتيجية البحث من أجل اختبار الفرضية

دراسة استكشافية نوعية: في سياق اختيار نموذج اعتماد تكنولوجيات جديدة تناسب طبيعة الدراسة وتهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في اعتماد التسويق الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم

الدراسة الكمية: لتحليل نموذج القياس والنموذج الهيكلي إحصائيًا واختبار الفرضيات البحثية، أُجري مسح لـ 157 شركة صغيرة ومتوسطة في أورانبا، اختار الباحث دراسة كمية من خلال استخدام برنامج SmartPLS3 لتقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من أجل اختبار العلاقات بين جميع بني نموذج

البحث. من خلال الدراسة، تم استخلاص مجموعة من النتائج

يمكن أن يؤدي الاختبار المتعمق لنموذج البحث إلى قيام المهنيين بتركيز وإعطاء الأولوية لاستراتيجيات التسويق و/أو المبيعات الخاصة بهم لمنتجات و/أو خدمات المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال التركيز على أدوات تسويق رقمية معينة.

وفقاً لنتائج هذه الدراسة، يمكن أن يساعد اعتماد التسويق الرقمي في تسويق المنتجات و/أو الخدمات. على الرغم من اعتبارها مساعدة تسويقية، تعتقد بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة أنه يمكن تحقيق رضا العملاء من خلال اعتماد قنوات التسويق الرقمي لأنها تسمح بالتفاعل بين المشتري والإمكانات والشركة. وهذا يعني أن استخدام التسويق الرقمي يمكن أن يزيل الحدود بين البائع والمشتري الحالي والمحتمل. تتأثر الشركات أساساً بالخصائص المتصورة للتكنولوجيات الرقمية، ولكن أيضاً بالمحددات الأخرى المتصلة بالتنظيم الداخلي للشركة وبيئة الأعمال الخارجية وخصائص قادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم... وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في المعرفة الموجودة من خلال سد الثغرات والكتابات الحالية عن الدور الهام للمتغيرات الخارجية في اعتماد التسويق الرقمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

**المطلب الثاني: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية للمتغير المستقل (بيئة الأعمال التسويقية)**

**الفرع الأول: دراسة (Chih-Wen Wu, B. A., M. S. (سبتمبر 2003) The Department of Business and Management University of Glasgow)**

شرحت الدراسة بعنوان "دراسة تجريبية لبيئة التسويق والاستراتيجية والأداء في سوق العقارات" محددات أداء الأعمال وقرار التسويق محور تركيز رئيسي للبحث في تخصصات التسويق والإدارة الاستراتيجية واقتصاد المنظمات الصناعية والرؤية القائمة على الموارد خلال العقد الماضيين. من خلال تكييف المنظمة الصناعية والنظريات القائمة على الموارد وأبحاث قاعدة بيانات PIMS، تقترح الدراسة إطار عمل المنظمة والبيئة والاستراتيجية والأداء (OESP) ونموذجاً لتسويق العقارات في سوق العقارات في تايوان. اقترحت الأطروحة واختبرت نموذجاً تكاملياً لأداء الأعمال يتضمن المحددات الرئيسية لأداء الأعمال والبيئة الداخلية والخارجية واستراتيجية التسويق التنافسية.

تم وصف العلاقة بين بيئة التسويق والاستراتيجية والأداء في العديد من التخصصات، بما في ذلك المنظمة الصناعية (IO)، والرؤية القائمة على الموارد (RBV) ونموذج PIMS في أدبيات التسويق والاستراتيجية. تعاملت كل نظرية مع هذه العلاقة من منظور مختلف.

يقترح البحث إطاراً مفاهيمياً للمنظمة-OESP (environmentstrategy-performance) سيتم تنظيمه في نموذج قابل للاختبار بناءً على اعتبار نظري، يربط بين بيئة التسويق والاستراتيجية وبناء الأداء.

تحدد الدراسة أيضاً وتناقش بناء النموذج واختيار وتعريف وتفعيل المتغيرات في الدراسة.

<sup>1</sup>Chih-Wen Wu, "A Study on Marketing Environment, Strategy, and Performance in the Real Estate Market" (PhD diss., University of Glasgow, 2003)

وفي النموذج المنفصل، لم يتبين أن المتغيرات البيئية الداخلية (التوجه السوقي، وميزة المنتج، والالتزام بالموارد) تفسر إحصائياً التباين في أداء الأعمال. ومن بين متغيرات البيئة الخارجية، تبين أن إمكانات الطلب والتغير التكنولوجي من العوامل التفسيرية الرئيسية للتباين في أداء وحدة الأعمال. متغيرات استراتيجية التسويق مثل المنتج.

تستند نتائج البحث المبلغ عنها إلى مسح 102 شركة تسويق عقارات. تم وضع نموذج منفصل ومتكامل، وتم اختبار العلاقات المعروضة في أسئلة البحث باستخدام مسح لفريق لمدة عامين ودراسة طولية بأثر رجعي (2000-2001) لـ 102 مؤسسة في صناعة العقارات في تايوان. تم استخدام التسلسل الزمني المجموع والمقطعي والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث والاقتراحات الاستكشافية. تتيح هذه الدراسة اختباراً أقوى لثلاثة العلاقات التي طرحتها الأبحاث السابقة من خلال تحديد ما إذا كانت العلاقات التي تم الحصول عليها في هذا البحث قد استمرت بمرور الوقت.

واتساقاً مع توقعات منظري المنظمات الصناعية، أشارت النتائج التجريبية إلى أن العوامل البيئية الخارجية هي العوامل التفسيرية الرئيسية للتباين في أداء وحدة الأعمال. تم العثور على جاذبية السوق وضغط التغيير التقني ليكونا تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء التنظيمي في سوق العقارات. ومع ذلك، في مواجهة توقعات منظري الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، أشارت النتائج التجريبية إلى أن شركة محددة لم تكن الموارد والثقافة غير الملموسة (التوجه السوقي وميزة المنتج والالتزام بالموارد) العامل التفسيري الرئيسي للتباين في أداء وحدة الأعمال، كان تحديد مواقع المنتجات ونفقات قوة المبيعات من المؤشرات الرئيسية للأداء المالي، ونتائج البحث تدعم جزئياً نموذج PIMS

تقدم النتائج دعماً تجريبياً لأن ميزة المنتج والالتزام بالموارد يؤثران على قرار نطاق سوق المنتج. من ناحية أخرى، نطاق سوق المنتج تتأثر بدرجة توافر المنتجات الفريدة والمبتكرة ودرجة الالتزام بالموارد.

الفرع الثاني: دراسة Irfan Sayyed (2016) الهند<sup>1</sup>

يهدف مقال الباحث بعنوان "Business Marketing Environment and Dynamics" بيئة وديناميكيات تسويق الأعمال" لشرح التسويق الفعال للأعمال التجارية كأداة هامة لضمان نجاح الشركات. وتأثير البيئة على استراتيجيات التسويق التي تتبعها الشركة، لذا اهتم مقال الباحث بشكل أساسي على شرح المفاهيم الرئيسية المطلوبة لضمان التسويق الفعال من خلال اتباع أسلوب القيادة، النظريات المختلفة بمعالجة أثر إدارة التغيير من أجل المساعدة على فهم مفهوم بيئة الأعمال التجارية ولا سيما في مجال التسويق. من خلال البحث، في التسويق ويضطلع البحث أيضاً بدراسة حالة التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وخاصة أنظمة وتطبيقات البرمجيات، وضمان العلاقات الفردية، وتنظيم التشغيل الفعال، والجلب الرائد وإدارة الفرص، والتحقيق في قيمة العملاء، ونمذجة الميل، ومبادرة الخدمة الذاتية للعملاء.

<sup>1</sup>Irfan Sayyed, "Business Marketing Environment and Dynamics" (article, India, 2016), 25

يتمثل الهدف الأساسي لاستراتيجية مستوى الأعمال في ضمان تركيز المنظمة على تلبية احتياجات العملاء ومقدماتهم من أجل تحقيق عوائد معقولة أعلى من المتوسط. تهتم هذه الاستراتيجية بشكل أساسي بمكانة الشركة في صناعة ما، ومقارنتها بـ المنافسين والقوى التي تحيط به. تشمل هذه القوى العملاء الذين سيتم خدمتهم، والاحتياجات التي يجب تلبيتها وكيف يجب تلبية هذه الاحتياجات منهج الدراسة: يتضمن تصميم الدراسة النظرية إنشاء نماذج رياضية مختلفة بينما يتضمن تصميم البحث التحريبي استخدام الكتب والمقالات العلمية التي تستند عليها الدراسة.

### النتائج المستخلصة من الدراسة:

◀ الاستناد على الكفاءة التنظيمية التي تشمل بعض تدخلات تنمية الموارد البشرية (العمل مع مستشار خارجي في جمع البيانات المتعلقة بالحالة الراهنة للأعمال التجارية الجديدة وجميع إجراءات عملها)، من خلال تحليل الثغرات بين المشاريع التجارية الجديدة.

◀ يعد تطوير نظرية نظام المنظمة وتنفيذها إلى شركة جديدة موقفاً يضع نظرية النظام على المحك. استجابة لضغوط بيئة الأعمال الجديدة، ستتبع الشركة استراتيجية لتوسيع مكان متاجر البيع بالتجزئة والاستفادة من قوتها الشرائية من أجل الحصول على مخزون إضافي. (للمنتجات قيد التسويق)

◀ يتمثل الهدف الأساسي لاستراتيجية مستوى الأعمال في ضمان تركيز المنظمة على تلبية احتياجات العملاء ومقدماتهم من أجل تحقيق عوائد معقولة أعلى من المتوسط. تهتم هذه الاستراتيجية بشكل أساسي بمكانة الشركة في صناعة ما، ومقارنتها بـ المنافسين والقوى التي تحيط به.

### الفرع الثالث: دراسة Walden University (2018) Stetson S. J. King<sup>1</sup>

تهدف الدراسة المعنونة بـ استراتيجيات التسويق للأعمال التجارية الصغيرة

### المستدامة Marketing Strategies for Small Business

#### Sustainability

لتوضيح الإطار المفاهيمي والذي يعبر عن نموذج أسهم العلامة التجارية. حيث درست تطوير آكر (1991) لنموذج حقوق الملكية للعلامة التجارية واقترح أن حقوق الملكية للعلامة التجارية تشمل الأصول والخصوم التي ترتبط بعلامة تجارية أو رمز أو اسم يزيد أو يقلل من القيمة التي تقدمها منتجات أو خدمات الشركة.

يتم استخدام نموذج أسهم العلامة التجارية Aaker لتطوير استراتيجية التسويق (Stahl، Heitmann، Lehmann، & Neslin، 2012). أوضح Aaker كيف تؤثر كل فئة على قيمة الأعمال والأرباح من خلال المبيعات ووسائل أخرى (Stahl وآخرون، 2012)

<sup>1</sup> Stetson S. J. King, "Marketing Strategies for Small Business Sustainability" (PhD diss., Walden University, 2018)

شمل المشاركون في هذه الدراسة أصحاب المطاعم الصغيرة الذين استخدموا استراتيجيات التسويق للحفاظ على أعمالهم بعد 5 سنوات.

يهدف البحث النوعي إلى التعمق أكثر في تجارب المشاركين من خلال على استكشاف استراتيجيات التسويق التي يستخدمها أصحاب المطاعم الصغيرة للحفاظ على الربحية بعد سنوات 5 الأولى.

لقد استخدم تصميم دراسة حالة متعددة لاستكشاف استراتيجيات التسويق التي استخدمها أصحاب المطاعم الصغيرة للحفاظ على الربحية بعد سنوات 5 الأولى. ويُفضّل اتباع نهج متعدد الدراسات الفردية على إجراء دراسة حالة فردية واحدة عند مقارنة ممارسات الأشخاص من أجل تحسين فهم تلك الممارسات .

سمح تصميم دراسة حالة متعددة بجمع ردود متعمقة عبر مقابلات مفتوحة مع أصحاب المطاعم الصغيرة الذين استخدموا استراتيجيات التسويق للحفاظ على الربحية بما يتجاوز

السنوات 5 الأولى. ولم تكن التصميم النوعية الأخرى مناسبة (من حيث منهج الدراسة المعتمد) لأنها لم تشمل استخدام أساليب مختلفة لجمع البيانات. يتضمن التصميم الظاهري مقابلات متعمقة حتى يتمكن

الباحثون من فهم التجارب الحية للمشاركين (Graham و Dixon و Hazen-Swann، 2016 وتحليل البيانات مثل وثائق استراتيجية التسويق، ومعلومات قاعدة العملاء، والسجلات المالية. وثمة

قيد آخر لهذه الدراسة النوعية هو الحصول على موافقة اللجنة.

لغرض من دراسة الحالة النوعية المتعددة هذه هو استكشاف طريقة التسويق التي يستخدمها أصحاب المطاعم الصغيرة للحفاظ على الربحية بعد سنوات 5 الأولى. تسعة من كل 10 مطاعم هي شركات صغيرة،

50% من الشركات الصغيرة تفشل خلال السنوات 5 الأولى (SBA، 2015). لقد أجريت مقابلات نصف منظمة مع ثلاثة من أصحاب المطاعم الصغيرة الذين حققوا أرباحًا تتجاوز 5 سنوات بعد الإنشاء.

الفرع الرابع: دراسة Fethi FERHANE (2019) - جامعة سيدي بلعباس -

بعنوان أثر التسويق الرقمي على أداء الشركات<sup>1</sup>

تهدف الدراسة لتبيان المهارات والقدرات الرئيسية اللازمة للشركات للنجاح في التسويق الرقمي، من خلال تحليل عامل لعينة من 94 شركة جزائرية،

يعرض الإطار النظري للباحث مواجهة التسويق التقليدي بالرقمنة، من خلال عرض الاضطرابات التي أحدثتها الموجة الرقمية على الاقتصاد والقطاعات والممارسات الإدارية والمهارات اللازمة لعملية التحول

الرقمي، أما الجزء الثاني يعرض العواقب على وظيفة التسويق، التي تقع في بؤرة هذا الاضطراب، الناجم عن إضفاء الطابع الديمقراطي على الإنترنت والدور المتزايد الأهمية لإدارة الأعمال في دعم الابتكار والرقمنة، من أجل الأداء المتفوق.

<sup>1</sup>Fethi Ferhane, "The Impact of Digital Marketing on Corporate Performance" (PhD thesis, University of Sidi Bel Abbès, 2019).

وجد الباحث أن القدرة على الابتكار والقدرة التعاونية والرؤية الاستراتيجية هي مفتاح نجاح هذا التحول. ثانيًا، أكد العمل البحثي على العلاقة المباشرة بين التسويق الرقمي وأداء التسويق، التي لاحظها العديد من المؤلفين، ولكنها أظهرت أيضًا علاقة غير مباشرة، لم تتم مناقشتها في الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الكاتب، من خلال اعتبار التسويق الرقمي متغيرًا وسيطًا بين دعم الإدارة وأداء التسويق.

بعد دراسة نتائج تحليل عوامل المهارات والقدرات الضرورية لنجاح التحول الرقمي (بعرض نتائج نموذج المعادلة الهيكلية)، الذي يعتبر التسويق الرقمي بمثابة متغير وسيط ووسيط بين دعم الإدارة وأداء التسويق. من خلال مسح كمي لعينة من 149 شركة وباستخدام منهج PLS، وهي طريقة مكيّفة بشكل خاص مع التطوير النظري والتطبيقات التنبؤية، قام بدمج ثلاثة متغيرات معتدلة في نموذج، والتي لم يكن لها تأثير كبير، حيث أنشأ نموذج كنموذج متوسط. بالخروج في النتائج التالية:

- وجود مستويات مختلفة من استخدام ونشر التسويق الرقمي. تتمثل مساهمتنا في اقتراح مصفوفة ثنائية الأبعاد، كإطار تحليل استراتيجي، مما يسمح للمديرين بوضع أنفسهم، كقائد أو متابع أو متفوق، على نطاق نشر التسويق الرقمي، لاعتماد إحدى الاستراتيجيات المقترحة، وفقًا لموقعها، من أجل الحفاظ على أو تطوير أو خلق نمو في الأداء؛

- تقديم المهارات والقدرات اللازمة للشركات للنجاح في تحولها الرقمي، من أجل توليد تنمية مستدامة للتكنولوجيات الجديدة. وفي هذا الصدد، وبفضل تحليل عوامل لعينة من 94 شركة جزائرية، أبرزنا أن القدرة على الابتكار، والقدرة على التعاون، فضلًا عن الرؤية الاستراتيجية، عوامل أساسية لنجاح هذا التحول.

المطلب الثالث: الدراسة السابقة باللغة الأجنبية للمتغير التابع (التحول الرقمي)

الفرع الأول: دراسة BENKHIDER Naima (2022) جامعة بجاية<sup>1</sup>

سلطت الدراسة المعنونة ب تأثير التحول الرقمي على الممارسات الإدارية **Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales** الضوء على نوعين من الشركات.

تعتبر شركات المجموعة الثانية، المسماة الشركات ذات التحول الرقمي المنخفض، أن الرقمية ليست أولوية فورية، حتى لو كانت تعتقد أن الأخيرة تعطل قطاعها وأنها قد تكون فرصة لتطويرها.

يعد التحول الرقمي قضية حاسمة للشركات الجزائرية التي يجب أن تساهم في إعادة التفكير وإعادة تصميم نموذج أعمالها. بل إنها تعتبر حالة طارئة على مستوى هذه الشركات، لأنها اليوم بحاجة إلى مزيد من التنسيق. هذه إمكانية حقيقية للشركات الجزائرية لتكون قادرة على وضع خارطة طريق حقيقية. تمثل خارطة الطريق

<sup>1</sup>Benkhider Naima, **Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales** (PhD thesis, Université de Béjaïa, 2022)

هذه عملاً طويل الأمد وتتطلب استثماراً كبيراً في التقنيات الرقمية ونحو الموظفين، وهو ما لا يمكن للشركات أن تفوته.

كشفت الأبحاث حول مفهوم التحول الرقمي باستخدام قاعدة بيانات Scopus عن نتائج متعددة تساعد في توجيه دراسة الباحثة. لتعزيز تحليلها للدراسات السابقة حيث قامت بتقسيم دراستها إلى، خمسة أجزاء في الجزء الأول، تطوير مراجعة منهجية للأدبيات تعرض جميع الأبحاث التي أجريت حول التحول الرقمي والممارسات الإدارية في الجزائر وعلى نطاق واسع.

للقيام بذلك، أشارت الباحثة إلى أكبر قاعدة بيانات في العالم Scopus والمنصة الجزائرية ASJP. كان الهدف هو وضع دراستها فيما يتعلق بالبحث العلمي وتحديد الجانب الذي يجب التركيز عليه لتحقيق قيمة مضافة حقيقية للمعرفة.

ويناقد الجزء الثاني عملية التحول الرقمي في سياق الشركات. أولاً، تتناول المعايير الأساسية لنجاح هذه العملية من خلال دراسة حالة توضيحية مطبقة على الشركات الجزائرية.

في المرة الثانية، عالجت مساهمات هذه العملية على الشركات من خلال تقديم دراسة حالة حقيقية حول عملية التنسيق بناءً على مجموعتين صناعيتين كبيرتين، المجموعة الصينية هواوي ومجموعة سوناطراك الجزائرية. سمح هذا المنهج بتصميم عملية التحول الرقمي للشركات.

وفي الجزء الثالث، ناقشت هذه العملية في سياق المؤسسات العامة. اختارت التعامل معها من منظور مؤسسات التعليم العالي لأنها واجهت إصلاحاً كبيراً لممارساتها استجابة للأزمة الصحية COVID-19. اتخذت هذه المؤسسات خطواتها الأولى نحو التحول الرقمي لمواجهة هذا الوضع غير المتوقع. بحيث اقترحت دراستها خارطة طريق لدعم هذه المؤسسات في تحولها الرقمي لتجاوز مرحلة الرقمنة.

ويحلل الجزء الرابع عملية التحول هذه من منظور حكومي. استعرضت فيه دراسة حالة لمشروع تحول الخدمات الاجتماعية الرقمية الأفريقية التي اقترحتها وقادها البنك الدولي.

#### مناقشة نتائجها:

إن تنفيذ عملية التحول الرقمي في الشركات يجعل من الممكن الاستفادة المثلى من عملية التعاون من خلال تعزيز التنسيق والاتصال داخلياً وخارجياً مع مختلف أصحاب المصلحة..

لتوضيح تنفيذ هذا التحول داخل الشركات وتحليل عملية التعاون عن كثب، اختارت الباحثة استكشاف مشروع للمجموعة الصينية Huawei. تم استقراء النتائج والدروس المستفادة من هذه الدراسة لمجموعة سوناطراك الجزائرية. وستعرض دراستنا الحالة هاتان في دراسة الحالة التالية:

يركز هذا المشروع على عملية التحول الرقمي من خلال دمج جميع جوانبها عبر G5 وإنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI) وسحابة تكنولوجيا المعلومات، تهدف عملية تصميم الهاتف الذكي P30 PRO إلى توفير بيئة عمل موزعة عن طريق تشكيل فرق منتشرة في جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى

ذلك، يشارك في هذا المشروع العديد من أصحاب المصلحة مثل المستهلكون وشركات النقل والولايات والحكومات والصناعات. حيث توفر عملية التحول الرقمي قوة نقل وتخزين المعلومات بين أصحاب المصلحة لضمان نجاح المشروع. من أجل هذا

قامت الدراسة بفحص 23 فريق Huawei المشاركين في هذا المشروع بأداء 14 أنشطة (تألف من 46 مهمة)، بالنسبة للمجموعة الجزائرية، اختارت مشروع تحقيق شبكة منشآت مكافحة حرائق الألياف الزجاجية في ميناء بجاية النفطي، الغرض الرئيسي من هذا المشروع هو تحديد الشروط والطرائق التي يتعهد المنشئ بموجبها بتنفيذ شبكة نيابة عن العميل وحماية مرافق ميناء بجاية النفطي من حرائق الألياف الزجاجية، وذلك وفقا للخصائص التقنية والوثائق التعاقدية المختلفة. المدة التعاقدية لذلك 36 شهرا، بما في ذلك المهل الزمنية والضمان، اعتبارا من تاريخ التنفيذ. بالنسبة لهذا المشروع، علمت Sonatrach أنها بحاجة إلى تبنى تقنيات رقمية متقدمة لتحسين كفاءة إنتاجها باستمرار.

تدعم البنية التحتية التكنولوجية الحالية للمجموعة أنشطة مختلفة، ولكنها تفي فقط بمتطلبات الخدمة في المراحل التمهيديّة والوسطى واللاحقة لصناعاتها والإدارات الوظيفية لكل فرع. نظام التكنولوجيا القديم مفقود التخطيط الموحد، مما يؤدي إلى مشاكل.

تقدم دراسة الباحثة مساهمة نظرية مهمة في فهم ظاهرة التحول الرقمي فيما يتعلق بفهم كيفية تعديلها للاستراتيجية والثقافة والهياكل والممارسات الإدارية المختلفة.

#### • الفرع الثاني: دراسة Matthias F.G. Trischler (2022) Technical University of Denmark<sup>1</sup>

تهدف دراسة الباحث بعنوان التحول الرقمي لنموذج الأعمال **Digital Transformation of Business Models** لتبيان أساسيات التحول الرقمي في الشركات القائمة لإعادة التفكير في نماذج أعمالها الحالية بشكل أساسي وكامل الاستغلال "الإمكانات التحويلية للتقنيات الرقمية لاستكشاف وتطوير وتنفيذ ابتكارات نموذج الأعمال الرقمية. ومع ذلك، تشير الدراسات الحديثة حسب الباحث إلى أن شاغلي الوظائف غالبًا ما يكافحون في جهود التحول الرقمي وأن ابتكارات نموذج الأعمال الرقمية غالبًا ما يُنظر إليها على أنها الجزء الأكثر خطورة والأكثر صعوبة في التحول الرقمي.

تتألف دراسة الباحث من مجموعة من الدراسات تشمل. مراجعة لمؤلفات ابتكار نموذج الأعمال الرقمية الأخيرة وتقدم تعريفًا جديدًا لها. وتتناول الدراسة الثانية مسألة الجاهزية الرقمية، وتقدم بنية تاهب رقمية متعددة الأبعاد تقوم على أساس نظري وتبين أهمية البعدين على وجه الخصوص: التكنولوجيا الرقمية

<sup>1</sup>Matthias F. G. Trischler, **Digital Transformation of Business Models**, (PhD diss., Technical University of Denmark, 2022)

والاستراتيجية الرقمية. لإظهار كيفية تبني بعض الشركات للتغيرات الرقمية، حيث تشير إلى دراسة وحدات الابتكار الرقمية، ووجدت أن القادة بحاجة إلى بدء وإدارة الديناميكية الكامنة داخل هذه الوحدات. تنفيذ استراتيجية المنصة الرقمية. يقدم ويحدد مفهوم تكتيكات المنصة الرقمية الجديدة ويقدم إطارًا يتضمن بعدًا زمنيًا ونطاقيًا يمكن أن يوجه مشغلي المنصة في أنشطتهم التنفيذية.

اعتمد منهج الدراسة على: الدراسات السابقة، البيانات الكمية والنوعية (بالاعتماد على أساليب المقابلة التطبيقية بتثليث البيانات النوعية، وهو جانب مهم من جوانب صحة البيانات. لتعزيز الموثوقية، تم تسجيل جميع المقابلات من طرف الباحث. مع قادة وحدات الابتكار الرقمي. وتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج SPSS من IBM، وهو أكثر برامج القراءة والتحليل شيوعًا لتوليد الإحصاءات في العلوم الاجتماعية. وبالنظر إلى الطبيعة الترتيبية للمتغيرات التابعة، تم تطبيق تراجع لوجستي ترتيبي لاختبار الفرضيات. حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

باختصار، يعد ابتكار نموذج الأعمال الرقمي مفهومًا معاصرًا ومناسبًا للغاية يمكن للشركات تحقيقه من خلال عملية تغيير تنظيمي تتضمن الاستعداد والاعتماد والتنفيذ.

الابتكارات في نماذج الأعمال التجارية الرقمية، على عكس الابتكارات التقليدية، كثيرًا ما يجري تطويرها باستمرار مثل الشركات الناجحة - على سبيل المثال، Amazon وApple وFacebook (Meta) - تعمل على التجديد المستمر، أو على الأقل الدوري، للبقاء في المنافسة، تماشيًا مع المنظور المعاصر الذي ينظر إلى التحول الرقمي على أنه عملية وليس نتيجة.

هناك خطر من أن الشركات القائمة قد تتخذ خطوات جذرية نحو ابتكار نموذج الأعمال الرقمية قبل أن تصبح الشركة جاهزة؛ وبالتالي، فإن الباحث يشجع العلماء على معالجة بعض المشاكل والأسئلة البحثية المقترحة أعلاه، وتقديم مزيد من الأفكار حول عملية التغيير التنظيمي المعاصرة لنموذج الأعمال الرقمي.

### الفرع الثالث: دراسة BOUHADJAR Mereim و Ghalem Ilhem (2022)<sup>1</sup>

Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée,  
Algérie

تهدف الدراسة بعنوان "آثار التحول الرقمي على النظام الإيكولوجي للأعمال التجارية وحالات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" إلى بيان أثر الرقمنة على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال تسليط الضوء على أدوات التحول الرقمي وأثرها على وظائف المنظمة، ولا سيما السلع والخدمات.

وتقدم تقييم للوضع الحالي للرقمنة في جميع أنحاء العالم بشكل عام، وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل خاص. يهدف البحث من خلال نهج وصفي وتحليلي إلى عرض مدى ظاهرة الرقمنة أولاً،

<sup>1</sup>Mereim Bouhadjar and Ilhem Ghalem, "The Impact of Digital Transformation on the Business Ecosystem: Case Studies of the MENA Region" (research paper, Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algeria, 2022)

لإثبات تأثير ذلك فيما يتعلق بأداء الشركة عن طريق كشف التغييرات الرئيسية الناتجة عن وظائفها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وعن النظام الإيكولوجي الذي تعمل فيه، وعن هيكل المنتجات والخدمات. وخلص في نهاية هذا العمل إلى أن يتقدم التحول الرقمي بشكل كبير ولكنه متباين أيضًا في جميع أنحاء العالم بحيث يصبح جمع البيانات وتحليلها المنظورات الأساسية لمعرفة العملاء، وهي نقطة انطلاق حاسمة لتحسين التجربة مع المنتج والعلامة التجارية والعلاقة التي يمكن أن تربطها الشركة بالمستهلك. أدوات "webanalytics" و "البيانات الضخمة" مثل معالجة هذه البيانات، غالبًا ما تكون "غير منظمة".

ناول البحث التحول الرقمي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي تم تقديمه كمشروع استراتيجي من قبل جميع الحكومات (التحول الرقمي للدول والشركات، والنظم البيئية الوفيرة للشركات الناشئة، وتطوير رأس المال الاستثماري، وما إلى ذلك)، ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يثبت منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بصرف النظر عن بعض دول الخليج مثل قطر والإمارات بقية البلدان الغارقة في فجوة رقمية متزايدة. (تؤطرها كوادرات خارج المنطقة) في نهاية الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن التحول الرقمي للشركات هو اليوم التزام وليس خيارًا ينطوي على مسألة استدامة الشركة بالكامل.

إذا كان معدل الانتشار الرقمي متباينًا عن منطقة واحدة من هذا لا يمنعها من النمو بشكل كبير في كل مكان، ومن رسم هيكل عالم الغد بطريقة سريعة ومتسارعة. في مجال الأعمال، يمكننا القول إن التنبؤ الهائل للأخبار تعيد التقنيات الرقمية من قبل المؤسسات تشكيل مشهد الأعمال وتحدي النماذج الاقتصادية التاريخية. هناك الآن فجوة حقيقية بين الشركات الرقمية والشركات التقليدية التي تواجه مشكلات حاسمة تتعلق بقدرتها التنافسية في الأسواق وأدائها المحقق في الواقع، إذا كان الأخير لا يزال يريد الوجود في عالم الغد، فيجب عليه دمج التحول الرقمي في استراتيجيته، بطريقة مستمرة وعالمية، وعدم جعله مشروعًا منعزلًا من بين أمور أخرى، بعبارة أخرى، جعله «ثقافة» الشركة التي تقود اختلافها عبر سلسلة القيمة.

الفرع الرابع: دراسة، Safaa ERRAGRAGUI, Mbarek AOUFIR,

Université Hassan II de Casablanca, Maroc<sup>1</sup>(2023)

تهدف الدراسة بعنوان "فهم نهج التحول الرقمي: محددات TD، الفرص والتحديات، اقتراح نموذج نظري" لتحديد المفهوم الأساسي للتحول الرقمي مع إدخال تقنيات ناشئة جديدة، ثم تقدم محددات

<sup>1</sup>Safaa Erragragui and Mbarek Aoufir, "Comprendre l'Approche de la Transformation Digitale: Déterminants TD, Opportunités et Défis, Proposition d'un Modèle Théorique" (Université Hassan II de Casablanca, Maroc, 2023)

التحول الرقمي التي تسمح بتحسين أداء الأعمال، ومواجهة التحديات وتستفيد من الفرص التي يوفرها التحول الرقمي.

أولاً، تم اختيار 150 مرجعاً لهذه الدراسة بين عامي 2010-2022، تم اختيار 75 فقط بين المقالات والأعمال وأطروحات الدكتوراه في المرحلة التالية، لأن عنوانها وملخصها كانا وثيقي الصلة بأبحاث الدراسة. كان لدى مجلة Sloan Management Review Journal و MIS Quarter و Journal of Management و Strategic Management Journal و Researchgate و Information System معظم المقالات المتعلقة بهذا البحث. استعراض الأدبيات يبين أن عدداً كبيراً من الدراسات قد ركز على الولايات المتحدة والبلدان الأوروبية مثل فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة، وبالمقارنة، فقد تم الاضطلاع بعمل أقل حتى الآن في آسيا ومناطق أخرى مثل أفريقيا أظهر توزيع المنشورات حسب البلد.

أشارت نتيجة الدراسة، أن هذا المجال كان هاماً لفترة طويلة، كما هو مبين في الدراسة. سمحت نتيجة تحليل مراجعة الأدبيات ببناء نموذج مفاهيمي لإجراء البحث: يمكن استنتاج أن: التكنولوجيا الرقمية والكفاءة والقيادة بالإضافة إلى الإستراتيجية الرقمية هي المحددات الرئيسية للتحول الرقمي وأن جميع متغيراتها لها تأثير على أداء الشركة.

أصبح التحول الرقمي خياراً أساسياً لأي منظمة، بغض النظر عن القطاع والحجم. ومع ذلك، فإن هذا التحول الرقمي يجلب العديد من المزايا والفرص، ولكن أيضاً العديد من الصعوبات والتحديات، بما في ذلك في البلدان الناشئة بسبب الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية، ونقص المهارات الرقمية التي تعمل مع الأنظمة الرقمية، وعدم وجود روح مبتكرة بين القادة بينما تعمل مسؤوليتهم على توجيه المنظمة وجعلها تواجه التحديات التي يطرحها التغيير التكنولوجي. من المثير للاهتمام إجراء بحث حول التحول الرقمي للشركات، وخاصة الشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة نظراً لقلة الأبحاث حول هذا النوع من المنظمات.

### المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة :

عند سرد ما جاءت به الدراسات السابقة التي شملت متغيري الموضوع، لا بد من ربطها مع دراستنا لإثبات أوجه التشابه والاختلاف الذي جاءت به دراستنا كإضافة علمية.

**المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغيرين معاً:**

تتمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة ودراستنا بالنسبة للمتغيرين معاً في النقاط التالية:

**الفرع الأول: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغيرين معاً :**

تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في بعض المعايير أهمها هدف الدراسة الذي تمثل في إبراز مدى جاهزية بيئة تسويق الأعمال نحو تبني التحول الرقمي بأبعاده المعروفة كمتغير مستقل بيئة الأعمال التسويقية ومتغير تابع التحول الرقمي، مثلها مثل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البيئة التسويقية بشكل عام أو التحول الرقمي على وجه الخصوص كمتغير مستقل ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بينهما لدى بعض البنوك والمنظمات المدروسة من وجهة نظر العاملين بها أو زبائنهم، إضافة إلى التشابه في المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وأساليب تحليل البيانات، فأغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، المقارنتين الكيفية والكمية، والاستبيانات المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي، المقابلات المعمقة وتحليل المضمون للوثائق كأدوات جمع البيانات ومسح آراء العينات، كما استعانت ببعض البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS، EXCEL وبعض المقاييس الإحصائية المعروفة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات واستخراج النتائج مثل التكرارات المطلقة والنسبية لوصف عينة الدراسة، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الارتباط، الانحدار لتحليل إجابات أفراد العينات واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج المطلوبة شأنها شأن دراستنا.

#### الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغيرين معا:

أما نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا فتكمن في مجتمع وعينة الدراسة، الحدود الزمانية والمكانية؛ حيث استهدفت دراستنا عينة صغيرة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي بعض البنوك العاملة في الجزائر على مستوى مجموعة من مقرات الوكالات التجارية والمديريات الجهوية وحتى المركزية في ثلاث ولايات جزائرية في الفترة بين شهر جوان 2024 ونوفمبر 2024 وفي حين تنوعت الحدود الزمانية والمكانية للدراسات السابقة.

#### المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير التابع:

##### الفرع الأول: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير التابع:

تتسم دراستنا بتشابه ملحوظ مع الدراسات السابقة في العديد من المعايير الأساسية، ومن أبرزها موضوع الدراسة ومجتمعها. حيث تطرقت دراستنا إلى موضوع التحول الرقمي بمختلف أبعاده كمتغير تابع، وهو ما يتوافق مع توجهات الدراسات السابقة التي تناولت واقع تبني أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مستوى الاهتمام بها داخل بعض البنوك والمنظمات، سواء من منظور العاملين أو الزبائن. كما يظهر التشابه في المنهجية المتبعة في البحث، إذ اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي بمقارنتيه الكيفية والكمية، واستخدمت أدوات مشابهة لجمع البيانات مثل الاستبيانات المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى المقابلات المعمقة وتحليل المضمون للوثائق. علاوة على ذلك، تم الاعتماد على أدوات تحليل البيانات الشائعة مثل البرامج الإحصائية SPSS، Excel وبعض المقاييس الإحصائية المستخدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مثل التكرارات المطلقة والنسبية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، فضلاً عن أساليب التحليل المتقدمة مثل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات وتحليل إجابات أفراد العينة، بما يعزز النتائج المستخلصة من الدراسة.

**الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير التابع :**

تكمن نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا في هدف الدراسة، الحدود الزمانية والمكانية، المتغير المستقل والعينة؛ حيث هدفت دراستنا - عكس الدراسات السابقة - إلى تخصيص دراسة التحول الرقمي كمتغير تابع على مستوى البنوك فقط، وكذا دراسة احصائيات سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية الجديدة سني (2023-2024) بخصوص تطور الرقمنة على الصعيد الوطني، في حين تنوعت الأهداف والحدود الزمانية والمكانية والمتغيرات المستقلة المدروسة من قبل الدراسات المذكورة والتي ربطتها بموضوع التحول الرقمي كمتغير تابع، كما استهدفت دراستنا عينة عشوائية صغيرة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي بعض البنوك الجزائرية على مستوى مجموعة من مقرات الوكالات التجارية والمديريات الجهوية وحتى المركزية في ثلاث ولايات جزائرية في الفترة بين شهر جوان 2024 ونوفمبر 2024 وفي حين انتمت أغلب عينات الدراسات السابقة إلى منظمات مدروسة في أمانة وأزمنة مختلفة.

**المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير المستقل:**

تمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة ودراستنا بالنسبة للمتغير المستقل في النقاط التالية:

**الفرع الأول: أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير المستقل :**

تتسم دراستنا بالتشابه مع الدراسات السابقة في عدد من المعايير الجوهرية، أبرزها موضوع الدراسة ومجتمعها، حيث تناولت دراستنا موضوع البيئة التسويقية بكافة أبعادها كمتغير مستقل. وهذا يتماشى مع معظم الدراسات السابقة التي استعرضت واقع البيئة التسويقية ونظام المعلومات التسويقية، مع التركيز على تحليل تأثيرات هذه العوامل في مختلف السياقات المؤسسية.

أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت الدراسات السابقة بشكل عام على المنهج الوصفي باستخدام المقاربتين الكيفية والكمية، وهو ما يعكس توجهنا في هذه الدراسة. تم استخدام أدوات مشابهة لجمع البيانات مثل الاستبيانات المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى المقابلات المعمقة وتحليل المضمون للوثائق كأدوات أساسية لمسح آراء العينات.

كما تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية المعروفة مثل SPSS وExcel، واستخدام بعض المقاييس الإحصائية المتعارف عليها في الإحصاء الوصفي والاستدلالي. شملت هذه المقاييس التكرارات المطلقة والنسبية لوصف خصائص عينة الدراسة، فضلاً عن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس التوزيع المركزي والتشتت. كما استخدمنا تقنيات مثل الارتباط والانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات، وهو ما يتوافق تماماً مع الأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة من أجل استخلاص النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

**الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة للمتغير المستقل :**

تكمن نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا في هدف الدراسة، الحدود الزمانية والمكانية، المتغير التابع والعينة؛ حيث تطرقت دراستنا - عكس الدراسات السابقة - إلى دراسة مدى جاهزية بيئة تسويق الأعمال بأبعاده كمتغير مستقل نحو تبني التحول الرقمي كمتغير تابع في القطاع المصرفي الجزائري، في حين تنوعت الأهداف والحدود

الزمانية والمكانية والمتغيرات التابعة المدروسة من قبل الدراسات المذكورة والتي ربطتها بموضوع البيئة التسويقية كمتغير مستقل، تم الاعتماد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي تلعبه البيئة التسويقية المصرفية بمكوناتها وما تتضمنه من فرص ومخاطر وبين التحول الرقمي لدى المؤسسات المصرفية.

#### المطلب الرابع: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

انفردت دراستنا عن الدراسات السابقة ببعض الصفات يمكن اجازها في النقاط التالية:

##### الفرع الأول: متغيرات دراستنا:

ركزت دراستنا على استكشاف العلاقة بين متغيري البيئة التسويقية والتحول الرقمي، بهدف توضيح مفهوم البيئة التسويقية في سياق منظمات الأعمال وتبسيط الضوء على الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم. كما سعت الدراسة إلى تعريف مصطلح التحول الرقمي ورصد واقع تبني هذا التحول على الصعيد الوطني، مع التركيز بشكل خاص على القطاع المصرفي. وقد تضمن الهدف الرئيسي من الدراسة قياس مدى جاهزية بيئة الأعمال التسويقية لاستيعاب التحول الرقمي في هذا القطاع، بما يساهم في تعزيز قدراته ومواكبة التطورات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها. في هذا السياق، تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تبسيط الضوء على فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث تفتقر العديد من الدراسات إلى تناول العلاقة بين المتغيرين المستقل (البيئة التسويقية) والتابع (التحول الرقمي)، مما يعزز ضرورة البحث في هذا الموضوع.

##### الفرع الثاني: الحدود الزمانية والمكانية لدراستنا:

ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تمت في بيئة وزمن يختلفان عن بيئات وأزمنة هذه الدراسات، ألا وهو القطاع المصرفي في الجزائر حيث تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارات الاستبيان وإجراء المقابلات المباشرة في الفترة بين جوان 2024 ونوفمبر 2024.

##### الفرع الثالث: مجتمع وعينة دراستنا:

شمل مجتمع دراستنا موظفي 8 بنوك جزائرية (على الصعيد الصحراوي) تمثلت في: CPA – CNEP BANK -BADR BANK -BANK BEA - BDL BANK- SGA BANK- AGB BANK- BARAKA BANK في حين استهدفت عينة مكونة من 200 موظفاً في مجموعة من مقرات الوكالات التجارية والمديريات الجهوية وحتى المركزية للمجتمع المذكور في ثلاث ولايات هي: ورقلة، الأغواط وغرداية.

##### الفرع الرابع: منهج وأدوات دراستنا :

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات واستقصاء آراء أفراد العينة، بهدف إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحدد الأبعاد المتعلقة بالدور الذي تلعبه البيئة التسويقية المصرفية بمكوناتها المختلفة، بما تتضمنه من فرص ومخاطر، وتأثيرها على التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية.

ثانيًا: إعداد استمارة الاستبيان :

من أجل معالجة الجوانب التحليلية للموضوع، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة. تم تصميم الاستبيان خصيصًا لهذا الغرض، بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. شملت الاستمارة عددًا من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، وفقًا لفرضياتها ومتغيراتها التابعة (التحول الرقمي) والمستقلة (بيئة الأعمال التسويقية المصرفية). وقد تم تنظيم الاستبيان بحيث يجب المبحوثون عن الأسئلة المتعلقة بتلك المتغيرات.

فُسِّم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتناول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويتضمن المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

الجزء الثاني: يتضمن 38 فقرة تخص متغيرات الدراسة.

**الفرع الخامس: النتائج المنتظرة لدراستنا:**

نتظر من هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع.

لتحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء التسويقي من خلال تقديم أدوات أكثر كفاءة للوصول إلى العملاء الجدد وفهم تفضيلات العملاء الحاليين في المقابل، البيئة التسويقية قد تؤثر على كيفية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات. على سبيل المثال، إذا كانت البيئة التسويقية مليئة بالتحديات مثل المنافسة الشديدة أو تغيرات سريعة في سلوك العملاء، فإن المؤسسات قد تكون أكثر حرصًا على تبني تقنيات رقمية لمواكبة هذه التغيرات.

## خلاصة الفصل

سعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أبرز الأدبيات التطبيقية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تم ذلك باتباع منهجية علمية تهدف إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، اعتماداً على مجموعة من المعايير الأساسية. شملت هذه المعايير: أهداف الدراسات السابقة، المتغيرات المدروسة، الحدود الزمانية والمكانية، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات.

وفي ختام الفصل، تم تقديم رؤية تحليلية تُبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، سواء من حيث الإطار المفاهيمي أو الأبعاد التطبيقية، مما يعكس الإضافة التي تسعى الدراسة لتحقيقها في مجال التحول الرقمي وبيئة الأعمال الجزائرية.

## الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية - دراسة عينة من البنوك التجارية

## تمهيد :

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية والأدبيات التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة - في فصلها الأول والثاني-، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية في محاولة لإبراز مدى تبني البيئة التسويقية للتحويل الرقمي من وجهة نظر بعض البنوك التجارية العاملة في الجزائر، والتي تكمن أهميتها في الربط بين الإطار النظري والواقع العملي خاصة في ظل ما يشهده قطاع البنوك من انفتاح اقتصادي على محيطه داخليا وخارجيا على حد سواء. ولأجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من خلال التقارير السنوية والقيام بالمقابلات الشخصية مع ممثلي بعض البنوك المدروسة، إضافة إلى توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة من موظفي نفس البنوك لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة واستخلاص النتائج لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية سابقا؛ هذا وقد قمنا بتقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** واقع التحويل الرقمي لدى مجتمع الدراسة .

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية (الطريقة، الأدوات ومناقشة النتائج) .

## المبحث الأول: واقع التحول الرقمي لدى مجتمع الدراسة :

يعتبر التحول الرقمي عنصرا جوهريا في تطوير القطاع البنكي في العالم، ما أدى بالبنوك الجزائرية إلى السعي لتطوير أدائها لإرضاء الزبون بتقديم خدمات تنافسية رقمية كأداة لتوفير بيئة ناجحة خدمية تسويقية على غرار البنوك العالمية؛ لكن رغم الإنجازات الكبيرة التي حققها هذا القطاع في الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية لمواكبة التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، لا يزال أمامه الكثير للوصول إلى مصاف البنوك العربية والأجنبية، حيث يسלט هذا المبحث الضوء على واقع التحول الرقمي لدى مجتمع الدراسة، من خلال النقاط التالية:

## المطلب الأول: تطور القطاع البنكي الجزائري

شهد القطاع البنكي الجزائري تطورات ملحوظة خلال عام 2024. وفقاً لبيانات بنك الجزائر، بلغ عدد بطاقات الدفع الإلكتروني المتداولة أكثر من 19 مليون بطاقة، منها ما يزيد عن 14 مليون بطاقة صادرة عن بريد الجزائر. كما ارتفع عدد أجهزة الصراف الآلي إلى 3,896 جهازاً. بالإضافة إلى ذلك، قُدِّر عدد أجهزة الدفع الإلكتروني بـ 58,194 جهازاً، تم من خلالها إجراء 489,000 عملية بقيمة إجمالية تبلغ 4 مليارات دينار جزائري. كما بلغ عدد التجار الإلكترونيين عبر الإنترنت 510 تاجر.

فيما يتعلق بالمؤشرات النقدية، أشار بنك الجزائر إلى أن تطور الكتلة النقدية (M2) بلغ 8.21% حتى نهاية يونيو 2024، بينما بلغ تطور التداول النقدي 7.25%، وتطور القروض الموجهة للاقتصاد 3.2% خلال نفس الفترة. بالنسبة للأداء الاقتصادي العام، أفاد البنك الدولي بأن الاقتصاد الجزائري نما بنسبة 3.9% في النصف الأول من عام 2024، مدعوماً بالأداء القوي في القطاعات غير الاستخراجية والاستثمار<sup>1</sup>.

تتوزع هذه البنوك والمؤسسات المالية عبر شبكة تضم حوالي 1,700 وكالة بنكية في مختلف أنحاء البلاد بالإضافة إلى ذلك، تنشط في الجزائر 9 مؤسسات مالية، ليصل إجمالي البنوك والمؤسسات المالية إلى 29 مؤسسة. حتى اليوم، يضم القطاع المصرفي الجزائري 20 بنكاً معتمداً، وفقاً لبيانات بنك الجزائر<sup>2</sup>.

## تقديم مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة موظفي بعض البنوك المذكورة وعددها 08 بنوك وهي: القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التوفير والاحتياط CNEP - Banque، بنك الخليج الجزائر AGB، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك البركة BARAKA، بنك التنمية المحلية BDL، خدمات سوسيتي جنرال الجزائر SGA، بنك التنمية الريفية الجزائري BADR- Banque.

<sup>1</sup> <https://dzayerinfo.com/%> يوم 2024/12/12 على الساعة 11.39 صباحاً

<sup>2</sup> <https://www.bank-of-algeria.dz/nombre-dab-gab/> يوم 2024/12/12 على الساعة 14.00 زوالاً

الجدول رقم (09): يمثل نبذة عن البنوك محل الدراسة

البنوك	تاريخ الإنشاء	طبيعة البنك	مهام ومميزات البنك
CPA	تمت الموافقة عليه كبنك من قبل بنك الجزائر (BA) بعد القرار رقم 02-07 المؤرخ 6 أبريل 1997.	عمومي	- دعم المشاريع المحلية؛ - يضمن البنك مساعده للمستوردين في تسيير أخطار عدم التسديد فيما يتعلق بصادراتهم و يضمن للمؤمنين تسديد مبالغ بضائعهم.
CNEP	10 أوت 1964	تجاري عمومي	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط هو بنك جزائري متخصص في جمع أموال التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء.
AGB	2003	تجاري خاص	- بنك AGB هو بنك خاضع للقانون الجزائري، ذو طابع عالمي، بدأ نشاطه في عام 2004. - عملاء AGB هم من جميع فئات الشركات (الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الأفراد والمهنيين، تقوم AGB ببناء العمليات وفقاً لأفضل معايير السوق وتصميم حلول مصممة خصيصاً لدعم عملائها في نجاح مشاريعهم.
BEA	1967	عمومي	- تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني والعلاقات المالية والاقتصادية للجزائر مع

<p>بلدان أخرى.. - تمويل التجارة الخارجية لتنفيذ مشاريع الزبائن في التصدير والاستيراد. منح القروض بمختلف أشكالها (قصيرة، متوسطة، طويلة.)</p>			
<p>هو بنك تابع ل مجموعة البركة المصرفية، ويقدم العمليات المصرفية من تمويلات واستثمارات بما يتوافق مع مبادئ أحكام الشريعة الإسلامية، وهو شريك مساهم في شركة تسيير بورصة القيم المنقولة - بورصة الجزائر-</p>	<p>إسلامي مختلط</p>	<p>1991</p>	<p>BARAKA</p>
<p>بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات. يسعي بنك التنمية المحلية الى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية [ANSEJ، ANGEM، CNAC، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات</p>	<p>تجاري عمومي</p>	<p>1985</p>	<p>BDL</p>

<p>التمويلية للأفراد. من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن</p>			
<p>تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة . تسهيلات القروض والاستثمارات. خدمات التجارة الدولية (اعتمادات مستندية، تحويلات دولية، تمويل الصادرات والواردات). تقديم استشارات استثمارية للأفراد والشركات. إدارة الأصول والاستثمارات المالية. تمويل المشاريع الكبرى والبنية التحتية.</p>	<p>تجاري خاص</p>	<p>200</p>	<p>SGA</p>
<p>القروض الفلاحية: تمويل شراء المعدات الفلاحية، البذور، الأسمدة، وتكاليف الإنتاج. قروض تربية المواشي والدواجن: دعم مشاريع تربية الأبقار، الأغنام، والدواجن. تمويل اقتناء الأراضي الزراعية وتوسيع الاستثمارات الفلاحية.</p>	<p>عمومي</p>	<p>13 مارس 1982</p>	<p>BADR</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (10): يمثل دراسة البنوك من حجم رأس المال ووكالاتها، وعدد الموظفين

عدد الموظفين (بالتقريب)	المديريات والأقطاب الجهوية للاستغلال	الوكالات التجارية	حجم رأس المال	البنوك
4213	18	165	48 مليار دج	CPA
4999	15	219	46 مليار دج	CNEP
1556	10	61	20 مليار دج	AGB
4520	11	101	230 مليار دج	BEA
1000	11	31	15 مليار دج	BARAKA
4600	159	170	37 مليار دج	BDL
1525	13	104	20 مليون دج	SGA
7800	39	334	54 مليار دج	BADR
30213	276	1185	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة الميدانية

تشير البيانات السابقة إلى تفوق البنوك العمومية في السوق البنكي الجزائري من حيث الخبرة الطويلة، الإمكانيات المالية، الموارد البشرية، والانتشار الجغرافي الواسع لفروعها ووكالاتها عبر مختلف أنحاء الوطن. ويعكس هذا التفوق سيطرتها على ما يقرب من 50% من إجمالي الاستخدامات والموارد في القطاع المصرفي، مقارنة بالبنوك الخاصة التي تظل محدودة من حيث الإمكانيات المالية والبشرية، بالإضافة إلى حداثة تجربتها في السوق. ويبرر هذا الواقع اختيار البنوك العمومية كعينة للدراسة، نظراً لدورها المركزي في المشهد المصرفي الوطني.

#### المطلب الثاني: الخدمات البنكية بالجزائر :

1. تقدم البنوك المدروسة لزيائنها مجموعة من الخدمات البنكية: كإيداع وسحب الأموال، معرفة الرصيد، التحويل والمقاصة بين البنوك، فتح وتسيير الحسابات (الجارية، التوفير، بالدينار أو العملة الصعبة)، منح القروض للمؤسسات والأفراد (الإستهلاكية، العقارية، التجارية، الفلاحية، كقرض السلام لاقتناء سيارة، قرض **BDL** للسكن الريفي، قروض **BDL** للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا قرض الرفيق الفلاحي لبنك القرض الاستثماري التحدي **ETTAHADI** لبنك **BADR** استقبال الودائع بأنواعها (مثل: دفتر التوفير، **LEB** ودفتر أشبال **LEJ** بفوائد وبدو فوائد لبنك **BADR**) دفع الفواتير عبر الوكالات، بالبطاقات، عبر الأنترنت (كفواتير الكهرباء، الماء، الهاتف، عدل، السجل التجاري، **ANJEM**) خدمات التجارة الخارجية واستبدال العملات (في إطار الدراسة والسفر...)، الاستشارات البنكية، التأمين (الفلاحي، على الممتلكات، على الأشخاص....)، وعروض

القروض الاستهلاكية لبنك CPA، وقروض دعم الشباب كقرض أناد (قرض "أناد" هو قرض متوسط المدى مخصص لتمويل مشاريع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات من طرف الشباب أصحاب المشاريع في إطار جهاز "أناد".<sup>1</sup>)

## 2. دراسة مؤشرات الصيرفة الالكترونية بالجزائر :

الجدول رقم (11): مؤشرات رقمنة البنوك بالجزائر

البنوك المدروسة	CPA	CNEP	AGB	BEA	BARAKA	BDL	SGA	BADR
البطاقات البنكية	Carte CIB Gold Carte CIB Classique Visa card	• carte épargne CE • La carte interbancaire CIB • Le terminal de paiement électronique.	Carte AL-OULA Carte SALHA Carte épargne	Carte CIB Gold Carte CIB Classique Visa card (carte platinum-carte prépayée Cartes classiques-carte world Elite-World bussiness.	بطاقة الدفع الالكتروني بطاقة البركة فيزا	-Carte CIB Gold -Carte CIB Classique Visa card (carte)	Carte - CIB Gold Carte - visa Contactless	Carte CIB Master card
البنك عن بعد	• E-paiement • E-banking • EDI (تبادل المعطيات المعلوماتية عن بعد) • CPA MOBILE	• Le service E-paiement • Le service E-banking	AGB Online AGB SMS Service Mailing FawriPay	BEA – Mobile E- Banking	البركة NET البركة App.dz	E-Banking	E-Banking	BADRNet
البروتوكول الخاص بالبنك	بروتوكول OTP <sup>2</sup> أو تي بي، بالإنجليزية (وان تائم باسورد)	شريحة Chip <sup>3</sup>	إصدار بطاقات دفع حديثة مزودة	التشفير (Encryption) <sup>1</sup>	خدمة الرسائل القصيرة: تُعلمك فوراً عند إجراء أي	يعتمد كثيرا على نظام MFA <sup>2</sup>	خدمة الرسائل القصيرة:	استخدام بروتوكولات

<sup>1</sup> معلومات حسب نتائج المقابلة الشخصية مع مسؤولي الوكالات التجارية للبنك BADR, CPA, BDL, BARAKA، ولاية غرداية، ورقلة، الأغواط، الفترة بين ( جوان 2024 ونوفمبر 2024).

<sup>2</sup> بروتوكول OTP أو تي بي، بالإنجليزية (وان تائم باسورد) أو كلمة السر لمرة واحدة، هي كلمة سر ديناميكية تستعمل مرة واحدة تهدف إلى تأمين المعاملات عبر الإنترنت التي يجريها حاملو بطاقة الدفع البنكية (الكلاسيكية / غولد) و(كوروبرايت / كوروبرايت بلوس)، صالحة لعملية واحدة. سيتلقى حامل البطاقة كلمة سر جديدة لأي عملية دفع إلكتروني جديدة

<sup>3</sup> يتم تزويد عملاء CNEP ببطاقات دفع ذكية مزودة بشريحة (Chip) وتقنيات مثل PIN لضمان الأمان عند استخدام البطاقة في المعاملات المالية.

تُعلمك فورًا عند إجراء أي عملية سحب أو دفع على حسابك، مما يوفر لك الأمان والراحة.	عملية سحب أو دفع على حسابك، مما يوفر لك الأمان والراحة.	تقنية الشريحة الذكية (Chip & PIN) عمليات الاحتيال.						
تأمين المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنك باستخدام HTTPS لضمان سرية المعلومات.	تأمين المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنك باستخدام HTTPS لضمان سرية المعلومات.							
4325	3022	4222	1005	5000	1074	4147	أكثر من 4451 متعاون.	عدد المتعاونين
135	112	178	103	140	223	200	340	أجهزة DAB

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة الميدانية

### 3. الصيرفة الإسلامية بالجزائر :

شهدت الصيرفة الإسلامية في الجزائر تطورًا ملحوظًا منذ إدراجها ضمن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك العمومية في عام 2020. وقد انعكس هذا التطور في الزيادة المستمرة لحجم الودائع، حيث تجاوزت قيمتها 817 مليار دينار جزائري بحلول نهاية سبتمبر 2024، ما يعكس تنامي ثقة المتعاملين والإقبال المتزايد على هذا النموذج المصرفي.

ويعكس هذا النمو قدرة الصيرفة الإسلامية على استقطاب شريحة واسعة من الأفراد الذين لم يكونوا مندجين سابقًا في النظام المصرفي التقليدي، مما يساهم في تعزيز الشمول المالي داخل البلاد. فعلى سبيل المثال، تمكن الشباك الإسلامي التابع للقرض الشعبي الجزائري من استقطاب ودايع بلغت نحو 49 مليار دينار جزائري بنهاية عام 2024، مسجلًا معدل نمو بنسبة 40% مقارنة بالسنة السابقة.

وفي إطار التحول الرقمي وتحديث المنظومة المصرفية، تم تسجيل أكثر من 4.5 مليون معاملة دفع إلكتروني بقيمة قاربت 36 مليار دينار جزائري، كما تجاوزت معاملات الدفع عبر الإنترنت 14.8 مليون معاملة، بإجمالي قيمة تقارب 39 مليار دينار جزائري حتى أكتوبر 2024. بالإضافة إلى ذلك، شهد السوق المصرفي تداول أكثر من

<sup>1</sup> يتم استخدام تقنيات التشفير لحماية البيانات التي يتم نقلها عبر الإنترنت، مثل استخدام بروتوكولات HTTPS لحماية المعاملات الإلكترونية عبر الإنترنت

<sup>2</sup> المصادقة المتعددة العوامل (MFA) تعزيز الأمان من خلال تقنيات المصادقة المتعددة العوامل، حيث يتعين على العملاء استخدام كلمة مرور ورمز تحقق يتم إرساله إلى الهاتف أو البريد الإلكتروني لتأكيد الهوية.

19.4 مليون بطاقة بنكية، بما في ذلك البطاقات الذهبية، مما يعكس تزايد اعتماد الأفراد والمؤسسات على الخدمات المصرفية الرقمية.

وتسعى الجزائر إلى تعزيز موقعها في قطاع الصيرفة الإسلامية، في ظل تجاوز القيمة الإجمالية لهذه الصناعة عالميًا 3700 مليار دولار في مطلع عام 2024. وفي هذا السياق، تهدف الاستراتيجية الوطنية إلى رفع حصة البلاد من الصيرفة الإسلامية من نحو 5 مليارات دولار حاليًا إلى 60 مليار دولار على المدى المتوسط، من خلال تطوير الإطار المؤسسي والإجرائي الداعم لنمو هذا القطاع.

وبشكل عام، تعكس هذه المؤشرات الإيجابية مسارًا متصاعدًا للصيرفة الإسلامية في الجزائر، حيث تسير نحو تحقيق نمو مستدام وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني، من خلال توسيع قاعدة المتعاملين، وتحقيق الشمول المالي، وتطوير البنية التحتية المالية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

### المطلب الثالث: آفاق البنوك محل الدراسة

#### 1. بنك التنمية المحلية BDL:

يُعد بنك التنمية المحلية (BDL) من المؤسسات المالية الرائدة في الجزائر، ويُظهر تطلعات مستقبلية واعدة من خلال عدة مبادرات استراتيجية تهدف إلى تعزيز حضوره وتوسيع خدماته.

**فتح رأس المال:** في خطوة استراتيجية لتعزيز هيكله المالي، أعلن بنك التنمية المحلية عن فتح رأس ماله، مما يتيح فرصًا جديدة للمستثمرين ويعزز من قدراته التمويلية.

**توسيع الشبكة في الجنوب:** يخطط البنك لافتتاح حوالي خمسين وكالة جديدة في ولايات الجنوب بحلول عام 2030، بهدف تعزيز الشمول المالي وتقديم خدماته لمزيد من الزبائن في هذه المناطق.

**التحول الرقمي:** يولي بنك التنمية المحلية أهمية كبيرة للتحويل الرقمي، حيث يسعى لتطوير خدماته الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة في هذا المجال.

من خلال هذه المبادرات، يسعى بنك التنمية المحلية إلى تعزيز دوره كمؤسسة مالية رائدة في الجزائر، مع التركيز على التوسع الجغرافي، الابتكار الرقمي، وتعزيز الشراكات مع المستثمرين<sup>1</sup>.

#### 2. بنك القرض الشعبي الوطني CPA:

يُقدم القرض الشعبي الجزائري (CPA) مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية الرقمية التي تهدف إلى تسهيل إدارة

حسابات الزبائن وتعزيز تجربتهم المصرفية. من بين هذه الخدمات:

**الخدمات المصرفية عن بُعد (e-Banking):** تتيح هذه الخدمة للزبائن إمكانية الوصول إلى حساباتهم على

مدار الساعة، مع القدرة على:

- التحقق من أرصدة الحسابات والمعاملات.

<sup>1</sup> <https://www.bdl.dz/ar/> يوم 2024/12/24 على الساعة 16.37

- طلب دفاتر الشيكات عن بُعد.
- إجراء عمليات تحويل الأموال الفردية والمتعددة.
- متابعة حالة أوامر التحويل المقدمة.

للاستفادة من هذه الخدمة، يجب على العميل زيارة الفرع الخاص به للتسجيل والحصول على بيانات الدخل  
**تطبيق "موبايل CPA":** يُمكن هذا التطبيق الزبائن من إدارة حساباتهم عبر الهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية، مع  
مميزات تشمل<sup>1</sup>:

- التحقق من أرصدة الحسابات (بالدينار والعملات الأجنبية وحسابات التوفير) ومراجعة تاريخ المعاملات.
- إجراء عمليات تحويل الأموال بين الحسابات.
- دفع الفواتير والمستحقات.
- تحديد مواقع الفروع وأجهزة الصراف الآلي.

يمكن تنزيل التطبيق من متاجر التطبيقات الرسمية، ويتطلب التسجيل المسبق في خدمة e-Banking.

**البطاقة البنكية "Cpay+":** تُعد "Cpay+" بطاقة خصم مؤجلة تُوفر لحاملها حرية مالية أكبر، حيث يمكن  
استخدامها لإجراء المشتريات والدفع في وقت لاحق. لمزيد من التفاصيل حول هذه البطاقة، يُنصح بزيارة الموقع الرسمي  
للبنك أو التواصل مع الفرع المحلي .

**الفضاءات الرقمية:** في إطار استراتيجيتها للتحويل الرقمي، افتتح القرض الشعبي الجزائري أول فضاء رقمي له في  
الجزائر العاصمة، مجهز بأجهزة تفاعلية تُمكن الزبائن من:

- التحقق من حساباتهم.
- الوصول إلى تطبيق e-Banking.
- إجراء عمليات تحويل الأموال.

• دفع الفواتير والمستحقات، بما في ذلك إيجارات AADL.

هذا الفضاء متاح على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مما يوفر مرونة كبيرة للعملاء.

أعلنت لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (كوسوب)، عن الشروع في عملية فتح رأس مال القرض الشعبي  
الجزائري (CPA) اعتبارًا من سنة 2024، وذلك من خلال طرح أولي لبيع 22 مليون سهم، بسعر 2300 دينار  
جزائري للسهم الواحد، كمرحلة أولى من العملية<sup>2</sup>.

ووفقًا لما ورد في بيان اللجنة، فإن هذه المرحلة الأولية، التي تمتد من 30 يناير إلى 28 فبراير المقبل، تتضمن عرضًا  
عامًا لبيع ل 22 مليون سهم، مع إمكانية زيادة العدد المطروح ليصل إلى 60 مليون سهم، بما يعادل 30٪ من رأس  
المال، وذلك في حال تجاوزت طلبات الاكتتاب العدد الأولي المحدد للأسهم.

<sup>1</sup> <https://www.cpa-bank.dz/> يوم 2024/12/24 على الساعة 16.39

<sup>2</sup> <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/39070> يوم 2024/12/24 على الساعة 16.45

كما أشار البيان إلى أن إجمالي عدد الأسهم المكوّنة لرأس المال الاجتماعي للبنك يبلغ 200 مليون سهم، بقيمة اسمية تقدر بـ 1000 دينار جزائري للسهم الواحد.

وفي هذا السياق، أفادت اللجنة بأنها منحت، خلال اجتماعها المنعقد اليوم، تأشيرتها الرسمية على المذكرة الإعلامية المتعلقة بال طرح العام الأولي لأسهم المؤسسة العمومية الاقتصادية - القرض الشعبي الجزائري - التي تتخذ شكل شركة ذات أسهم.

### 3. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يقدم البنك مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية، بما في ذلك الحسابات الجارية وحسابات التوفير والقروض والتمويل الإسلامي. كما يوفر خدمات مصرفية إلكترونية مثل "MyBADR" و "B@D.net" التي تتيح للعملاء إدارة حساباتهم عبر الإنترنت على مدار الساعة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم البنك منتجات تمويلية إسلامية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مثل حسابات المراجعة لتمويل شراء المعدات والمواد الخام.

يقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية حل تمويلي يتكيف مع احتياجات الفلاحين للسماح لهم بتحديث معداتهم الفلاحية ( الآلات الفلاحية .معدات الري .....الخ)

هو عقد بيع اصول ملموسة وفقا لاحكام الشريعة الاسلامية الى العميل و بناءا على طلبه بسعر بيع مساوي لسعر الشراء + هامش ربح معروف ومتفق عليه من قبل الاطراف المتعاقدة وقت ابرام عقد المراجعة

قرض " الرفيق الفدرالي " هو عبارة عن قرض استغلال مدعوم بشكل كلي من طرف الدولة، و موجّه لتمويل المؤسسات الاقتصادية المنظمة على شكل شركات اقتصادية أو تعاونيات، و التي تنشط في مجال وحدات تحويل المنتجات الفلاحية و تخزينها و تسمينها.

### 4. البنك الخارجي الجزائري BEA:

- فيما يتعلق بتوسعاته الدولية، يخطط بنك الجزائر الخارجي لافتتاح خمس وكالات بنكية في مدن فرنسية، وذلك في إطار تعزيز العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الجزائر وفرنسا .
- بالنسبة لفتح حساب في بنك الجزائر الخارجي، يمكن للعملاء التوجه إلى أقرب فرع من فروع البنك، حيث يتم تقديم طلب فتح حساب شخصي وتعبئة البيانات المطلوبة في استمارة الطلب .
- للمزيد من المعلومات حول خدمات البنك، يمكن زيارة موقعه الرسمي على الإنترنت.
- توسيع الخدمات الرقمية:
- عمل BEA على تحسين منصاته الرقمية، مما أتاح للعملاء إجراء المعاملات البنكية عبر الإنترنت بسهولة وأمان. تشمل ذلك تطوير تطبيقات الهواتف الذكية وتحديث الموقع الإلكتروني لتوفير تجربة مستخدم متميزة.
- تعزيز التجارة الخارجية:

<sup>1</sup> <https://badrbanque.dz/#> يوم 2024/12/25 الساعة 18.21

ركز بنك الجزائر الخارجي على تحسين كفاءة العمليات التجارية الدولية من خلال تقديم خدمات مصرفية رقمية متطورة. شملت هذه الخدمات التحويلات المالية الدولية والاعتمادات المستندية الإلكترونية، مما أسهم في تسريع الإجراءات التجارية وتقليل التكاليف التشغيلية، وبالتالي تعزيز فعالية وكفاءة النظام المصرفي في تلبية احتياجات التجارة الدولية.

#### • التوافق مع التشريعات الجديدة:

تماشياً مع التوجهات الوطنية، عمل BEA على الامتثال للتشريعات الجديدة المتعلقة بالبنوك الرقمية، حيث أصدر بنك الجزائر النظام رقم 04-24 في 13 أكتوبر 2024، الذي يحدد الشروط الخاصة بتأسيس واعتماد وممارسة نشاط البنك الرقمي<sup>1</sup>.

#### • الاستثمار في البنية التحتية الرقمية:

استثمر BEA في تحديث وتطوير بنيته التحتية الرقمية لضمان استمرارية الخدمات المصرفية الرقمية، مع التركيز على تعزيز أنظمة الأمان السيبراني لحماية بيانات العملاء وضمان سرية المعاملات. من خلال هذه المبادرات، يواصل بنك الجزائر الخارجي تعزيز مكانته كمؤسسة مصرفية رائدة في الجزائر، ملتزماً بتقديم خدمات مصرفية رقمية مبتكرة تلي احتياجات عملائه وتواكب التطورات التكنولوجية العالمية.

#### الخدمات المصرفية الرقمية:

ركز BEA على تطوير خدماته المصرفية الرقمية لتسهيل التجارة الخارجية. شملت هذه الخدمات التحويلات المالية الدولية، الاعتمادات المستندية الإلكترونية، والشيكات الإلكترونية، مما ساهم في تسريع العمليات التجارية وتقليل التكاليف التشغيلية. كما عززت هذه الخدمات الثقة بين الشركات والشركاء التجاريين الدوليين<sup>2</sup>.

#### المرافق الرقمية المتقدمة:

في إطار تعزيز التحول الرقمي، افتتح BEA فضاءً رقمياً مجهزاً بثلاثة شبائيك آلية متعددة الوظائف من أحدث جيل. يهدف هذا الفضاء إلى تقديم خدمات مصرفية متطورة للعملاء، مما يساهم في تحسين تجربة المستخدم وتسهيل الوصول إلى الخدمات المصرفية.

#### التوافق مع التشريعات الجديدة:

تماشياً مع التوجهات الوطنية، أصدر بنك الجزائر في أكتوبر 2024 النظام رقم 04-24، الذي يحدد الشروط الخاصة بتأسيس واعتماد وممارسة نشاط البنوك الرقمية. يهدف هذا النظام إلى تنظيم القطاع المصرفي الرقمي في الجزائر، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتحسين الأداء في القطاع المال.

<sup>1</sup> <https://www.ennaharonline.com/> يوم 2025/01/01 الساعة 18.37

<sup>2</sup> مرزوق فاتح، عطالله ياسين، الخدمات المصرفية الرقمية ودورها في تسهيل التجارة الخارجية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - BEA، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، المجلد (02)، العدد (01)، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، 2025، ص 59

## 5. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

## • توسيع الخدمات الرقمية:

منصة: **CNEP Market** في يونيو 2023، أطلق CNEP منصة رقمية جديدة تُسمى "CNEP Market"، تهدف إلى تسهيل بيع السكنات مباشرة عبر الإنترنت. تتيح هذه المنصة للعملاء حجز السكنات المرغوبة عبر الإنترنت وإتمام عملية الشراء في أقرب فرع للبنك. كما يُخطط لتوسيع هذه الخدمة لتشمل بيع المحلات التجارية في المستقبل.

• تطبيق<sup>1</sup>: **CNEP Connect** يُقدم CNEP تطبيقًا محمولًا يُسمى "CNEP Connect"،

يتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم البنكية عن بُعد على مدار الساعة. يتضمن التطبيق ميزات مثل الاطلاع على الحسابات، إجراء التحويلات الفورية، طلب دفاتر الشيكات، وحجب البطاقات، مما يُسهل إدارة الحسابات البنكية بشكل آمن ومرن

## • شراكات استراتيجية:

• **التعاون مع بريد الجزائر**: في يناير 2024، وقع CNEP شراكة استراتيجية مع بريد الجزائر بهدف التحول من الكتيب التقليدي لحساب التوفير إلى بطاقة توفير. تتضمن هذه المبادرة إنشاء مساحة إلكترونية مخصصة لعملاء بريد الجزائر الذين لديهم حسابات توفير في CNEP، بالإضافة إلى تنفيذ نظام إشعارات عبر الرسائل النصية في الوقت الفعلي<sup>2</sup>.

• **تطوير البنية التحتية الرقمية**: يواصل CNEP الاستثمار في تحديث وتطوير بنيته التحتية الرقمية لضمان استمرارية الخدمات المصرفية الرقمية، مع التركيز على تعزيز أنظمة الأمان السيبراني لحماية بيانات العملاء وضمان سرية المعاملات.

من خلال هذه المبادرات، يسعى CNEP إلى تقديم خدمات مصرفية رقمية مبتكرة تلبي احتياجات عملائه وتواكب التطورات التكنولوجية العالمية.

## 6. بنك سوسيتي جنرال SGA:

في عام 2024، شهد بنك سوسيتي جنرال الجزائر (SGA) تقدمًا ملحوظًا في مسار التحول الرقمي، حيث ركز على تعزيز استقلاليته وابتكاره في مجال التكنولوجيا البنكية.

في نوفمبر 2024، وقعت البنوك العمومية، بما في ذلك SGA، اتفاقية إطار للتعاون مع المؤسسة الوطنية لدعم تطوير الرقمنة. تهدف هذه الاتفاقية إلى تعزيز الاستقلالية والابتكار في مجال التكنولوجيا البنكية، من خلال توفير منصة حديثة ومرنة لتلبية احتياجات القطاع المالي ومواجهة التحديات المستقبلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <http://197.112.0.16/presentation.php> يوم 2025/01/02 على الساعة 15.06

<sup>2</sup> <https://www.itmag.dz/2024/01/01/> يوم 2025/01/02 على الساعة 16.00

<sup>3</sup> <https://www.aps.dz/ar/economie/1711792025/01/04> يوم 18.50

كما أن الجزائر قد صادقت في أغسطس 2024 على الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي 2025-2030، التي تركز على خمسة محاور استراتيجية: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المورد البشري، التدريب والبحث والتطوير، الحوكمة الرقمية، والاقتصاد والمجتمع الرقمي. هذه الاستراتيجية توفر إطارًا مرجعيًا لتوجيه جهود التحول الرقمي في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع البنكي .

بالإضافة إلى ذلك، شهدت الجزائر في عام 2024 تقدمًا في مجال البنوك الرقمية، حيث رخصت السلطات الجزائرية لأول مرة بتأسيس وممارسة نشاط البنوك الرقمية، وفق شروط خاصة حددها "النظام 24-04" الصادر في أكتوبر 2024. هذا القرار يهدف إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز الاقتصاد الرقمي في البلاد<sup>1</sup>.

### 7. بنك البركة الإسلامي BARAKA:

التوسع في الخدمات المصرفية عبر الإنترنت: حيث سيتمكن الزبائن من إجراء العمليات المصرفية اليومية، مثل التحويلات والاطلاع على حساباتهم، من خلال تطبيقات الهواتف الذكية والمواقع الإلكترونية. الدفع الإلكتروني: من المتوقع أن يتوسع البنك في قبول المدفوعات الرقمية، مما يجعل عملية الدفع أسهل وأكثر أمانًا للعملاء والتجار على حد سواء.

البنوك الرقمية والروبوتات الذكية: قد يدخل البنك في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتقديم خدمات مخصصة وتحسين تجربة العملاء. التعاون مع المؤسسات الحكومية: لتعزيز التحول الرقمي في القطاع المالي في الجزائر ودعمه من خلال مبادرات مشتركة في الرقمنة.

من خلال مبادرات التحول الرقمي المدرجة في استراتيجيته والمخطط لها حتى عام 2021، يسعى البنك إلى وضع الأسس لرفع نضجه الرقمي إلى المستوى 4 (الوساطة الرقمية) وفقًا لتصنيف Gartner<sup>2</sup> تتمحور مبادرات التحول الرقمي للبنك إلى ستة (06) محاور<sup>2</sup>:

- المحور الأول: تجربة العميل.
- المحور الثاني: التحليلات والبيانات والذكاء الاصطناعي AI
- المحور الثالث: التكنولوجيات والعمليات.
- المحور 4: التعاون مع Fin Tech
- المحور الخامس: الموارد البشرية والثقافة الرقمية.
- المحور السادس: الامتثال

### 8. بنك الخليج AGB:

في عام 2024، حقق بنك الخليج الجزائر (AGB) تقدمًا ملحوظًا في مجالات التحول الرقمي وتوسيع شبكة فروعه، مما يعكس التزامه بتقديم خدمات مصرفية مبتكرة وملائمة لعملائه.

<sup>1</sup> <https://www.aljazeera.net/ebusiness/2024/11/30/18.55> يوم 2025/01/04 على الساعة

<sup>2</sup> <https://www.albaraka-bank.dz/> يوم 2025/01/04 على الساعة 17.44

## التحول الرقمي:

واصل بنك الخليج الجزائر تعزيز بنيته التحتية الرقمية من خلال إطلاق المرحلة الثانية من نظام الخدمات المصرفية الأساسية الجديد. يهدف هذا النظام إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء من خلال تسهيل الإجراءات المصرفية. وبالتالي، يساهم البنك في تعزيز موقعه الريادي ضمن القطاع المصرفي من خلال تقديم خدمات رقمية مبتكرة ومتطورة.

## توسيع شبكة الفروع:

في إطار استراتيجيته لتوسيع حضوره في السوق الجزائرية، افتتح بنك الخليج الجزائر وكالة جديدة في سيدي يحيى بالعاصمة الجزائرية. تسعى هذه الخطوة إلى تسهيل وصول العملاء إلى خدمات البنك وتقديم تجربة مصرفية حديثة تلبي احتياجاتهم المتنوعة .

## منتجات البنك في 2024:

يقدم بنك الخليج الجزائر مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية، بما في ذلك:

- الحسابات الجارية والتوفير: تتيح للعملاء إدارة أموالهم بمرونة وأمان.
  - البطاقات المصرفية: تتضمن بطاقات ائتمان، بطاقات خصم، وبطاقات مسبقة الدفع، لتلبية احتياجات الدفع المحلية والدولية.
  - القروض والتمويل: تشمل قروض شخصية، قروض سيارات، وقروض عقارية، بالإضافة إلى حلول تمويلية مخصصة للأفراد والشركات.
  - الخدمات المصرفية الإسلامية: من خلال شبك الصيرفة الإسلامية "الصفاء"، يقدم البنك منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مثل حسابات التوفير والودائع الاستثمارية<sup>1</sup>.
- آفاق المستقبل:

يتطلع بنك الخليج الجزائر إلى تعزيز مكانته كبنك رائد في السوق الجزائرية من خلال:

- توسيع شبكة الفروع: افتتاح المزيد من الفروع في مختلف المناطق لتلبية احتياجات العملاء.
- تعزيز الخدمات الرقمية: تطوير تطبيقات ومنصات مصرفية مبتكرة لتسهيل الوصول إلى الخدمات المصرفية عن بُعد.
- توسيع نطاق المنتجات: تقديم حلول مالية متنوعة تلبي احتياجات الأفراد والشركات في مختلف القطاعات.
- من خلال هذه الاستراتيجيات، يسعى بنك الخليج الجزائر إلى تقديم تجربة مصرفية متميزة تلبي تطلعات عملائه وتواكب التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي.

<sup>1</sup> <https://www.agb.dz/islamique/produits/service-virements-multiples.html> يوم 2024/01/05 على الساعة 15.00

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية، وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق و ثبات أداة البحث، وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسننتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

#### المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب عرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة و فحص صدق أداة الدراسة و إثباتها .

#### الفرع الأول: طريقة الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار الذي سنقوم من خلاله بجمع المعلومات المناسبة وتنظيمها للوصول إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة .

#### أولاً: منهج الدراسة الميدانية :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب الدراسة ميدانية و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة " أبعاد بيئة الأعمال التسويقية المصرفية ودورها في تعزيز وتحسين عملية التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة " من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض ( أنظر الملحق رقم 02) .

#### ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المحدد سابقاً، تم اعتماد أسلوب العينة العنقودية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى مجموعات صغيرة (عناقيد) واختيار عينة ميسرة منها. شملت العينة بعض الموظفين العاملين في مقرات المديرية المركزية والجهوية، بالإضافة إلى الوكالات التجارية للبنوك في ولايات غرداية، ورقلة، والأغواط، بإجمالي 70 مقرًا. ولضمان تمثيل متنوع وشامل، تم توزيع 320 استمارة استبيان على الموظفين، سواء إلكترونياً أو ورقياً، مع مراعاة إشراك مختلف الشرائح الوظيفية عبر المستويات الإدارية الثلاث. يهدف هذا النهج إلى تحقيق تنوع في العينة، مما يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة وتمثيلها الدقيق لمجتمع البحث. كما اعتمدت الدراسة طريقتين في التوزيع: الطريقة الأولى هي التوزيع المباشر وذلك بالتنقل إلى المقرات المذكورة، أما الطريقة الثانية فهي الاستبنا الإلكترونية بإعداد نموذج (Form)

باستخدام Drive ( Google ) وإرسال رابط الاستبيان إلى العينة المدروسة، وذلك لضمان نسبة استرداد أكبر، وقد بلغ عدد الاستثمارات المستردة 216 تم استبعاد 16 استثمار منها، باعتبارها غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم إكمال الإجابات، وأخضعت بقية الاستثمارات للدراسة والبالغ عددها 200 استثمار أي ما يمثل نسبة 80 % من الاستثمارات الموزعة.

### الفرع الثاني: أداة الدراسة ومصادر معلومات الدراسة

#### أولاً: أداة الدراسة :

تم الاعتماد في جمع المعلومات على إستمارة الإستبيان كأداة لإستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي تلعبه البيئة التسويقية المصرفية بمكوناتها وماتتضمنه من فرص ومخاطر وبين التحول الرقمي لدى المؤسسات المصرفية.

#### ثانياً: إعداد إستمارة الاستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض اعتماداً على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت إستمارة الإستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة (التحول الرقمي) والمستقلة (بيئة الأعمال التسويقية المصرفية)، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، ولقد قسم هذا الإستبيان إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

**الجزء الأول:** الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتشمل المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.. إلخ ) .

**الجزء الثاني:** يتضمن 38 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

**بيئة الأعمال (متغير مستقل):** يتضمن (22) فقرة تقيس أبعاد بيئة الأعمال التسويقية المصرفية وذلك من خلال:

- البيئة الإقتصادية والسياسية يحتوي على (03) فقرات؛
- البيئة القانونية يحتوي على (03) فقرات؛
- البيئة الاجتماعية والثقافية يحتوي على (03) فقرات؛
- البيئة الخاصة يحتوي على (04) فقرات ؛
- البيئة التكنولوجية يحتوي على (04) فقرات ؛
- تأطير الموارد البشرية يحتوي على (03) فقرات ؛
- البيئة الخاصة يحتوي على (02) فقرات ؛

التحول الرقمي (متغير تابع): يتضمن (16) فقرة تقيس مايلي :

- التوجيه الجيد للعميل رقميا يحتوي على (04) فقرات ؛
- توفير الأمان الالكتروني للعميل يحتوي على (05) فقرات؛
- فرص التحول الرقمي يحتوي على (03) فقرات؛
- تحديات التحول الرقمي يحتوي على (04) فقرات ؛

حيث كانت جميع الأسئلة لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها.

ثالثا: إجراءات الدراسة الميدانية :

### 1- الأساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS \_V.26 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسبية: تم إعتداد هذين المؤشرين في كافة عبارات الإستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير؛

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع إستخداما ويتم إستخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الإستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

- الإنحراف المعياري: مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

- معامل الارتباط "بيرسون" : لمعرفة نوعية وإتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛

- إختبار معامل ألفا كرونباخ : لقياس ثبات فقرات الإستبيان؛

- أسلوب الإنحدار الخطي البسيط: لدراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ؛

- أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد : لدراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### 2- درجات الموافقة على إجابات الإستبيان:

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء

أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الإستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام IBM-SPSS ، الطبعة 1 ، المجلد 1 ، دار خوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص 540 .

### 3- مقياس التحليل:

يستخدم هذا المقياس لتحديد طبيعة كل سؤال عند التحليل مرتفع أو منخفض عن طريق تحديد الفئة التي يقع فيها قيمة المتوسط الحسابي، ويتم حساب ذلك من خلال :

- حدود الفئات والتي تتم عن طريق حساب المدى لمقياس ليكارت المستخدم (الخماسي)

$$\text{المدى} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى} = 5 - 1 = 4$$

- طول الفئة وهو عبارة عن المسافة المحسوبة بين درجة إجابة وأخرى والذي يحسب كالاتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق إطلاقا ) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الخيارات ، نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ، وبذلك لحساب مجال المتوسط الحسابي حسب درجات الإجابات يتم إضافة طول الفئة للمجال الأول وتم ذلك في كل مرة وصولا إلى آخر مجال ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-2) : مقياس تحليل إجابات الإستهيبان

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
[1.79 - 1]	مرتفع جدا
[2.59 - 1.80]	مرتفع
[3.39 - 2.60]	مرتفع إلى حد ما
[4.19 - 3.40]	منخفض
[5 - 4.20]	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثاني: تحليل النتائج العامة للدراسة

سيتم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة للتوصل إلى إثباتها أو رفضها.

**أولاً- الصدق الظاهري :** قبل عرض وتوزيع إستمارة الإستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية متخصصين في علم الإدارة والتسيير (أنظر الملحق رقم 02) من أجل التأكد من صحة العبارات ، طريقة صياغتها ، كذلك منهجية و شكل الإستبيان، و بعد الأخذ بعين الإعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للإستبيان.

## ثانيا- قياس معامل الثبات والصدق:

يعكس صدق وثبات الإستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى " ألفا كرونباخ " للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض و موثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الإستبيان.

الجدول رقم (3-3) : يوضح إختبار الثبات لمحاور الإستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	معامل الصدق *
بعد البيئة الإقتصادية والسياسية	03	0,525	0,724
بعد البيئة القانونية	03	0,630	0,793
بعد البيئة الإجتماعية والثقافية	03	0,673	0,820
بعد البيئة الخاصة	04	0,645	0,803
بعد البيئة التكنولوجية	04	0,959	0,979
محور البيئة التسويقية الخارجية	17	0,663	0,814
بعد تأطير الموارد البشرية	03	0,652	0,807
بعد القيود المالية	02	0,684	0,805
محور البيئة الداخلية	05	0,638	0,798

0,857	<b>0,736</b>	<b>22</b>	المتغير المستقل بيئة الأعمال
0,723	0,524	04	بعد التوجيه الجيد للعميل رقميا
0,847	0,719	05	بعد توفير الأمان الإلكتروني للعميل
<b>0,897</b>	<b>0,806</b>	<b>09</b>	محور آليات التحول الرقمي
0,798	0,637	03	بعد فرص التحول الرقمي
0,936	0,877	04	بعد تحديات التحول الرقمي
<b>0,875</b>	<b>0,767</b>	<b>07</b>	محور ولوج بيئة الأعمال المصرفية
<b>0,941</b>	<b>0,887</b>	<b>16</b>	المتغير التابع التحول الرقمي
<b>0,948</b>	<b>0.899</b>	<b>38</b>	المحور الكلي للإستبيان

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول الموضح أعلاه لإختبار معامل الثبات (آلفا كرونباخ) ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد الدراسة بالإضافة إلى كل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أنظر الملحق رقم 03) ، حيث نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للإستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0.899) ، كما بلغت معاملات الثبات للمتغيرات (التحول الرقمي) و(بيئة الأعمال) بنسبة و (0.887) و (0.736) على التوالي والتي كانت كل منهما أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60 %) ، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور المتعلقة بمتغير التحول الرقمي ما بين (0.663- 0.767) ، في حين بلغت معاملات الثبات للمحاور المتعلقة بمتغير بيئة الأعمال ما بين (0.638 - 0.663) وهذا ما يدل أن الإستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة أي يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الميدانية ، حيث أن إستمارة إستبيان الدراسة لو تم ها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا ، كما كانت نتائج معامل الصدق كلها مرتفعة جدا وخاصة بالمحور الكلي للإستبيان والذي بلغ 0.948 وهذا ما يعني أن إستبيان الدراسة يقيس ما وضع لأجله ، وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان.

### ثالثا- إختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

لغرض التحقق من موضوعية نتائج هذه الدراسة فقد قمنا بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي "Kolmogorov-Smirnov" وذلك قصد التحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج إختبار فرضيات الدراسة ، ففي حالة وجود غير طبيعي فقد ينتج عن هذا إرتباط غير حقيقي بين متغيرات الدراسة

(المتغير التابع ، المتغير المستقل) ، لذا يشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات قصد القدرة على التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة وإعطائها تفسيراً دقيقاً .

الفرضية الإختبارية : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة  $(\alpha > 0.05)$  .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي K.S والجدول التالي يوضح لنا ذلك :

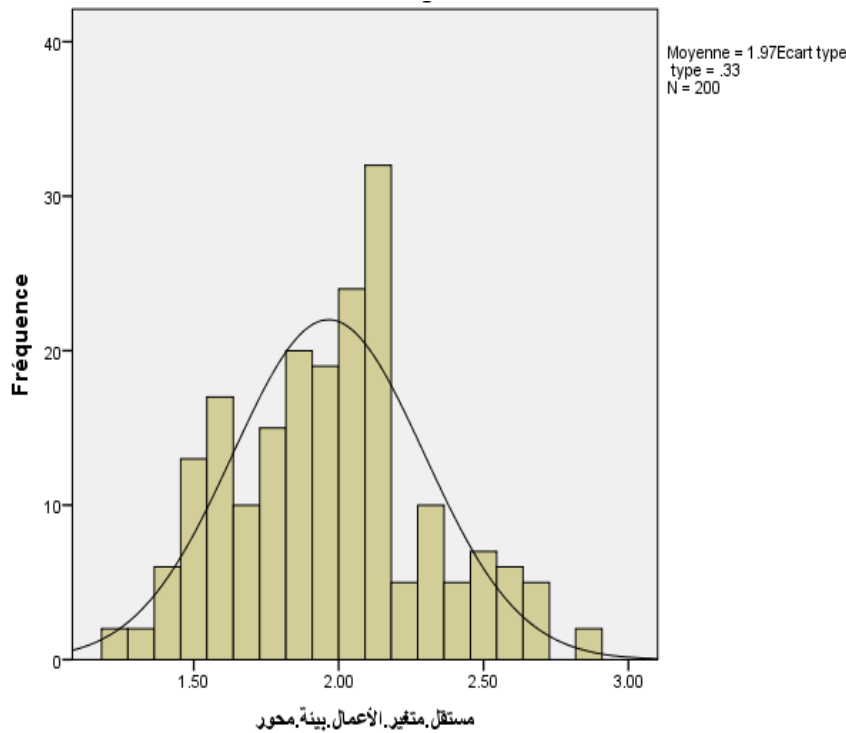
الجدول رقم (3-4) : يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور	مستوى الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية الإحصائية	النتيجة
1	بيئة الأعمال	0.20	0.05	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التحول الرقمي	0.07	0.05	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss .

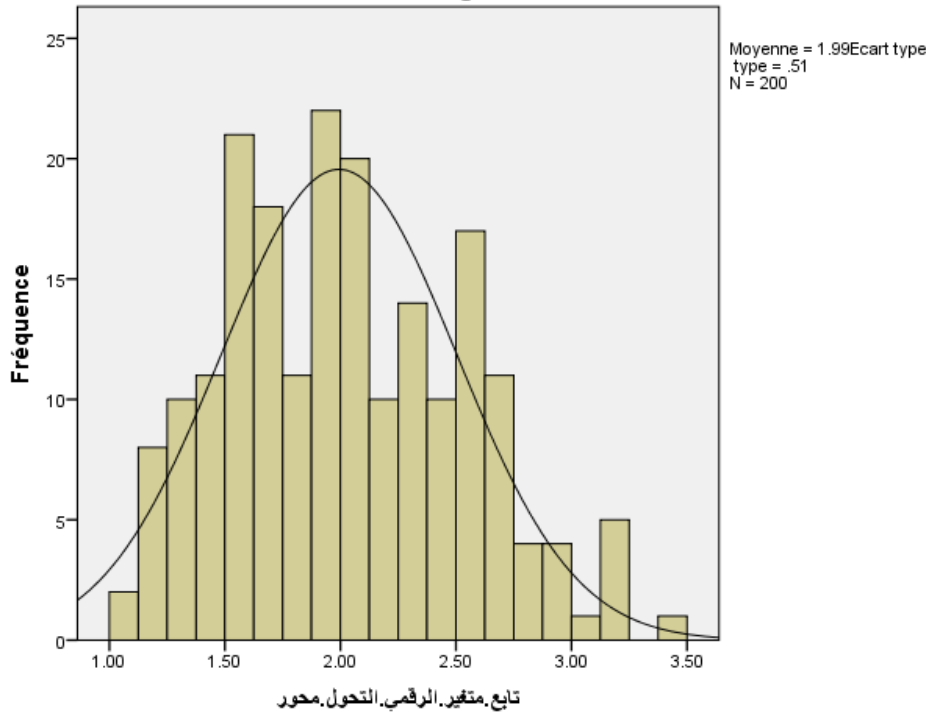
بالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه، والذي يوضح لنا نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ، فإنه عند مستوى دلالة  $(\alpha > 0.05)$  يتضح أن متغيرات الدراسة كانت طبيعية (أنظر الملحق رقم 04) ، بإعتبار أن نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات كانت أكبر من  $(0.05)$  وهو المستوى المعتمد إحصائياً في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الإختبارية أعلاه.

الشكل رقم (3-1) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

الشكل رقم (3-2) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

رابعاً- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة :

ويتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (بيئة الأعمال والتحول الرقمي) ، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة لإختبار :

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد علاقة بين بيئة الأعمال والتحول الرقمي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.01)$  .

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة بين بيئة الأعمال والتحول الرقمي عند مستوى معنوية  $(\alpha > 0.01)$  .

وللتحقق من صحة هذه الفرضية بإختبار الارتباط بطريقة بيرسون الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الجدول رقم (3-5) : يوضح قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

المتغيرات	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	النتيجة
بيئة الأعمال	200	0.807	0.000	0.01	وجود إرتباط
التحول الرقمي					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج spss .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه لقيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (التحول الرقمي) والمتغير المستقل (بيئة الأعمال) نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.01 والتي ميزت بعلامة \*\* (مخرجات برنامج SPSS) للدلالة على أنها دالة إحصائيا عند هذا المستوى (أنظر الملحق رقم 05) ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.807، هذا ما يمكن القول عنه بشكل عام أنه توجد علاقة طردية (موجبة) و قوية بنسبة 80 % بين المتغير المشكل لمخاور بيئة الأعمال والمتغير المكون لمخاور التحول الرقمي للعينة محل الدراسة، وهذا راجع لطبيعة وملائمة العلاقة بين متغيرات الدراسة مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين .

### الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (أنظر الملحق رقم 06) التالية:

#### أولا - المتغيرات الشخصية:

##### 1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

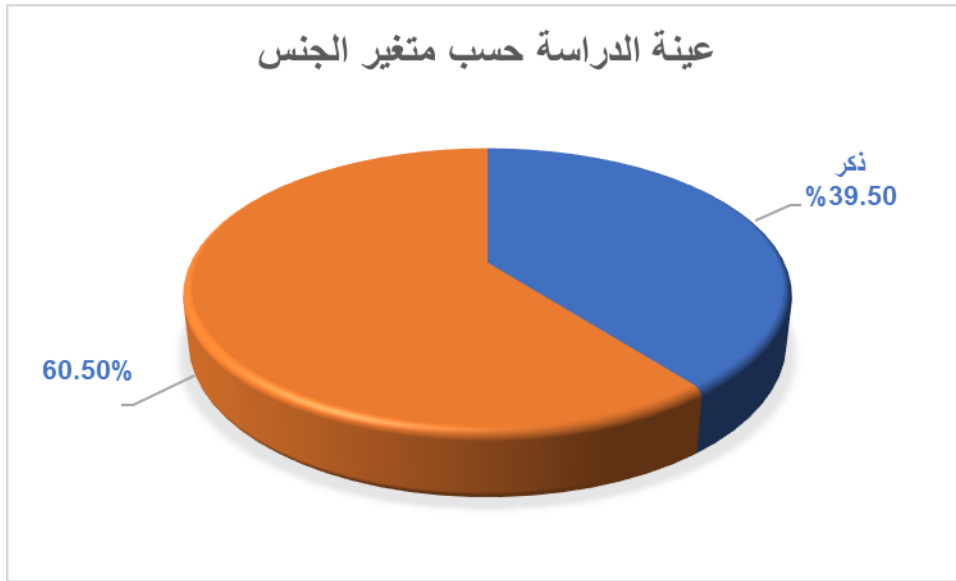
الجدول رقم (3-6) : عينة الدراسة حسب متغير الجنس

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الجنس
39.5 %	79	ذكر
60.5%	121	أنثى
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا التكرارات المطلقة والنسبية لأفراد العينة المدروسة وذلك حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا إناثا بنسبة تمثل 60.5 % أي ما يعادل 121 فردا من إجمالي أفراد العينة ، في حين أن نسبة الذكور بلغت 39.5 % أي ما يعادل 79 فرد ، وهذا ما يدل على أنه بالمؤسسات محل الدراسة نسبة الذكور الموظفين أقل من نسبة الإناث، وقد يكون بسبب طبيعة الوظائف المتاحة بالمؤسسات محل الدراسة ، والشكل الموالي يوضح لنا نتائج ذلك:

الشكل رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

## 2- متغير الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير العمر:

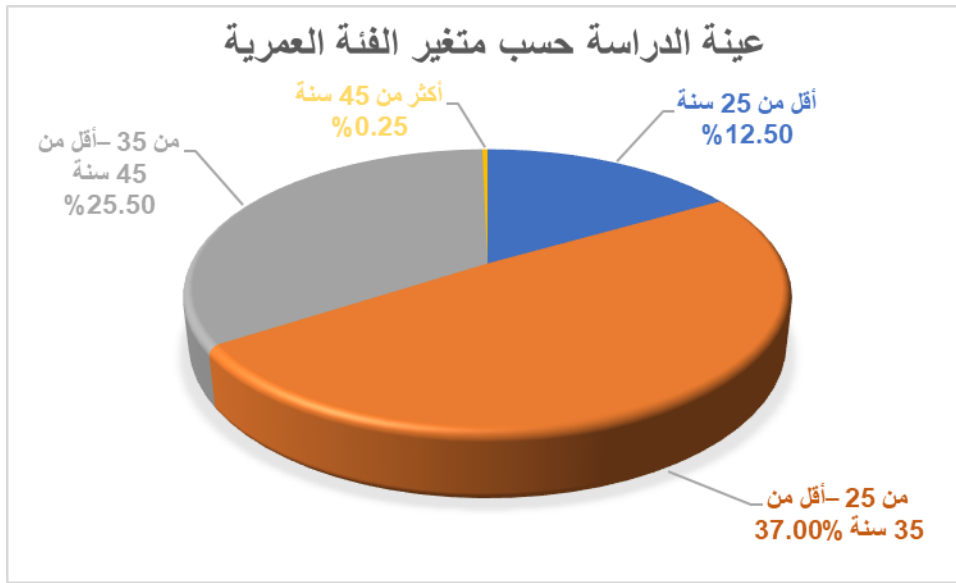
الجدول رقم (3-7): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
سنة 25 أقل من	25	12.5 %
سنة 35 - أقل من 25 من	74	37.00 %
سنة 45 - أقل من 35 من	51	25.5 %
سنة 45 أكثر من	50	00.25 %
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا عينة الدراسة حسب متغير العمر ، وهي مقسمة إلى عدة فئات عمرية، حيث نلاحظ أن الفئة العمرية التي شهدت أكثر تكرار هي الفئة الثانية حيث بلغت نسبة تكرارها **37.00 %** أي ما يمثل 74 فرد ، أما الفئة التي تليها هي الفئة الثالثة التي بلغت نسبة **25.5 %** وهو ما يمثل 51 فرد ، أما الفئة الأقل تكرار فكانت الفئة الأولى والتي بلغت نسبة **12.5 %** أي ما يمثل 25 فرد فقط ، ومنه يمكن القول بأنه بصفة عامة أغلب موظفي المؤسسات المصرفية عينة الدراسة هم من فئة الكهول والشباب وهذا قد يعود لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف هاته المؤسسات أو لعراقة عمرها ووجودها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

### 3- متغير المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-8) : عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

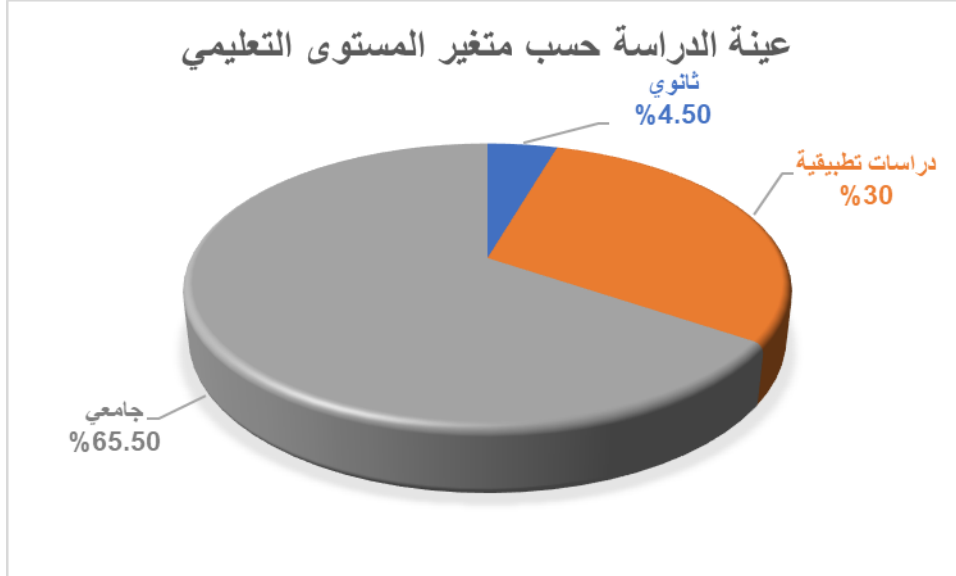
المستوى	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	9	4,5%
دراسات تطبيقية	60	30,00 %
جامعي	131	65,5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت أغلبية العينة من الحاصلين على شهادات جامعية وذلك بنسبة قدرها 65,5% أي ما يمثل 131 فرد من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات التطبيقية لتبلغ 30,00%، أما الحاصلين على مؤهل ثانوي فقد بلغوا آخر الترتيب بـ 09 أفراد أي بنسبة 4,5%، وبهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسات المصرفية محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات الجامعية والتطبيقية وهذا ما يمكننا من الإطمئنان إلى أن عينة الدراسة ستتمكن من فهم الأسئلة وبالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تعمل

على توظيف ذوي الشهادات المتخصصة والشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة، والشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (3-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS.

### ثانيا- المتغيرات الوظيفية :

تضم المتغيرات الوظيفية الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي كما يلي :

#### 1 متغير المسمى الوظيفي بالبنك:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي بالبنك:

الجدول رقم (3-9) : عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي بالبنك

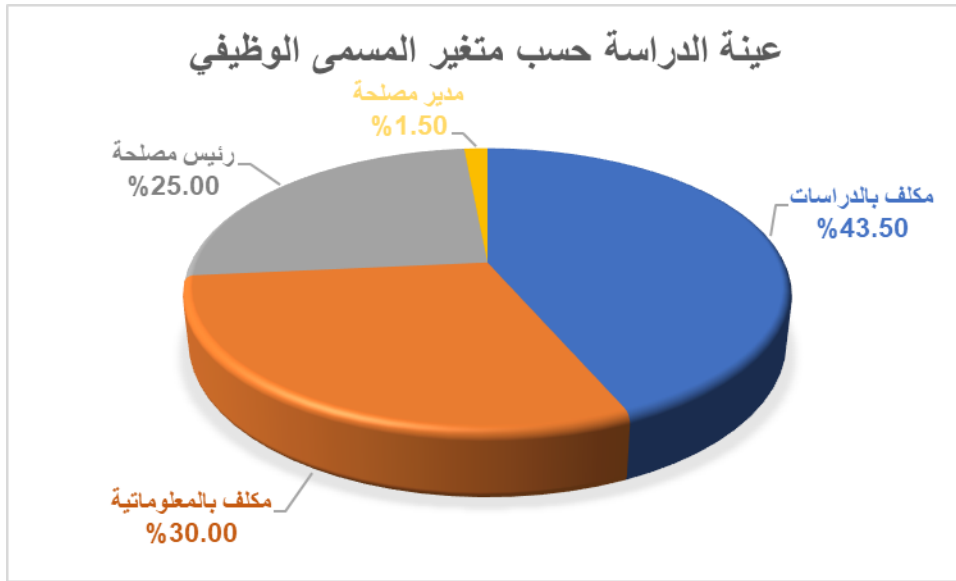
المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مكلف بالدراسات	87	43,5%
مكلف بالمعلوماتية	60	30,00%
رئيس مصلحة	50	25,00%
مدير مصلحة	03	1,5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا التكرارات المطلقة والنسب المئوية حسب متغير المسمى الوظيفي موزعة إلى خمس وظائف ، حيث حصلت الوظيفة الأولى (مكلف بالدراسات) على أكثر تكرارا وذلك لبلوغها نسبة 43,5% أي ما

يمثل 87 فردا من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، ثم تليها الوظيفة الثانية (مكلف بالمعلوماتية) فقد بلغت نسب تكرارها 30,00% أي ما يمثل 60 فرد ، أما رؤساء المصالح فقد كانوا 50 فرد وهو ما يمثل 25,00% وآخر حصيلة تكرارية كانت لوظيفة المدير بنسبة 1,5% أي 03 أفراد فقط ليكون بهذه العينة المدروسة عدد كبير جدا من الموظفين المنفذين لإجراءات العمل وهم أصحاب الفئة الأولى كموظفين إداريين والذين لهم دور كبير في تنفيذ و تحقيق أهداف مؤسساتهم محل الدراسة وهذا لا يخلو أن تتم هذه الأعمال دون بقية الوظائف الأخرى التي لها دور متكامل ومشترك فيما بينها ، و الشكل التالي يوضح لنا أكثر نتائج ذلك :

الشكل رقم (3-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

## 2- متغير موقع العمل:

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير موقع العمل :

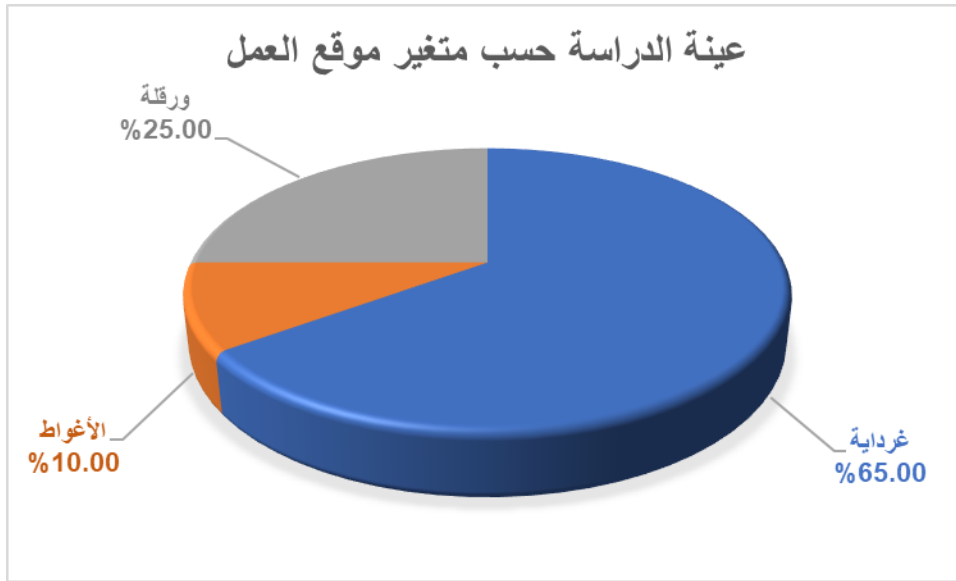
الجدول رقم (3-10) : عينة الدراسة حسب متغير موقع العمل

موقع المؤسسة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
غرداية	130	65,00%
الأغواط	20	10,00%
ورقلة	50	25,00%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير موقع المؤسسة والتي شملت ثلاث ولايات، حيث نلاحظ أن ولاية غرداية حضيبت بأكبر عدد من الأفراد المستجوبين والبالغ بـ 130 فرد، أي ما يمثل نسبة تكرارية تقدر بـ 65.00 % ، ثم تليها ولاية ورقلة والمتحصلة على نسبة تكرار 25.00 % ، لتبلغ ولاية الأغواط أقل نسبة تكرارية بـ 10.00 % ، أي أن ولاية غرداية شملت مؤسسات مصرفية أكثر توزيعا هذا من جهة، وعدد أكبر من الأفراد المستجوبين مقارنة بالولايات الأخرى محل الدراسة ، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع العمل



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

### 3- متغير قوة العمل :

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل :

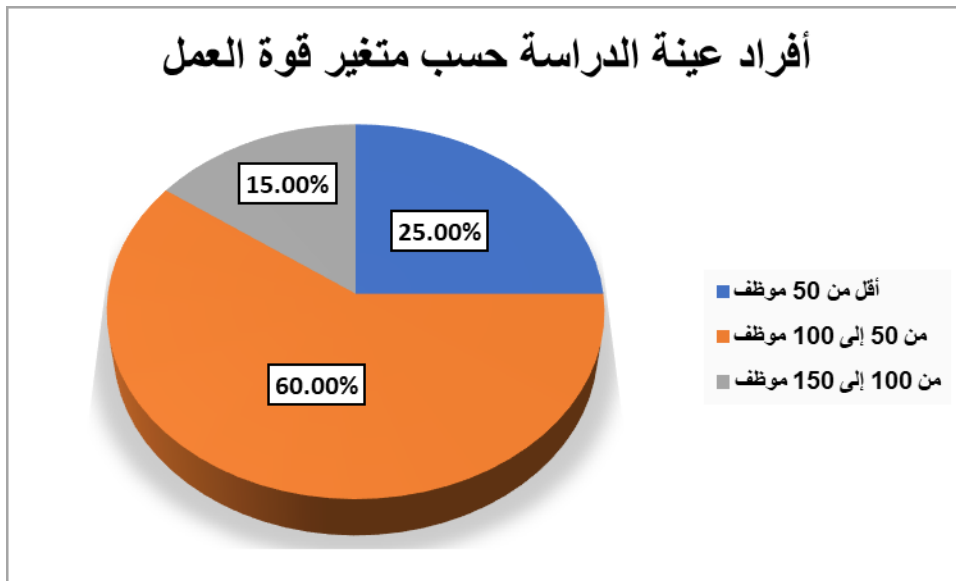
الجدول رقم (3-11) : عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل

فئات قوة العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موظف أقل من 50	50	25,00%
موظف 50 إلى 100	120	60,00%
موظف 100 إلى 150	30	15,00%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل والتي كانت موزعة عبر فئات عديدة، حيث نلاحظ أن الفئتين الثانية كان لها أكبر نسبة تكرار وذلك لحصولها على نسبة 60.00 % من إجمالي العينة، أي ما يمثل 120 فرد ، أما الفئة الأولى و الثالثة فقد تقاربت نسب تكرارهما إلى حد ما والتي بلغت كل منهما على نسبة تكرار 25.00 % و 15.00 % على التوالي ، أي أن معظم الأفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مؤسسات مصرفية ذات قوة عمالة مرتفعة إلى حد ما تسمح لها بتقسيم دقيق للوظائف وتوزيع المهام بشكل ملائم ما يسمح بتقديم خدمات ذات جودة وأداء عاليين، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير قوة العمل



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

#### 4- متغير الإستخدام الوظيفي للإنترنت

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير إستخدام الإنترنت :

الجدول رقم (3-12) : عينة الدراسة حسب متغير إستخدام الإنترنت

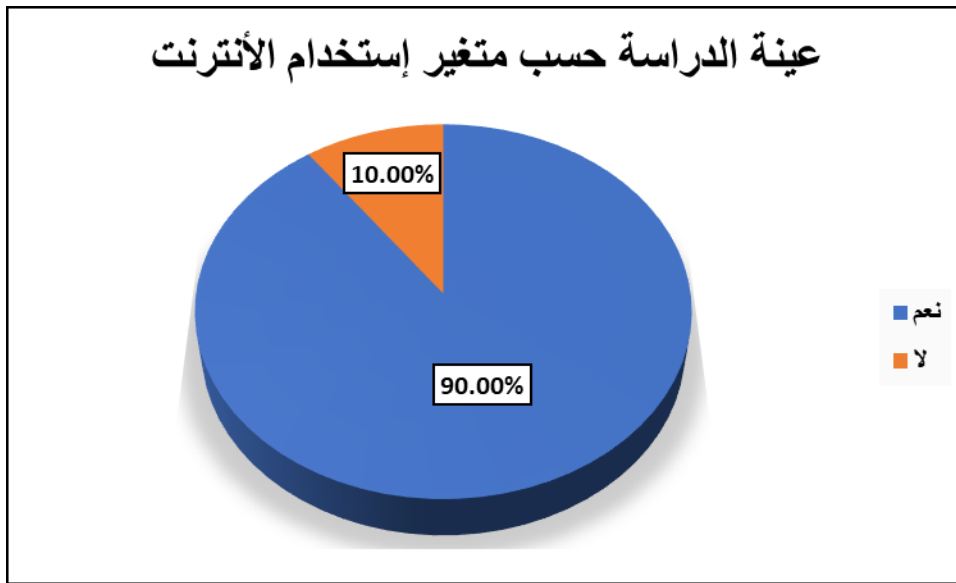
إستخدام الإنترنت	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	180	90,00%
لا	20	10,00%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدى إعتتماد المؤسسات المصرفية محل الدراسة على الإنترنت، حيث تبين لنا أن المؤسسات المصرفية محل الدراسة تعتمد في مختلف معاملاتها على الإنترنت بنسبة تكرارية

بلغت 90.00 % أي ما يمثل 180 فرد، أما عدد الأفراد الذين عبروا على أن المؤسسات المصرفية التي يعملون بها لا تعتمد على الإنترنت في معالاتها مع عملائها، أو أن إستخدامها يتم بشكل ضئيل جدا، فقد بلغ عددهم 20 فردا ، أي ما يمثل نسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 10.00 % ، وهذا ما يعكس مدى الإعتماد الكبير لهاته المؤسسات على الإنترنت، وذلك للمزايا التي تقدمها مقارنة بالمعاملات التي تتم بشكل تقليدي، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-9) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير إستخدام الأنترنت



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

#### 5- متغير الجهة القائمة بالخدمات الرقمية الإستشارية

يوضح الجدول التالي نتائج عينة الدراسة حسب متغير الخدمات الرقمية :

الجدول رقم (3-13) : عينة الدراسة حسب متغير جهة الخدمات الرقمية الإستشارية

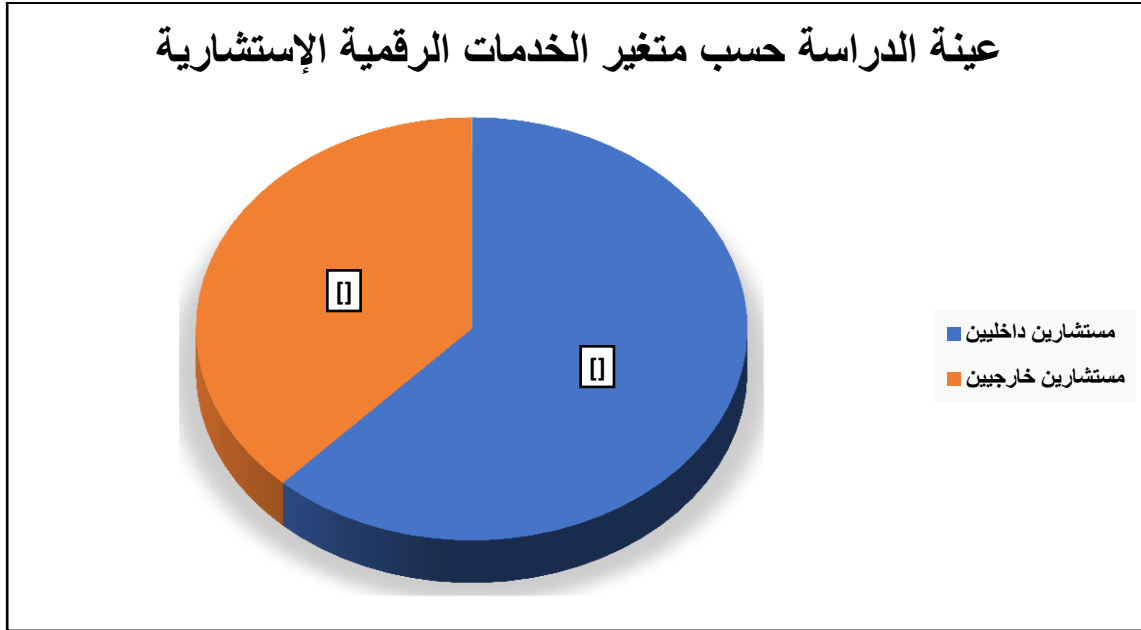
المتغير	التكرار المطلق	التكرار النسبي
مستشارين داخليين	124	62,00%
مستشارين خارجيين	76	38,00%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة الخدمات الرقمية الإستشارية المعتمد عليها بالمؤسسات المصرفية والتي قسمت حسب الجهة القائمة بالخدمة (داخلية ، خارجية) ، حيث نلاحظ أن المصارف

عينة الدراسة تعتمد على إثنين من متخصصين داخليين وذلك بنسبة تكرارية تقدر بـ 62.00% في حين نسب تكرار الاعتماد على المستشارين الخارجيين بلغت 38.00% ، أي أن للمؤسسات المصرفية سياسة داخلية قوية تعتمد من خلالها على خبرة ومهارة موظفيها الداخليين في مجال الخدمات الرقمية، وهذا ما يضمن سرية وموثوقية المعاملات المصرفية وخصوصية عملائها حسب عينة الدراسة، ويمكن توضيح نتائج ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمات الرقمية الإستشارية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات المستجوبين حول فقرات الإستبيان.

#### أولا - المحور الأول : بيئة الأعمال

##### 1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول: البيئة الاقتصادية والسياسية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من الإستبيان (أنظر الملحق رقم 07) :

الجدول رقم (3-14) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات البعد الأول

1- البيئة الاقتصادية والسياسية					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
01	لقانون المالية تأثير مباشر على البيئة التسويقية المصرفية وأداء	2.31	0.81	مرتفع	3

				السياسة الترويجية لديكم.	
2	مرتفع	0.78	1.87	يعتبر التحول الرقمي في إدارة البنك كوسيلة اتصال لتعزيز أنشطة الائتمان (شبكة الأسعار، والمحاكاة، وشروط الدفع، والضمانات).	02
1	مرتفع	0.76	1.82	ترتبط بعض خدمات البنك مع مؤسسات مالية أخرى لتوفير وقت إنجاز المعاملات.	03
-	مرتفع	0.56	2.00	المجموع العام لبعده البيئة الاقتصادية والسياسية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel و SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (البيئة الاقتصادية والسياسية) من محور بيئة الأعمال التسويقية (أنظر الملحق رقم 07) ، حيث نلاحظ أن فقرات هذا البعد تضمنت مستويات مرتفعة من إجابات المستجوبين، حيث بلغ المجموع العام لهذا البعد على متوسط حسابي يقدر بـ 2.00 وهو يوافق درجة إجابات مرتفعة حسب سلم تحليل الإجابات ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.56 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين فقرات هذا البعد ما بين (1.82-2.31) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (03) و الفقرة رقم (01) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.76-0.81) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (03) على التوالي ، وعلى العموم يمكن القول بأن الإطار القانوني للمعاملات المالية والرقمية المصرفية لاسيما قانون المالية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على البيئة التسويقية المصرفية وأداء السياسة الترويجية للبنك، بالإضافة إلى ذلك، يُعد التحول الرقمي في إدارة البنك أداة قوية لتعزيز التواصل مع العملاء وتحسين أداء الأنشطة الائتمانية. من خلال استخدام الوسائل الرقمية مثل شبكات الأسعار، المحاكاة، وشروط الدفع، والضمانات الإلكترونية، يمكن للبنك تحسين مستوى أداء الخدمات الموجهة للعملاء وتحسين فعالية العمليات المصرفية، إضافة إلى زيادة مستوى شفافية الخدمات وتدئنة التكاليف لاسيما التشغيلية منها، وفي سياق آخر ترتبط بعض الخدمات المصرفية مع مؤسسات مالية أخرى، وهو ما يساهم في توفير الوقت وتحسين كفاءة إنجاز المعاملات، من خلال هذه الشراكات، يتمكن البنك من توفير حلول مالية مبتكرة تتسم بالسرعة والدقة، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من تنافسية هاته المؤسسات، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة .

## 2- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني : البيئة القانونية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني من المحور الأول من الإستبيان:

الجدول رقم (3-15) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة القانونية

2- البيئة القانونية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
04	الأطر القانونية والتشريعات لا تسمح بتوسيع فتح البنوك الأجنبية والانفتاح على السوق الخارجي.	2.27	1.02	مرتفع	2
05	وجود تغطية شاملة ضمن الأطر والتشريعات القانونية المعمول بها تحمي الزبون (المستخدم) وتحافظ على حقوقه بشكل كامل.	2.09	0.92	مرتفع	1
06	القيود العديدة التنظيمية التي يسنها قانون النقد والقرض تحد من إمكانية متابعة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمعاملات المالية.	2.28	1.02	مرتفع	3
-	المجموع العام لبعـد البيئة القانونية	2.21	0.75	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني (البيئة القانونية) من المحور الأول ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 07) وذلك بحصولها على درجة (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 2.21 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.75 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.09 – 2.28) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (05) و الفقرة رقم (06) على التوالي ، أما الإنحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1.02 – 0.92) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (05) والفقرة رقم (06) على التوالي ، وعليه يمكن القول بأن الأطر القانونية والتشريعات الحالية تحد من توسع المصارف الأجنبية والانفتاح على السوق الخارجي إلى حد ما ، حيث تفرض قيودًا لحماية النظام المالي الوطني، وبالمقابل توفر هذه التشريعات حماية شاملة لحقوق العملاء، مما يعزز ثقتهم في هاته الخدمات المصرفية المقدمة، ومع ذلك فإن قيود قانون النقد والقرض تفرض بعض التحديات على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف المعاملات

المالية، مما قد يؤثر على استخدام الابتكارات التكنولوجية في القطاع المصرفي من خلال البطء في التطبيق على أرض الواقع، وهذا حسب آراء أفراد العينة المدروسة .

### 3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : البيئة الإجتماعية والثقافية

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث من المحور الأول من الإستبيان :

الجدول رقم (3-16) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة الإجتماعية والثقافية

3- البيئة الإجتماعية والثقافية					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
07	تختلف البيئة الاجتماعية للبنك باختلاف قطاع الزبائن الحاليين أو المحتملين من قطاع فلاحى أو عقارى الخ...	1.92	0.74	مرتفع	1
08	تساهم السياسة التسويقية للبنك ومجهوداته المبذولة للتعريف بمنتجاته المطروحة في زيادة اقبال المستهدفين.	2.03	1.03	مرتفع	3
09	ترتبط الحالة الاجتماعية والدخل للزبون بمدى اقباله على البنك والاستفادة من منتجاته المطروحة.	2.02	1.01	مرتفع	2
-	المجموع العام لبعـد البيئة الإجتماعية والثقافية	1.99	0.73	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (البيئة الإجتماعية والثقافية) من المحور الأول حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة (أنظر الملحق رقم 07) وذلك بحصولها على درجة (مرتفع) وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 1.99 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.73 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين ( 1.92 – 2.03) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (07) و الفقرة رقم (08) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين ( 0.74 – 1.03) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (07) والفقرة رقم (08) على الترتيب ، وعليه يمكن القول بأنه يوجد بعض الاختلاف في البيئة الإجتماعية للبنك حسب القطاع الذي ينشط ضمنه الزبائن (مثل الفلاحى أو العقارى)، مما يتطلب تكييف إستراتيجيات البنك لتلبية إحتياجات كل قطاع، كما أن الحالة الإجتماعية والدخل يؤثران بشكل مباشر على مدى إقبال الزبائن على

البنك واستفادتهم من مختلف خدماته، ومن هنا يبرز دور السياسة التسويقية في زيادة إقبال الزبائن من خلال الترويج للمنتجات المصرفية ، وهذا بحسب آراء أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (3-17) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة الخاصة

4-البيئة الخاصة					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
10	يساعد التحول الرقمي البنك باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للتحويل الرقمي من أجل رفع أدائه.	1.47	0.52	مرتفع جدا	2
11	حدة المنافسة تتوقف على جودة الخدمات المصرفية التسويقية التي يطرحها البنك.	1.40	0.50	مرتفع جدا	1
12	يساعد نظام المعلومات التسويقية في تمييز المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مما يشبع حاجات القطاع المصرفي المستهدف (بنك عمومي، أو بنك خاص).	1.66	0.64	مرتفع جدا	4
13	فهم رغبات الزبون يساعد في توسع البيئة التسويقية للبنك.	1.44	0.54	مرتفع جدا	3
-	المجموع العام لبعء البيئة الخاصة.	1.49	0.38	مرتفع جدا	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، والذي يبين لنا آراء الأفراد المستجوبين حول بعد البيئة الخاصة (أنظر الملحق رقم 07) يبين لنا أن آرائهم توافقت حول درجة (مرتفع جدا)، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 1.49 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.38، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين ( 1.40 – 1.66) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (11) و الفقرة رقم (12) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين ( 0.50 - 0.64) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (11) والفقرة رقم (12) على الترتيب ، وعليه يمكن القول بأن التحول الرقمي يساعد المؤسسات المصرفية محل الدراسة في تطوير إستراتيجياتها لتحسين أداءها، حيث تعتمد حدة المنافسة على جودة الخدمات المصرفية التسويقية التي تقدمها هذه المؤسسات، فضلا عن مساهمة نظام المعلومات التسويقية في فهم رغبات العملاء لتعزيز وتوسيع الخدمات الموجهة لهم، وهذا حسب آراء أفراد العينة .

الجدول رقم (3-18) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد البيئة التكنولوجية

-البيئة التكنولوجية5-					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.83	1.93	تحتاج إدارة التسويق بالبنك إلى اليقظة والمرونة لمواكبة أي طارئ تكنولوجي.	14
2	مرتفع	0.83	1.95	يملك البنك تجهيزات ومعدات متطورة تشجع الزبون في استمرار التعامل مع معه والإستفادة من خدماته.	15
3	مرتفع	0.83	1.95	يعمل البنك على ضمان سير المعاملات المصرفية للزبائن كجزء أساسي لبناء الثقة.	16
4	مرتفع	0.86	1.97	تنوع الخدمات الالكترونية للبنك يزيد من فرص استقطاب الزبائن وامكانية دخوله لعالم التحول الرقمي.	17
-	مرتفع	0.79	1.95	المجموع العام لبعء البيئة التكنولوجية.	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، والذي يبين لنا آراء الأفراد المستجوبين حول بعد البيئة التكنولوجية (أنظر الملحق رقم 07)، يتضح لنا أن آرائهم توجهت نحو درجة (مرتفع)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 1.95 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.79، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (1.93 - 1.97) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (14) و الفقرة رقم (17) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.83 - 0.86) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (14) والفقرة رقم (17) على التوالي ، وعليه يمكن القول بأن المؤسسات المصرفية عينة الدراسة تمتلك تجهيزات متطورة تشجع الزبائن على الإستمرار في التعامل معها من خلال إدارة التسويق، حيث أن هاته الأخيرة بحاجة إلى المزيد من اليقظة والمرونة لمواكبة التطورات التكنولوجية، ما يضمن سير المعاملات المصرفية المختلفة والخدمات الإلكترونية بسلاسة لبناء الثقة مع العملاء، وزيادة فرص استقطابهم هذا من جهة ودخول البنك إلى عالم التحول الرقمي من جهة أخرى، وهذا حسب آراء أفراد العينة .

الجدول رقم (3-19) : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تأطير الموارد البشرية

-تأطير الموارد البشرية6					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	0.82	2.15	توفر مؤسستكم البنكية على برنامج تدريب دوري للموظفين كل في مجاله.	18
1	مرتفع	0.83	2.14	إدراك البنك بضرورة الإلمام الشامل للموظف باجراءات Chargé Clientèle.-العمليات التسويقية -	19
3	مرتفع	0.90	2.38	يحرص موظفي البنك على تحقيق السرعة المطلوبة عند خدمة الزبائن.	20
-	مرتفع	0.65	2.22	المجموع العام لبعء تأطير الموارد البشرية.	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، والذي يبين لنا آراء الأفراد المستجوبين حول بعد تأطير الموارد البشرية(أنظر الملحق رقم 07) ، يتبين لنا أن آرائهم توافقت في إجاباتها على درجة (مرتفع)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 2.22 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.65 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.14 - 2.38) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (19) و الفقرة رقم (20) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.82- 0.90) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (18) والفقرة رقم (20) على التوالي ، وعليه يمكن القول بأن توفر المؤسسات المصرفية عينة الدراسة تقوم بإعداد برنامج تدريب بشكل دوري لفائدة موظفيها في مجالاتهم المختلفة، مع التأكيد على ضرورة إلمامهم بإجراءات العمليات التسويقية، كما يحرص الموظفون على أن يكونوا عند تطلعات عملائهم من خلال تقديم خدمة سريعة وفعالة لزيادة رضا العملاء وتحسين تجربتهم، وهذا حسب آراء أفراد العينة .

الجدول رقم (3-20) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد القيود المالية

-القيود المالية7-					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0,88	2,00	يحتاج البنك لاستثمارات كبيرة للاهتمام بالأدوات التسويقية وتأطيرها رقميا بالاعتماد على الأدوات التسويقية الرقمية.	21
2	مرتفع	1.04	2.13	ساعد التحول الرقمي في فك قيود تحويل الأموال في أوقات قياسية	22
-	مرتفع	0.84	2.06	المجموع العام لبعء القيود المالية.	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، والذي يبين لنا آراء الأفراد المستجوبين حول بعد القيود المالية (أنظر الملحق رقم 07) يبين لنا أن آرائهم كانت موافقة لدرجة (مرتفع)، حيث أن المتوسط حسابي العام لهذا البعد بلغ قيمة تساوي 2.06 وهو يوافق درجة مرتفع وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.84 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين ( 2.00 - 2.13 ) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (21) و الفقرة رقم (22) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (0.88 - 1.04) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (21) والفقرة رقم (22) على الترتيب ، وعليه يمكن القول بأن المؤسسات المصرفية محل الدراسة تتطلب توفر إستثمارات كبيرة قصد التمكن من تطوير الأدوات التسويقية رقمياً، مما يعزز من فعالية إستراتيجياتها التسويقية، وفي مجال التعاملات الرقمية كتحويل الأموال على سبيل المثال فقد ساعد التحول الرقمي في تسريع عمليات تحويل الأموال، مما أتاح إتمام المعاملات في أوقات قياسية ودون قيود، وبالتالي تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة الأداء المصرفي، وهذا حسب آراء أفراد العينة .

الجدول رقم (3-21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة الأعمال

الترتيب	إتجاه الإجابة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المتغيرات
4	مرتفع	0.56	2.00	البيئة الإقتصادية والسياسية
6	مرتفع	0.75	2.21	البيئة القانونية
3	مرتفع	0.73	1.99	البيئة الاجتماعية والثقافية
1	مرتفع جدا	0.38	1.49	البيئة الخاصة
2	مرتفع	0.79	1.95	البيئة التكنولوجية
7	مرتفع	0.65	2.22	تأطير الموارد البشرية
5	مرتفع	0.84	2.06	القيود المالية
-	مرتفع	<b>0.32</b>	<b>1.96</b>	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS .

الجدول الموضح أعلاه يبين لنا ترتيب الأبعاد المختلفة لمحور بيئة الأعمال التسويقية للعينة محل الدراسة (أنظر الملحق رقم 07) ، حيث نلاحظ أن بعد البيئة الخاصة تحصل على أعلى مستوى من الإجابات الموافقة، وذلك بحصوله على متوسط حسابى بقيمة 1.49 أي مايقابل درجة "مرتفع جدا" وفق مقياس التحليل ، أما أقل متوسط حسابى فقد تحصل عليه بعد تأطير الموارد البشرية بقيمة تساوي 2.22 مايقابل درجة "مرتفع " وفق مقياس التحليل ، وبالتالي يمكن القول على العموم بأنه البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات المصرفية عينة الدراسة تؤثر فيها وتتأثر بها، لاسيما بيئة الأعمال التسويقية سواء داخلية كانت أم خارجية ، كما تتأثر المؤسسات المصرفية بالبيئة الخاصة حسب قوة أو ضعف نظامها الداخلى التسويقي، بإعتبار أن البيئة القانونية أم الاجتماعية والثقافية .. إلخ، تشترك فيها معظم المؤسسات المصرفية الموجودة على الساحة الاقتصادية، إلا أن أداء نظام الرقابة الداخلى لاسيما التسويقي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة بفعالية وكفاءة ، مع الحرص على خلق وإنشاء ميزة تنافسية تخص المؤسسة وتميزها عن غيرها .

#### ثانيا - المحور الثاني : التحول الرقمي

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان المتعلقة بالتحول الرقمي

الجدول رقم (3-22) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد التوجيه الجيد للعمل

التوجيه الجيد للعمل 1_					
الترتيب	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.84	2.19	يوجد تعليمات وارشادات تساعد الزبون على التنقل عبر موقعكم.	23
1	مرتفع	0.83	1.96	تسهيل عملية حصول الزبون على خدمته من خلال تفعيل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي.	24
2	مرتفع	0.87	1.98	التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة التعرف على الزبون وتوجهاته لتقديم أنسب الخدمات.	25
3	مرتفع	0.78	2.17	التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة الوصول إلى الشمول المالي وتقديم خدمات مالية متكاملة للزبون.	26
-	مرتفع	0.53	2.07	المجموع العام لبعء التوجيه الجيد للعميل	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (التوجيه الجيد للعميل) من المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 08) الذي يمثل المتغير التابع من متغيرات الدراسة (التحول الرقمي) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء إيجابية ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لذات البعد على قيمة تساوي 2.07 وهو يوافق درجة إجابات مرتفعة وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.53، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (1.96 - 2.14) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (24) والفقرة رقم (23) على التوالي، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.78 - 0.87) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (26) والفقرة رقم (25) على التوالي ، وهذا ما يعبر عن الإتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة كان بصفة عامة مرتفع تجاه العبارات التي يحتويها بند التوجه الجيد للعميل من خلال الإرشادات التي توفر المؤسسات المصرفية محل الدراسة، قصد تسهيل عملية التنقل للزبائن عبر موقعها الإلكتروني، وذلك بالإعتماد على الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لتيسير إستخدامهم وولوجهم إلى مختلف الخدمات، كما يتيح التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية التعرف على توجهات عملائهم وتقديم الخدمات الأنسب لهم، ويسهم في تحقيق الشمول المالي عبر تقديم خدمات مالية متكاملة، وهذا حسب آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-23) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد توفير الأمان الإلكتروني

توفير الأمان الإلكتروني للعميل_2					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
27	تحتوي المواقع الإلكترونية لمؤسستكم المصرفية على خاصية الحماية الإلكترونية لمعلومات العميل.	1.93	0.83	مرتفع	3
28	الشعور بالأمان من أي مخاطر كمحاولات الاختراق أو القرصنة عند تحول عميلكم في المساحة الرقمية للبنك	1.71	0.79	مرتفع جدا	2
29	يجرص البنك على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالزبون مما يدعم ولائهم.	1.95	0.83	مرتفع	5
30	يستند البنك في سياساته الأمنية والوقائية لمجموعة من معايير أمن المعلومات المالية المصرفية .	1.30	0.54	مرتفع جدا	1
31	يتميز البنك بتوفر أساليب آمنة لحماية المستخدم أو الزبون متطورة وآمنة مقارنة بالبنوك الأخرى.	1.94	0.83	مرتفع	4
	المجموع العام لبعء توفير الأمان الإلكتروني للعميل	1.76	0.53	مرتفع جدا	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول أعلاه توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني (توفير الأمان الإلكتروني للعميل) من المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 08)، حيث نلاحظ أن فقرات هذا البعد شهدت آراء إيجابية متباينة وذلك بحصولها على درجة إجابات من (مرتفع) إلى (مرتفع جدا)، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 1.76 وهو ما يوافق درجة إجابات مرتفعة وفق مقياس التحليل، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.53، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.30 - 1.95) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (30) و الفقرة رقم (29) على التوالي، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.83 - 0.54)، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (30) والفقرة رقم (27) على التوالي، وهذا ما يعبر عن الإتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة كان بصفة عامة مرتفع تجاه العبارات التي يحتويها بعد توفير الأمان الإلكتروني للعميل وذلك من خلال الحرص الدائم على توفر المواقع الإلكترونية للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة حماية متقدمة

لمعلومات عملائها، مما يعزز شعورهم بالأمان ضد المخاطر الرقمية مثل محاولات الإختراق لأدوات الدفع، التطبيقات والبطاقات البنكية..إلخ، وبهذا فإن هاته المؤسسات المصرفية تولي إهتماماً بتحديث أنظمة الاتصال لدعم ولاء عملائها، وتستند في سياساتها الأمنية إلى معايير قوية لأمن المعلومات المالية، وبذلك تسعى كل مؤسسة مصرفية نحو تعزيز أساليب حماية آمنة ومتطورة تفوق تلك المتوفرة في المؤسسات المصرفية الأخرى.

الجدول رقم (3-24) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد فرص التحول الرقمي

فرص التحول الرقمي_3					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
32	على عملائكم ضرورة E-Banking يوفر تطبيق التنقل لمعرفة التغييرات الطارئة على حساباتهم (les mouvement de compte.)	2.17	0.82	مرتفع	2
33	موقعكم الالكتروني المصمم يشمل معلومات تعريفية وخدمات مصرفية متنوعة.	2.14	0.82	مرتفع	1
34	لدى موقعكم ميزة خاصة عن باقي مواقع البنوك من خلال المحتوى، وطريقة عرض المنتجات وخدماته.	2.37	0.90	مرتفع	3
-	المجموع العام لبعده فرص التحول الرقمي	2.22	0.65	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (فرص التحول الرقمي) من المتغير التابع (أنظر الملحق رقم 08) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت توافق في آرائها وذلك بحصولها على درجة (مرتفع) ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 2.22 وهو يوافق درجة إجابات مرتفعة وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي لذات البعد 0.65 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (2.14 - 2.37) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (33) و الفقرة رقم (34) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.82 - 0.90) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (32) والفقرة رقم (34) على التوالي ، وهذا ما يعبر عن الإتجاه العام لأراء أفراد العينة المدروسة كان بصفة عامة مرتفع تجاه العبارات التي يحتويها هذا البعد، بإعتبار أن التطبيقات المستخدمة في العمليات المالية الرقمية فضلا عن تطبيق E-Banking يتيح لعملاء هاته المؤسسات المصرفية عينة الدراسة عملية متابعة

حركات حساباتهم بشكل آني ومباشر، مما يساعدهم على البقاء على إطلاع دائم بالتغيرات الطارئة بشكل مستمر، إضافة إلى اعتماد العملاء على استخدام المواقع الإلكترونية لهاته المؤسسات والتي قد يتميز موقع مؤسسة مصرفية عن أخرى بتقديم معلومات تعريفية وخدمات مصرفية متنوعة، مع عرض مبتكر للمنتجات والخدمات تتميز عن باقي المؤسسات المصرفية الأخرى، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (3-25) : النتائج المتعلقة بإتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد تحديات التحول الرقمي

4_ تحديات التحول الرقمي					
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الترتيب
35	ضعف ثقافة المعاملات الإلكترونية وكيفية إستخداماتها لدى الزبائن حد من فعالية البنوك لجاهزيتها للتحول الشبه الكلي للتحول الرقمي .	1.99	0.91	مرتفع	3
36	يتم تشجيع الموظفين بالبنك على تطوير وتنفيذ أفكارهم الخاصة في مجال التحول الرقمي.	1.99	0.87	مرتفع	1
37	للبعد التنظيمي بمؤسستكم البنكية أثر على حسن إدارة التحول الرقمي.	1.99	0.87	مرتفع	2
38	يتحكم البعد التكنولوجي بدرجة التحول الرقمي.	2.08	0.92	مرتفع	4
	المجموع العام لبعد تحديات التحول الرقمي	2.01	0.76	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع (تحديات التحول الرقمي) من المتغير التابع (أنظر الملحق رقم 08) ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت توافق في آرائها وذلك بحصولها على درجة (مرتفع) ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لذات البعد على قيمة تساوي 2.01 وهو يوافق درجة إجابات مرتفعة وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0.76 ، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين ( 1.99 - 2.08) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (36) والفقرة رقم (38) على التوالي ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا المحور ما بين (0.87- 0.92) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (36) والفقرة رقم (38) على التوالي ، وهذا ما يعبر عن الإتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة كان بصفة عامة مرتفع تجاه العبارات التي يحتويها بعد تحديات التحول الرقمي وذلك من خلال وجود عدة صعوبات وتحديات في مجال التحول الرقمي لدى المؤسسات المصرفية عينة الدراسة، لاسيما ضعف ثقافة المعاملات

الإلكترونية لدى العملاء، والذي بدوره يضاعف من فعالية إستعداد هاته المؤسسات للتوجه نحو التحول الرقمي، كما تسعى المؤسسات المصرفية عينة الدراسة إلى تشجيع موظفيها على تطوير أفكار مبتكرة في هذا المجال، إلا أن البعد التنظيمي قد يؤثر على ذلك بشكل كبير على إدارة التحول الرقمي، كما أن الجانب التكنولوجي وإستخداماته المختلفة لدى هاته المؤسسات يعد بمثابة الركيزة والعامل الرئيسي في تحديد مدى نجاح التحول الرقمي بها ، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-26) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة الأعمال التسويقية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة	الترتيب
التوجيه الجيد للعميل رقميا	2.07	0.53	مرتفع	3
توفير الأمان الالكتروني للعميل	1.76	0.53	مرتفع جدا	1
فرص التحول الرقمي	2.22	0.65	مرتفع	4
تحديات التحول الرقمي	2.01	0.76	مرتفع	2
المتغير التابع	1.99	0.50	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول الموضح أعلاه يبين لنا ترتيب الأبعاد المختلفة لمحور بيئة الأعمال التسويقية وهو المتغير التابع من الدراسة (أنظر الملحق رقم 08)، حيث نلاحظ أن الدرجة الكلية لهذا المتغير بلغت متوسط حسابي بقيمة 1.99 أي مستوى مرتفع حسب مقياس تحليل الإجابات ، كما تحصل توفير الأمان الالكتروني للعميل على أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي 1.76 و على إنحراف معياري بقيمة تساوي 0.53 ، أما أقل متوسط حسابي فقد تحصل عليه بعد فرص التحول الرقمي بقيمة تساوي 2.22 و بإنحراف معياري يساوي 0.65 ، وبالتالي يمكن القول على العموم أنه لدى المؤسسات المصرفية عينة الدراسة إرادة نحو التوجه للتحول الرقمي من خلال تبنيها للتكنولوجيات الحديثة المستخدمة في مجال المعاملات المالية والإعتماد على المعايير العالمية لحماية بيانات وخصوصيات عملائها في ظل هاته التكنولوجيات الحديثة ، هذا مايسمح لها وفق خطط وإستراتيجيات محددة بدقة للإنتقال نحو التحول الرقمي رغم الظروف والتحديات بإعتبار أن هذا التحول أصبح حتمي لا إختياري خصوصا في ظل العولمة والمنافسة مابين المؤسسات المصرفية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

لغرض إختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها سابقا فقد تم إستخدام نموذج الإنحدار البسيط و المتعدد لهذا الغرض ، وإختبار مقارنة المتوسطات الحسابية ، إختبار قياس القوة الإرتباطية وهذا ما سيتم توضيحه لاحقا.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

-تنص الفرضية الفرعية من هذه الدراسة على أنه : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد البيئة التسويقية الخارجية في تحسين التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي تحدثه أبعاد البيئة التسويقية الخارجية (البيئة الإقتصادية والسياسية، البيئة القانونية، البيئة الإجتماعية والثقافية، البيئة الخاصة، البيئة التكنولوجية) على التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج الإختبار.

الجدول رقم (3-27) يوضح تحليل الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد بيئة التسويقية الخارجية على التحول الرقمي

المتغير التابع	أبعاد بيئة الأعمال التسويقية	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	معامل $R^2$ التحديد	معامل الإرتباط R	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التحول الرقمي	الثابت	0.843	8.375	0.823	0.907	180.32	0.000
	البيئة الإقتصادية والسياسية	-0.048	-1.724				
	البيئة القانونية	0.002	0.100				
	البيئة الإجتماعية والثقافية	0.074	3.312				
	البيئة الخاصة	0.003	-0.083				
	البيئة التكنولوجية	0.564	28.520				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والتي تبين أثر أبعاد بيئة الأعمال التسويقية (المتغيرات المفسرة) على التحول الرقمي (متغير تابع) (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يعطي مستوى دلالة (F) تساوي (00.00) وهي أقل من مستوى قيمة المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الإنحدار لتفسير التغير الحاصل في التحول الرقمي، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة الأعمال التسويقية (داخلية وخارجية) على تحسين عملية التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة ، ويوضح الجدول السابق أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الإنحدار (التحول الرقمي) كمتغير تابع والمتغيرات المستقلة (البيئة الاقتصادية والسياسية ، البيئة القانونية ، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة الخاصة، البيئة التكنولوجية) والنموذج لم يستبعد أي متغير والطريقة المستخدمة في النموذج هي الإنحدار القياسي (Enter) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين أبعاد بيئة الأعمال التسويقية والتحول الرقمي لهاته المؤسسات المصرفية ذات علاقة إرتباطية موجبة ومتوسطة وهي تقدر حسب معامل الإرتباط ب 0.907 بقوة تفسيرية تساوي 0.823 ، أي أن أبعاد بيئة الأعمال التسويقية تفسر ما نسبته 82.30 % من التغير الحاصل في التحول الرقمي ككل ، وهذا يعني أنه كلما تحسنت أبعاد بيئة الأعمال التسويقية ب (01) درجة كلما يساهم في تحسين عملية التحول الرقمي ب (0.823) وهي درجة مقبولة إحصائيا لتفسير درجة التباين بين المتغيرين ، وبناء على ما سبق يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots$$

$Y$  = التحول الرقمي (المتغير التابع)

$\alpha$  = المقطع الثابت

$X_1$  = بعد البيئة الاقتصادية والسياسية (متغير مستقل 1)

$\beta_1$  = معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد البيئة الاقتصادية والسياسية

$X_2$  = بعد البيئة القانونية (متغير مستقل 2)

$\beta_2$  = معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد البيئة القانونية

$X_3$  = بعد البيئة الاجتماعية والثقافية (متغير مستقل 3)

$\beta_3$  = معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد البيئة الاجتماعية والثقافية

$X_4$  = بعد البيئة الخاصة (متغير مستقل 4)

$\beta_4$  = معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد البيئة الخاصة

$X_5$  = بعد البيئة التكنولوجية (متغير مستقل 5)

$\beta_5$  = معامل (وزن) الانحدار لمتغير بعد البيئة التكنولوجية

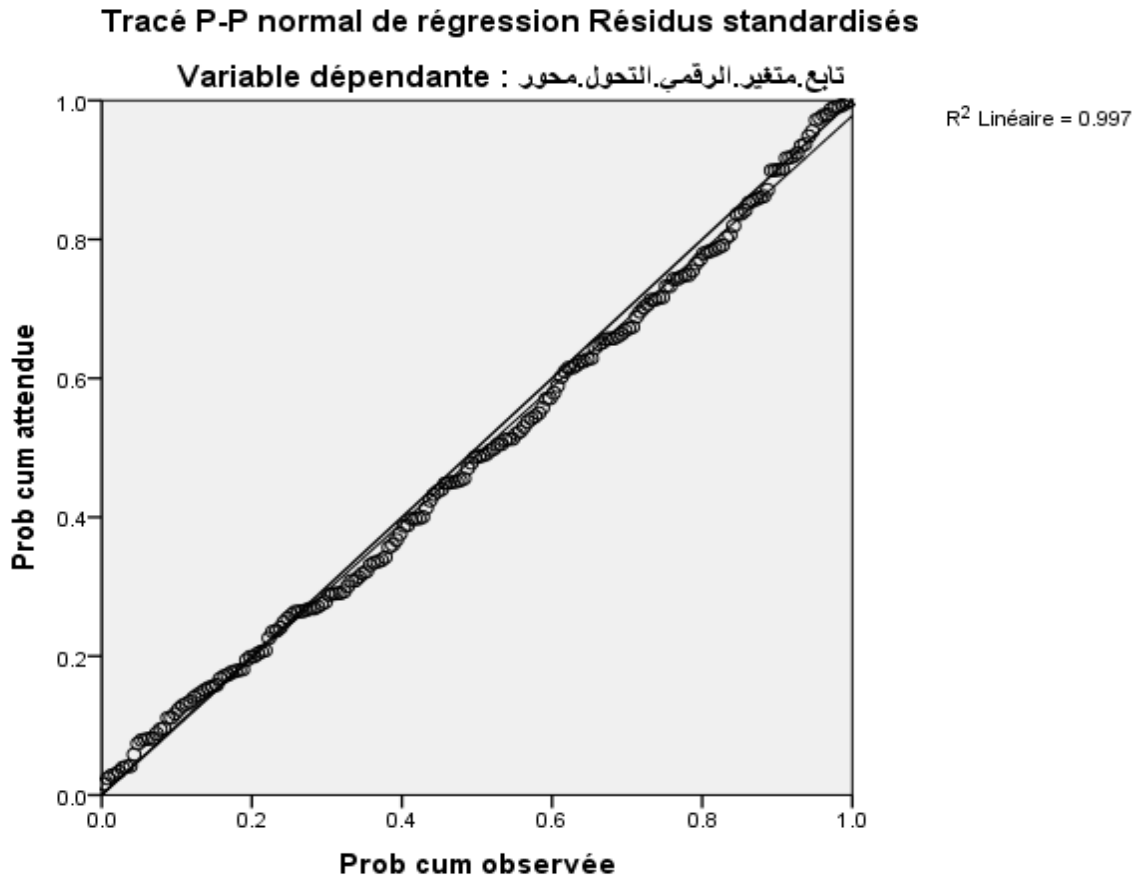
ومنه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد وفق الشكل التالي :

$$Y = 0.843 - 0.048 \text{ البيئة الاقتصادية والسياسية} + 0.002 \text{ البيئة القانونية} + 0.074 \text{ البيئة الاجتماعية}$$

$$\text{والثقافية} + 0.003 \text{ البيئة التكنولوجية} + 0.564 \text{ البيئة الخاصة}$$

وبناء على المعادلة المتوصل إليها أعلاه يمكن توضيح معاملات ومتغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-11) : التمثيل البياني لمعاملات ومتغيرات الانحدار الخطي المتعدد للبيئة الخارجية



المصدر : بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا معادلة الانحدار الخطي المتعدد مشكلة في صورة تمثيل بياني لمعاملات الانحدار ، حيث نلاحظ أن التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة توزيعا طبيعيا ، وهذا ما يؤكد صحة الأدوات والإختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وما يزيد من دقة الإعتماد على النتائج المتوصل إليها .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

-تنص الفرضية الفرعية الثانية من هذه الدراسة على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $(\alpha \leq)$  لأبعاد البيئة التسويقية الداخلية في تحسين عملية التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة".

لإختبار هذه الفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد لتحديد الأثر الذي تحدثه أبعاد البيئة التسويقية الداخلية (تأطير الموارد البشرية، القيود المالية) على التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج الإختبار.

الجدول رقم (3-28) يوضح تحليل الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد بيئة التسويقية الداخلية على التحول الرقمي

المتغير التابع	أبعاد البيئة التسويقية الداخلية	معامل الإنحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
التحول الرقمي	الثابت	0.457	7.133	0.798	0.893	388.43	0.000
	تأطير الموارد البشرية	0.275	10.714				
	القيود المالية	0.448	22.463				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والتي تبين أثر أبعاد بيئة الأعمال التسويقية الداخلية (المتغيرات المفسرة) على التحول الرقمي (متغير تابع) (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن إختبار المعنوية الإجمالي للنموذج يعطي مستوى دلالة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى قيمة المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يعني قبول معادلة الإنحدار لتفسير التغير الحاصل في التحول الرقمي، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لبيئة الأعمال التسويقية الداخلية على تعزيز وتحسين التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية محل الدراسة، ويوضح الجدول السابق أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الإنحدار (التحول الرقمي) كمتغير تابع والمتغيرات المستقلة (تأطير الموارد البشرية، القيود المالية) والنموذج لم يستبعد أي متغير والطريقة المستخدمة في النموذج هي الإنحدار القياسي (Enter)، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين أبعاد بيئة الأعمال التسويقية الداخلية والتحول الرقمي لهاته المؤسسات ذات علاقة إرتباطية موجبة وقوية وهي تقدر حسب معامل الإرتباط ب 0.893 بقوة تفسيرية تساوي 0.798، أي أن بيئة الأعمال التسويقية

الداخلية تفسر ما نسبته 79.80 % من التغير الحاصل في التحول الرقمي ككل ، وهذا يعني أنه كلما تحسنت أبعاد راس المال الإجتماعي ب (01) درجة كلما تتحسن عملية التحول الرقمي ب (0.798) وهي درجة مقبولة إحصائيا لتفسير درجة التباين بين المتغيرين ، وبناء على ماسبق يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots$$

$Y$  =التحول الرقمي (المتغير التابع)

$\alpha$  =المقطع الثابت

$X_1$  =بعد تأطير الموارد البشرية (متغير مستقل 1)

$\beta_1$  = معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد تأطير الموارد البشرية

$X_2$  = بعد القيود المالية (متغير مستقل 2)

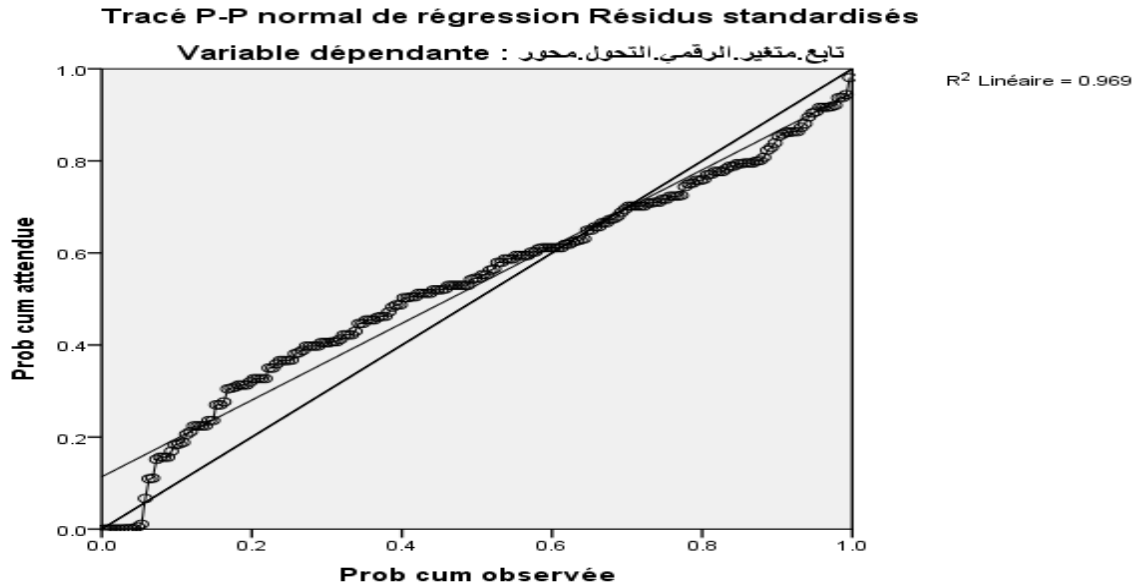
$\beta_2$  =معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بعد القيود المالية

ومنه تكون معادلة الإنحدار الخطي المتعدد وفق الشكل التالي :

$$Y = 0.457 + 0.257 X_1 + 0.448 X_2$$

وبناء على المعادلة المتوصل إليها أعلاه يمكن توضيح معاملات ومتغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-12) : التمثيل البياني لمعاملات ومتغيرات الإنحدار الخطي المتعدد للبيئة التسويقية الداخلية



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة 25.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا معادلة الإنحدار الخطي المتعدد مشكلة في صورة تمثيل بياني لمعاملات الإنحدار، حيث نلاحظ أن التوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يؤكد صحة الأدوات والإختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة وما يزيد من دقة الإعتماد على النتائج المتوصل إليها.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- " هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لعينة الدراسة "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الإرتباط الخطي البسيط "بيرسون" للتحقق من العلاقة بين هذين المتغيرين، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29) نتائج معامل الإرتباط بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي

المتغير	قيمة معامل الارتباط R	العينة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل : بيئة الأعمال التسويقية (داخلية وخارجية)	0.767	200	0.000
المتغير التابع : آليات التحول الرقمي			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل معامل الإرتباط البسيط لبيرسون بين محور بيئة الأعمال التسويقية و آليات التحول الرقمي (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن القيمة الإحصائية ل معامل الإرتباط بلغت 0.767 بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.01) ، وهذا يعني قبول العلاقة الإرتباطية بين هذين المتغيرين ، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية إلى حد ما .

### الفرضية الفرعية الرابعة :

- والتي تنص على أن : "مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة منخفض إلى حدما" .  
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار مقارنة المتوسطات الحسابية بالإعتماد على إختبار t لعينة واحدة ، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (3\_30) يوضح نتائج إختبار t لعينة واحدة لقياس التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	200	1.993	0.509	55.287	0.000

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل نتائج إختبار t للعينة الواحدة لقياس التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن القيمة الإختبارية لـ t بلغت 55.287 بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.993 مستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05)، وهذا يشير إلى توافق كبير في إجابات المستجوبين حول هذا المحور، بإعتبار أن قيمة المتوسط الحسابي تندرج ضمن مجال الإجابات المرتفعة حسب مقياس التحليل، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة منخفض إلى حد ما، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى قبول الفرضية الصفرية (H0) بإعتبار أن نتائج الدراسة أثبتت عكس ما نصت عليه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- تنص على أن: " هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التكنولوجية للمؤسسات المصرفية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لعينة الدراسة ".  
لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط الخطي البسيط "بيرسون" للتحقق من العلاقة بين هذين المتغيرين، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31) نتائج معامل الإرتباط بين البيئة التكنولوجية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي

المتغير	R قيمة معامل الارتباط	العينة	مستوى الدلالة
البيئة التكنولوجية	0.811	200	0.000
ولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي			

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه تحليل معامل الإرتباط البسيط لبيرسون بين بعد البيئة التكنولوجية (متغير مستقل) وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي (كمتغير تابع) (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن القيمة

الإحصائية ل معامل الارتباط بلغت 0.811 بمستوى دلالة إحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.01) ، وهذا يعني قبول العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين ، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين البيئة التكنولوجية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحويل الرقمي عند مستوى (α ≤ 0.01) ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية إلى حد ما .

**- الفرضية الفرعية السادسة:**

والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لبيئة الأعمال التسويقية على فرص التحويل الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-32) يوضح تحليل الانحدار الخطي بين بيئة الأعمال التسويقية وفرص التحويل الرقمي

المتغير	المعامل الثابت	المعامل الإنحدار β	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Fقيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
فرص التحويل الرقمي	0.504	0.877	0.198	0.445	48.817	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد فرص التحويل الرقمي ومحور بيئة الأعمال التسويقية للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 48.817 بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الإنحدار لتفسير التغير الحاصل في فرص التحويل الرقمي ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين فرص التحويل الرقمي وبين بيئة الأعمال لعينة الدراسة ذات علاقة إرتباطية موجبة (طردية) و هي متوسطة على العموم وتقدر حسب معامل الارتباط بـ 0.445 بقوة تفسيرية ضعيفة جدا تقدر بـ 0.198 لمتغير بيئة الأعمال التسويقية على فرص التحويل الرقمي، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين فرص التحويل الرقمي ومحور بيئة الأعمال التسويقية عند مستوى (α ≤ 0.05) ، وبناءا على ماسبق يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 \dots$$

Y = فرص التحويل الرقمي (المتغير التابع)

α = المقطع الثابت

$$X_1 = \text{محور بيئة الأعمال التسويقية (متغير مستقل 1)}$$

$$\beta_1 = \text{معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بيئة الأعمال التسويقية}$$

ومنه تكون معادلة الإنحدار الخطي البسيط وفق الشكل التالي :

$$Y = 0.504 + 0.877 \text{ بيئة الأعمال التسويقية}$$

- الفرضية الفرعية السابعة: والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لبينة الأعمال التسويقية على تحديات التحول الرقمي للمؤسسات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-33) يوضح تحليل الإنحدار الخطي بين محور بيئة الأعمال وبعد تحديات التحول الرقمي

المتغير	معامل الإنحدار $\beta$	المعامل الثابت	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	F قيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
تحديات التحول الرقمي	1.699	-1.322	0.535	0.732	228.254	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول الموضح أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تحديات التحول الرقمي ومحور بيئة الأعمال التسويقية للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة (أنظر الملحق رقم 09) إلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوي 288.254 بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الإنحدار لتفسير التغير الحاصل في تحديات التحول الرقمي ، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين تحديات التحول الرقمي وبين بيئة الأعمال لعينة الدراسة ذات علاقة إرتباطية موجبة (طردية) و هي قوية إلى حد ما وتقدر حسب معامل الارتباط ب 0.732 بقوة تفسيرية متوسطة إحصائيا تقدر ب 0.535 لمتغير بيئة الأعمال التسويقية على تحديات التحول الرقمي، وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تحديات التحول الرقمي ومحور بيئة الأعمال التسويقية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبناء على ماسبق يمكن إستخراج معادلة الإنحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 \dots\dots$$

$$Y = \text{تحديات التحول الرقمي (المتغير التابع)}$$

$$\alpha = \text{المقطع الثابت}$$

$$X_1 = \text{محور بيئة الأعمال التسويقية (متغير مستقل 1)}$$

$$\beta_1 = \text{معامل (وزن) الإنحدار لمتغير بيئة الأعمال التسويقية}$$

ومنه تكون معادلة الإنحدار الخطي البسيط وفق الشكل التالي :

$$Y = -1.322 + 1.699$$

الفرضية الثامنة: التي تنص بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول

الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية للإستشاريين المتخصصين"

للتحقق من هذه الفرضية سنقوم بإجراء إختبار T للعينات المستقلة (Independent t-test) بالنسبة لمتغير

المتخصصون المعتمد عليهم من قبل المؤسسات المصرفية محل الدراسة (داخليون ، خارجيون) وفقا للمعطيات الموضحة

في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-34) : إختبار (T) لعينتين مستقلتين لآراء المبحوثين حول تعزى إلى متغير جهة الخدمات الرقمية

الإستشارية .

المتغير	الجهة	التكرار المطلق	المتوسط الحسابي	قيمة إختبار T	مستوى دلالة (F)	قيمة إختبار (F)
التحول الرقمي	متخصصون داخليون	124	2.109	4.269	0.939	0.006
	متخصصون خارجيين	76	1.805			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسطات آراء المبحوثين حول المتغير التابع (التحول الرقمي) تبعا لمتغير الجهة

المعتمد عليها من قبل المؤسسات المصرفية لأداء الخدمات الإستشارية التقنية والرقمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة

إلى أن الإعتماد على المتخصصون الداخليون أكبر من الإعتماد على المتخصصون الخارجيون، وذلك تبعا لعدد

التكرارات المطلقة كما في الجدول أعلاه، ، وطبقا لإختبار ليفين لتساوي التباينات بين المجموعتين (أنظر الملحق رقم

09) فقد جاءت نتيجة إختبار F بقيمة 0.006 بمستوى دلالة إحصائية 0.939 وهي أكبر من مستوى

المنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) ، أي أن بيانات الدراسة متجانسة من خلال محور التحول الرقمي، وبالتالي

فقد تم الإعتماد مباشرة على قيمة T ذات الحانة العليا (كما هو موضح في الملحق) والبالغ قيمتها 4.269 ، والتي

بلغ مستوى دلالتها الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المنوية الإحصائية المعتمدة (0.05) وعليه تقرر أنه

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى بين متوسط إجابات المبحوثين تبعا لمتغير الجهة القائمة بالخدمات

الإستشارية ، أي وجود إختلاف آراء من وجهة نظر كل من المتخصصون الداخليون والمتخصصون الخارجيون حول

التحول الرقمي للمصارف محل الدراسة ، وذلك لصالح المتخصصون الخارجيون من خلال المتوسط الحسابي الموافق لإجاباتهم والبالغ 1.805 وهو أعلى مستوى من المتوسط الحسابي لإجابات المتخصصون الداخليون والبالغ 2.109 وفق مقياس التحليل ، حسب أفراد العينة محل الدراسة .

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، وبعد القيام بالدراسة الميدانية حول موضوع مدى جاهزية البيئة التسويقية نحو تبني التحول الرقمي من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية العاملة في الجزائر، وذلك بتوظيف المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان كأداة للدراسة المطبق على عينة من موظفي بعض البنوك المدروسة، وتحليل نتائجه باستخدام برامج SPSS V26 وبعض الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، الارتباط، الانحدار المتعدد...؛ ثم مناقشة هذه النتائج للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا؛ استخلصنا أهمية الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في دعم البيئة التسويقية من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة ورقمنة القطاع وحدثته الذي تستهدف به البنوك المدروسة زبائنهم، وذلك لكسب رضاهم عما تقدمه من خدمات.

# الخاتمة

بعد تناول متغيرات الدراسة بالتفصيل في فصلها الأول بهدف بناء إطار نظري متكامل حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبيئة التسويقية والتحول الرقمي، فضلاً عن استكشاف العلاقة النظرية بينهما في سياق الخدمات البنكية، ركزت الدراسة في شقها التطبيقي على تقييم مدى جاهزية البنوك محل الدراسة للتحويل الرقمي. وقد تم اعتبار هذا التحول أداة استراتيجية تُمكن البنوك من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يسمح لها بتحقيق الريادة وتوجيه البيئة المصرفية بدلاً من التأثر بها فقط.

وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تحليل نتائجها بأساليب علمية منهجية. وأسفر هذا التحليل عن مجموعة من النتائج المهمة، والتي سيتم استعراضها كالتالي:

### أولاً: نتائج الدراسة

1. تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد البيئة التسويقية الخارجية على التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.823$ ، مما يدل على أن 82.30% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي تُفسَّر من خلال هذه الأبعاد. كما أن مستوى دلالة اختبار (0.000)  $FFF$  أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي واعتماده لتفسير العلاقة بين المتغيرات. بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البحثية التي تفترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد البيئة التسويقية الخارجية على تحسين التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية، مع ملاحظة أن أقوى تأثير كان للبيئة التكنولوجية بمعامل انحدار  $\beta = 0.564$ ، بينما لم تكن بعض الأبعاد الأخرى ذات تأثير معنوي ملحوظ.

2. تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد البيئة التسويقية الداخلية على تحسين التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.798$  مما يدل على أن 79.80% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي تُفسَّر من خلال متغيرات البيئة التسويقية الداخلية. كما أن مستوى دلالة اختبار (0.000)  $FFF$  أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج واعتماده في تفسير العلاقة بين المتغيرات. بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية البحثية.

3. بناءً على نتائج معامل الارتباط البسيط لبيرسون الموضحة في الجدول رقم (3-29)، تبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.767)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية نسبياً بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول الرقمي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.01)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة جوهرية. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التسويقية للمؤسسات المصرفية وآليات التحول

الرقمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  ، ورفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ، مما يؤكد التأثير القوي للبيئة التسويقية على آليات التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة.

4. بناءً على نتائج اختبار **t** لعينة واحدة الموضحة في الجدول رقم (3\_30)، فإن المتوسط الحسابي لمستوى التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية بلغ **1.993**، وهو ضمن المجال المرتفع حسب مقياس التحليل. كما أن قيمة **T** بلغت **55.287**، بمستوى دلالة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (**0.05**)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية تؤكد أن مستوى التحول الرقمي ليس منخفضاً كما نصت عليه الفرضية البحثية. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية البحثية الفرعية الرابعة التي تنص على أن "مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة منخفض إلى حد ما"، وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ، والتي تفيد بأن مستوى التحول الرقمي في هذه المؤسسات مرتفع وليس منخفضاً وفقاً لنتائج الدراسة.

5. أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط لبيرسون الموضحة في الجدول رقم (3-31) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (**0.811**) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين البيئة التكنولوجية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (**0.000**) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (**0.01**)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة جوهرية. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة جوهرية بين البيئة التكنولوجية وولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  ، ورفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ، مما يؤكد التأثير القوي للبيئة التكنولوجية على تسريع عملية التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة.

6. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي الموضحة في الجدول رقم (3-32) أن قيمة **F** المحسوبة بلغت **48.817** بمستوى دلالة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (**0.05**)، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لبيئة الأعمال التسويقية على فرص التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (**R**) بلغت **0.445**، مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين بيئة الأعمال التسويقية وفرص التحول الرقمي. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت **0.198**، مما يعني أن بيئة الأعمال التسويقية تفسر **19.8%** فقط من التغير في فرص التحول الرقمي، مما يشير إلى أن التأثير لا يزال محدوداً نسبياً. بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البحثية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين بيئة الأعمال التسويقية وفرص التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عينة الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) . توضح المعادلة السابقة للفرضية 6، أن تأثير بيئة الأعمال التسويقية على فرص التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية هو تأثير ضعيف إلى متوسط.

7. النتيجة المستخلصة من الفرضية الفرعية السابعة تشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بيئة الأعمال التسويقية وتحديات التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة. بناءً على تحليل الإنحدار الخطي البسيط، تم قبول معادلة الإنحدار لتفسير التغير الحاصل في تحديات التحول الرقمي. كما أن العلاقة بين تحديات التحول الرقمي وبيئة الأعمال التسويقية هي علاقة إرتباطية موجبة (طردية)، وتتمتع بقوة ارتباط معتدلة، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.732. ومن حيث تفسير التغير، فقد أظهرت النتائج أن بيئة الأعمال التسويقية تفسر 53.5% من التغيرات الحاصلة في تحديات التحول الرقمي. بناءً على ذلك، تم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتغيرين

8. النتيجة المستخلصة من الفرضية الثامنة تشير إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية تعزى إلى المتغيرات الوظيفية للإستشاريين المتخصصين. وفقاً لتحليل إختبار (T) للعينات المستقلة، أظهرت النتائج وجود فرق كبير بين إجابات المتخصصين الداخليين والخارجيين في آراءهم حول التحول الرقمي، حيث كانت قيمة اختبار 4.269 (T) مع مستوى دلالة إحصائية 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية المعتمدة (0.05). كما أن نتائج إختبار ليفين أظهرت تجانس البيانات مع قيمة F بلغت 0.006 بمستوى دلالة إحصائية 0.939. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن هناك اختلافاً في الآراء بين المتخصصين الداخليين والخارجيين حول التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية عينة الدراسة، حيث كانت آراء المتخصصين الخارجيين أكثر توافقاً مع التحول الرقمي مقارنة بالمتخصصين الداخليين.

## 9. ثانياً: التوصيات :

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة فقد خلصت مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساساً فيما يلي:

◀ **تعزيز البيئة التكنولوجية:** نظراً لما تكتسبه البيئة التكنولوجية من تأثيرات كبيرة على التحول الرقمي، يُوصى للبنوك بتحسين بنيتها التحتية التكنولوجية بشكل مستمر. يشمل ذلك الاستثمارات في التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، مما يساهم في رفع كفاءة العمليات المصرفية وتقديم خدمات متطورة لزيائنها.

◀ **الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر البشرية:** يجب على البنوك الاستثمار في تعزيز قدرات موظفيها على التكيف مع التقنيات الرقمية الحديثة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الوعي الرقمي لديهم وتعريفهم بأحدث الاتجاهات التكنولوجية في القطاع المصرفي، بما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظومة المصرفية.

◀ **تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية:** بما أن البيئة التسويقية الداخلية والخارجية تؤثر بشكل كبير على التحول الرقمي، ينبغي على البنوك تطوير استراتيجيات تسويقية تتماشى مع التحولات الرقمية الراهنة.

ويشمل ذلك تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي، وتعزيز التفاعل مع متعاملاتها عبر منصات التواصل الاجتماعي والأنظمة الرقمية بما يتلاءم مع متطلبات السوق المتجددة.

◀ **التركيز على الابتكار والتطوير المستمر:** في ضوء العلاقة الوطيدة بين البيئة التسويقية والآليات الرقمية، يُنصح بالتركيز على الابتكار المستمر في الخدمات المصرفية الرقمية. ينبغي أن تعتمد البنوك نماذج عمل مرنة تُسهّم في التكيف السريع مع المتغيرات السريعة في البيئة السوقية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق المصرفي.

◀ **مواصلة تطوير حلول التحول الرقمي للبنك:** بناءً على نتائج التحليل التي تشير إلى مستوى عالٍ من التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية، يُوصى بتوسيع وتطوير المبادرات القائمة الخاصة بالتحول الرقمي، سواء في تقديم الخدمات للزبائن أو في تطوير البنية التحتية الداخلية للبنك، مما يعزز من تحقيق التحول الرقمي بشكل مستدام.

◀ **التعامل مع تحديات التحول الرقمي:** يجب على البنوك أن تكون مستعدة لمواجهة التحديات المختلفة التي قد تظهر خلال عملية التحول الرقمي، والتي قد تشمل جوانب فنية وتنظيمية وثقافية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق عمل متخصصة تكون قادرة على التعامل مع المشكلات التي قد تطرأ خلال تنفيذ التحديثات التقنية وضمان سلاسة الانتقال إلى الحلول الرقمية.

◀ **تعزيز التعاون مع المتخصصين الخارجيين:** تشير نتائج الدراسة إلى وجود تباين في الآراء بين المتخصصين الداخليين والخارجيين بشأن التحول الرقمي. ومن هنا، يُنصح بتعزيز التعاون مع المتخصصين الخارجيين الذين يمتلكون خبرات واسعة في مجال التحول الرقمي، مما يُسهّم في تبني حلول أكثر فعالية وابتكارًا.

◀ **التقييم المستمر للجاهزية الرقمية:** من الضروري أن تقوم البنوك بإجراء تقييم دوري لمدى جاهزيتها الرقمية، حيث يُسهّم تحليل الجاهزية الحالية في الكشف عن الفرص والتحسينات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على عملية التحول الرقمي. بناءً على نتائج هذا التقييم، يمكن توجيه الموارد نحو تحسين النقاط التي تظهر كعوامل رئيسية تؤثر في نجاح التحول الرقمي.

### ثالثاً: آفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية بحثنا الرئيسية والتي تصبو إلى التعرف على مدى جاهزية بيئة الأعمال التسويقية للمؤسسات المصرفية محل الدراسة للتحول الرقمي في مختلف معالمها إلى ظهور العديد من جوانب الغموض التي مازالت بحاجة إلى البحث والدراسة. قد تكون دراستنا هذه بداية مهمة لبحوث مستقبلية، ففي الختام قد لفت انتباهنا عدة مواضيع للبحث في هذا المجال التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث كالاتي:

❖ استراتيجيات التحول الرقمي في التسويق: تحليل الأثر والتحديات في بيئة الأعمال الحديثة.

- ❖ تحليل البنية التحتية التقنية اللازمة للتحويل الرقمي في التسويق: متطلبات ودور التقنيات الحديثة في دعم الاستراتيجيات التسويقية.
- ❖ تطبيق التقنيات الحديثة للعمليات التجارية للمؤسسات الكبرى.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

### 1- النصوص التشريعية والقانونية

المادة 8 من قانون التجارة الإلكترونية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 45، 2020.

### 2- الكتب

- ❖ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
- ❖ ابن منظور، (1994)، لسان العرب، المجلد الأول، بيروت.
- ❖ حسن عماد مكايي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، القاهرة، 1997.
- ❖ محمد علي السيد أمباني، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.
- ❖ عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000
- ❖ عوض، محمد أحمد، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
- ❖ حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003)
- ❖ رجاء دويدري، البيئة، مفهوماها العلمي والمعاصر وعمقها الفكري التراثي، ط1، دار الفكر، دمشق، 2003
- ❖ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (الدار الجامعة، الإسكندرية)، 2004
- ❖ عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص97
- ❖ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- ❖ نكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 وط2، عمان،
- ❖ العامري، صالك ميدي، نظرية المنظمة، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، 2008
- ❖ زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2009
- ❖ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق (مترجم)، الكتاب الأول، دار المريح للنشر، 2010
- ❖ عبد البارى درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2011

- ❖ بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015
- ❖ فيليب كوتلر ، جون سنדרز، ترجمة: مازن نفاع، (2017)، التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات، الجزء الثاني، دار علاء الدين للنشر والتوزيع.
- ❖ وبرت، ه.، الهيكل التنظيمي المصنوعي، دار العلوم الإدارية، 2021

### 3- المقالات والمدخلات العلمية

- ❖ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد (05)، جامعة ورقلة، 2007.
- ❖ سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية -، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(76)، معهد الإدارة /الرصافة، 2009
- ❖ منى قاستل، فتيحة بوحروود، تحليل أنشطة المؤسسة الإنتاجية باستخدام نموذج BCG (دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف)، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01)، جوان 2010
- ❖ هيفاء عبد الغني عودة، (2013)، استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال BCG في تقييم موقف الشركة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية بالبصرة، مجلة بابل للعلوم الإنسانية.
- ❖ خضر ديلمي، عبدو عيشوش، أثر متغيرات البيئة التسويقية الخارجية على الاستراتيجيات الترويجية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (01)، 2014
- ❖ حجازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة -)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (02)، 2015.
- ❖ حمد علي السيد، زكريا هيبه زكريا محمد، التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT في التعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، العدد 4، السعودية، 2016
- ❖ محمد علي غباش، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي للملائم محفظة الأعمال باستخدام مصفوفة ، BCG مجلة الادارة والاقتصاد، 2016.
- ❖ إلهام يجاوي، الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (16)، جامعة سطيف، الجزائر، 2016،
- ❖ ثامر هادي عبود الجنابي، أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بابل، المجلد (25)، 2017،

- ❖ براهمي فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 2017
- ❖ عبد الوهاب هادي الابرو، وسام بدر كاظم، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (01)، مصر، 2018
- ❖ محمد عبد الجليل ناجي المليكى، فهد يحي محمد الجحاف، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد (12)، اليمن، 2019.
- ❖ محمد هلال الشوبري نهي، رؤية تحليلية لإمكانات تطبيق التحول الرقمي بالمنظمات غير الحكومية - دراسة من منظور 'طريقة تنظيم المجتمع'، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (08)، جامعة الفيوم، مصر، 2019
- ❖ مكاوي محمود عبد الرحمان، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، دراسة استكشافية، "بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي 24 بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس، القاهرة، ديسمبر 2019
- ❖ خنوش صليحة، واقع تبني الحكومة الإلكترونية في الدول العربية: استعراض لمؤشرات التطبيق مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد (16)، العدد (22)، 2020
- ❖ فاطمة الزهراء عبيدي، التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الالكترونية ومعوقات البيروقراطية، المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقه، المجلد (02)، العدد (04)، الجزائر، أكتوبر 2020
- ❖ وليد كامل محمد بن كامل علام، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مقال منشور، كلية التجارة، جامعة أسوان، 2021
- ❖ <sup>1</sup> غريسي صديقي وآخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (03)، العدد (02)، 2021
- ❖ مها خليل شحادة، التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، كلية الأعمال - قسم العلوم المالية والمحاسبة - جامعة الشرق الأوسط، رماح للبحوث والدراسات، ع62، 2022
- ❖ راوية بوالأنوار، التسويق الرقمي في بيئة الأعمال بين متطلبات التكنولوجيا وواقع الممارسة، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (03)، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -، 2022
- ❖ محمد حاج قاسي، التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (05)، العدد (02)، جامعة بليدة، الجزائر، 2022

- ❖ الصديق محمد خنفر، حمزة محمد اكريم، أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات - دراسة على المصارف التجارية الليبية-، مقال منشور، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بنغازي ليبيا، 2022
- ❖ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (10)، ع02
- ❖ عبد القادر قداوي، تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف- الجزائر، المجلد ( 07)، العدد (02) ، 2023
- ❖ سلطاني سلمى، مساهمة البيئة التسويقية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية بالبنوك: دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال، مقال منشور، جامعة التكوين المتواصل الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (07)، العدد (01)، جوان 2024
- 4- الرسائل الجامعية
- ❖ بارك نعيمة، الاستراتيجية الإعلانية وأهميتها في تكييف المؤسسة الاقتصادية مع البيئة التسويقية (حالة اتصالات الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2007
- ❖ حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق التنمية المستدامة، ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة قسنطينة، 2013
- ❖ فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، 2015
- ❖ سام عدنان سليمان، أثر تقنيات التسويق الإلكتروني في تحسين فعالية التواصل مع العملاء ( دراسة ميدانية على مكاتب مؤسسة الطيران العربية السورية)، أطروحة دكتوراه، تسويق، 2015
- ❖ نوح فرج، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارئة، جامعة بسكرة، 2017
- ❖ محمد أحمد عبد الغني، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي ( دراسة ميدانية )، بحث مقبول كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، إدارة أعمال، جامعة السويس، المجلد (03)، ع 04، 2023

- ❖ بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2023
- 5- المواقع الإلكترونية

عدنان مصطفى البار، تقنية بلوك تشين BLOKCHAIN،

<file:///C:/Users/BADRO%20INFO/Downloads/Article-of-this-week-DrAdnanMustafaAl-2024/11/06%20Bar-Jan-2018.pdf>

مديرية الإحصاء الدراسات والاستشراف، تقرير المؤشرات الدولية المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجزائر، 2021

يوم 2024/12/24 الساعة 16.45 <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/39070>

يوم 2024/12/25 الساعة 18.21 <https://badrbanque.dz/#>

<sup>1</sup> <https://www.agb.dz/Islamique/produits/service-virments-multiples.html>

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

- ❖ Jacques orsoni, Jean-pierrehelfer, **management stratégique**, 2éd, vuibert entreprise, 1994.
- ❖ PhilippeKotler ,**Marketing Management : Analyse Planning, Implementation and contrôle**,9 ed, Prenticehall ,New yourk ,1997.
- ❖ Ahmed hamadouche, **métodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, Algerie,1997.
- ❖ Lancaster & Reynold, marketing, first published macmillion press Ltd, 11th.ed., 1998.
- ❖ Paul M Swamidass, **Encyclopedia of Production and Manufacturing Management**, Kluwer Academic,Publishers, Boston, 2000.
- ❖ Riston N, **Methods of Strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company**, the Malpolska School and Economics in Tarnow Reaserch Papers Collection, vol.25, iss 2, 2001.
- ❖ Chih-Wen Wu, "A Study on Marketing Environment, Strategy, and Performance in the Real Estate Market" (PhD diss., University of Glasgow, 2003).
- ❖ Miles, R, E, & c. c. snow, failure in network organization, California management review, 2004
- ❖ <sup>1</sup>Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. **Strategic Management**, Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy 9th ed. Boston, McGraw Hill Irwin, 2005.
- ❖ Robbins, s, p, organization behavior, prentice hall, new jersey, 2008.

- ❖ <sup>1</sup>K. Ergazakis et al, "**Exploring paths towards knowledge cities developments: A research agenda**", In: Encyclopedia of Knowledge Management, IGI Global, 2nd Edition, 2011.
- ❖ Jan-Philipp Exner, "Smart Cities – **Field of application for Planning Support Systems in the 21st Century?**", In : 14th International Conference on Computers in Urban Planning and Urban Management CUPUM, Cambridge, USA, July 2015.
- ❖ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education
- ❖ T. Piñeiro-Otero and X. Martínez-Rolán(September 2016), Understanding Digital Marketing—Basics and Actions , MBA: Theory and Application of Business and Management Principles.
- ❖ Irfan Sayyed, "**Business Marketing Environment and Dynamics**" (article, India, 2016).
- ❖ Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2017). *Marketing* (4th ed., p. 65). Oxford University Press.
- ❖ Gölzer, P., &Fritzsche, A. (2017). Data-driven operations management: organisational
- ❖ implications of the digital transformation in industrial practice. Production Planning & Control.
- ❖ Chartrand, G., & al. (2017). **Deep Learning: A Primer for Radiologists**.RadioGraphics, vol 37(2).
- ❖ Mayank Yadav and Zillur Rahman, "*Measuring Consumer Perception of Social Media Marketing Activities in E-commerce Industry: Scale Development and Validation*," Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Roorkee, Uttarakhand, India, 2017.
- ❖ Stetson S. J. King, "**Marketing Strategies for Small Business Sustainability**" (PhD diss., Walden University, 2018).
  
- ❖ Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2018). *Marketing: Real People, Real Choices* (9th ed.)
- ❖ Stalder, Oliver (2018) An Exploration of the Business Model Concept's Meaning and Usage in Switzerland: Towards an Application Framework. PhD thesis, University of Gloucestershire.
- ❖ DIOUANI Hela, GRAA Amel, **CHAHIDI Mohamed, Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes : Cas du MARKITOR et FCSCA**, Theory and cases, University of Tirana, Albania, 2018.

- ❖ Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Principles and Practice of Marketing* (9th ed.)
- ❖ <sup>1</sup>Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *Marketing* (13th ed.,). Cengage Learning.
- ❖ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice* (7th ed.). Pearson.
  
- ❖ <sup>1</sup>Hallzhieva Eli, Impact of Digitalization on International tax Matters – Challenges and Remedies the taxes committee, European parliament, February 2019.
- ❖ Jakhar, D., & Kaur, I. (2019). **Artificial intelligence, machine learning & deep learning: Definitions and differences**. Clinical and Experimental Dermatology.
  
- ❖ Rathore, Bharati. *The Impact of Digital Transformation on Marketing Management Strategies*. Rajasthan University, 2019.
  
- ❖ Fethi Ferhane, "**The Impact of Digital Marketing on Corporate Performance**" (PhD thesis, University of Sidi Bel Abbès, 2019).
  
- ❖ Desamsetti, H. (2020). Relational Database Management Systems in Business and
- ❖ Organization Strategies. Global Disclosure of Economics and Business.
  
- ❖ Buye, R. (2021, February 01). Critical examination of the PESTEL Analysis Model.
- ❖ ElDahshan, K., Selim, E., Ebada, A. I., Abouhawwash, M., Nam, Y., & Behery, G.
- ❖ (2022). Handling Big Data in Relational Database Management Systems. CMCCOMPUTERS MATERIALS & CONTINUA.
- ❖ Heidi, A. (2022). **Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing?** Review of Economics and Political science, 7(4).
- ❖ Matthias F. G. Trischler, **Digital Transformation of Business Models**, (PhD diss., Technical University of Denmark, 2022).
- ❖ Benkhider Naima, *Impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales* (PhD thesis, Université de Béjaïa, 2022).
- ❖ Mereim Bouhadjar and Ilhem Ghalem, "**The Impact of Digital Transformation on the Business Ecosystem: Case Studies of the MENA Region**" (research paper, Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée, Algeria, 2022).

- ❖ Safaa Erragragui and Mbarek Aoufir, "**Comprendre l'Approche de la Transformation Digitale: Déterminants TD, Opportunités et Défis, Proposition d'un Modèle Théorique**" (Université Hassan II de Casablanca, Maroc, 2023).
- ❖ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice* (7th ed.). Pearson.
- ❖ T. Piñero-Otero and X. Martínez-Rolán (September 2016), Understanding Digital Marketing—Basics and Actions , MBA: Theory and Application of Business and Management Principles
- ❖ Jan-Philipp Exner, "Smart Cities – **Field of application for Planning Support Systems in the 21st Century?**", In : 14th International Conference on Computers in Urban Planning and Urban Management CUPUM, Cambridge, USA, July 2015
- ❖ DIOUANI Hela, GRAA Amel, **CHAHIDI Mohamed, Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes : Cas du MARKITOR et FCSCA**, Theory and cases, University of Tirana, Albania, **2018**
- ❖ Stalder, Oliver (2018) An Exploration of the Business Model Concept's Meaning and Usage in Switzerland: Towards an Application Framework. PhD thesis, University of Gloucestershire, 2018
- ❖ Hallzhieva Eli, Impact of Digitalization on International tax Matters – Challenges and Remediesm the taxes committee, European parliament, February 2019
- ❖ Rathore, Bharati. *The Impact of Digital Transformation on Marketing Management Strategies*. Rajasthan University, 2019.
- ❖ Karim Yaici, Fixed Internet Speeds are Improving in North Africa, and Fiber Could Boost Them Even Further, seen in <https://shorturl.at/mJRS9> on 23/11/2024

# الملاحق

## الملحق رقم (01)

جامعة غرداية

قسم العلوم التجارية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

### أسئلة المقابلة Le guide d'entretien

#### 1. أسئلة عامة حول البنك Question générale sur la Banque intéressant

- إن كنت موظف بالمؤسسة المعنية، أذكر رتبك ومستواك التعليمي.

مدير أو مسؤول المؤسسة  موظف  المستوى التعليمي:

- ما الولاية التي البنك؟

- كم عدد موظفي البنك؟

- هل تستعمل مؤسستك الأنترنت في أنشطتها الرئيسية؟

- لماذا لا تستخدم الأنترنت في كافة أنشطتها الرئيسية؟

#### 2. أسئلة عامة حول المجيب Questions générales sur le répondant

- جنس المجيب

- الفئة العمرية

- الموقع الهرمي للمجيب داخل المؤسسة البنكية.

#### 3. الأدوات الرقمية المستخدمة في المؤسسة les Outils informatisée utilisés

➤ ما هي التقنيات الرقمية المستخدمة من قبل البنك؟

➤ لماذا تستخدم هذه التقنيات الرقمية؟

➤ لماذا لا تستخدم تقنيات أخرى؟

➤ توظف مؤسستك متخصصين رقميين؟ متخصصون داخليون أو خارجيون؟

➤ هل قدمت مؤسستك التدريب للموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية؟ أخبرنا عن هذا التدريب؟

➤ هل ترون أن هناك تحديات أخرى لتبني التحول الرقمي لجاهزية البيئة وما هو أهم تحدي في نظركم؟

➤ هل الخدمات الرقمية للبنك باستخدام التكنولوجيا المالية أقل تكلفة من المعاملات التقليدية؟

الملحق رقم 02

جامعة غرداية

قسم العلوم التجارية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- تسويق صناعي -

## الاستبيان

العنوان: مدى جاهزية بيئة تسويق الأعمال نحو التحول الرقمي

السيد (ة) المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص "تسويق صناعي" بعنوان: "مدى جاهزية بيئة تسويق الأعمال نحو تبني التحول الرقمي".

يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان المنجز في إطار الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، ولمساعدتي في الوصول إلى نتائج دقيقة وهادفة، نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بعد الاستعانة بأسئلة المقابلة المقدمة إليكم.

اذ بلغ عدد الأسئلة 37 سؤالاً مقسماً إلى عدة محاور تشمل المتغيرين البيئة التسويقية، والتحول الرقمي

نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فحسب، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالب: بوعمامة عبدالرحمان

إشراف الأستاذ: أ.د. شنيني حسين

المقاييس					الرقم	الفقرات
<p>البيئة التسويقية: تعتبر كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية لها، ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها.</p> <p><b>المحور الأول: البيئة التسويقية الخارجية</b></p>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		<u>البيئة الاقتصادية والسياسية</u>
					1	لقانون المالية تأثير مباشر على البيئة التسويقية المصرفية وأداء السياسة الترويجية لديكم.
					2	يعتبر التحول الرقمي في إدارة البنك كوسيلة اتصال لتعزيز أنشطة الإئتمان (شبكة الأسعار، المحاكاة، وشروط الدفع، والضمانات).
					3	ترتبط بعض خدمات البنك مع مؤسسات مالية أخرى لتوفير وقت إنجاز المعاملات.
						<u>البيئة القانونية</u>
					4	الأطر القانونية والتشريعات لا تسمح بتوسيع فتح البنوك الأجنبية والانفتاح على السوق الخارجي.
					5	وجود تغطية شاملة ضمن الأطر والتشريعات القانونية المعمول بها تحمي الزبون (المستخدم) وتحافظ على حقوقه بشكل كامل.
					6	القيود العديدة التنظيمية التي يسنها قانون النقد والقرض تحد من إمكانية متابعة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمعلومات المالية.
						<u>البيئة الاجتماعية والثقافية</u>
					7	تختلف البيئة الاجتماعية للبنك باختلاف قطاع الزبائن الحاليين أو المحتملين من قطاع فلاحي أو عقاري... الخ
					8	تساهم السياسة التسويقية للبنك ومجهوداته المبذولة للتعريف بمنتجاته المطروحة في زيادة اقبال المستهدفين.
					9	ترتبط الحالة الاجتماعية والدخل للزبون بمدى اقباله على

					البنك والاستفادة من منتوجاته المطروحة.
					<b>متغيرات البيئة الخاصة</b>
					10 يساعد التحول الرقمي البنك باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للرفع من أدائه.
					11 حدة المنافسة تتوقف على جودة الخدمات المصرفية التسويقية التي يترجها البنك.
					12 يساعد نظام المعلومات التسويقية في تمييز المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مما يشجع حاجات القطاع المصرفي المستهدف (بنك عمومي، أو بنك خاص)
					13 فهم رغبات الزبون يساعد في توسع البيئة التسويقية للبنك.
					<b>البيئة التكنولوجية</b>
					14 تحتاج إدارة التسويق بالبنك لمواكبة أي طارئ تكنولوجي.
					15 يمتلك البنك تجهيزات ومعدات متطورة تشجع الزبون في استمرار التعامل معه والاستفادة من خدماته.
					16 يعمل البنك على ضمان سير المعاملات المصرفية للزبائن كجزء أساسي لبناء الثقة.
					17 تنوع الخدمات الالكترونية للبنك يزيد من فرص استقطاب الزبائن وامكانية دخوله لعالم التحول الرقمي.
					<b>المحور الثاني: البيئة الداخلية</b>
					<b>تأطير الموارد البشرية</b>
					18 توفر مؤسستكم البنكية على برنامج تدريب شهري أو سنوي للموظفين كل في مجاله.
					19 إدراك البنك بضرورة الإلمام الشامل للموظف باجراءات العمليات التسويقية – Chargé Clientèle –
					20 يحرص موظفي البنك على تحقيق السرعة المطلوبة عند خدمة الزبائن.
					<b>القيود المالية</b>
					21 يحتاج البنك لاستثمارات كبيرة للاهتمام بالأدوات التسويقية وتأطيرها رقميا بالاعتماد على الأدوات التسويقية الرقمية.
					22 ساعد التحول الرقمي في فك قيود تحويل الأموال في أوقات قياسية.
<b>التحول الرقمي: هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالاتها</b>					

المحور الأول: آليات التحول الرقمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التوجيه الجيد للعمليات رقمياً
					23 يوجد تعليمات وارشادات تساعد الزبون على التنقل عبر موقعكم.
					24 تسهيل عملية حصول الزبون على خدمته من خلال تفعيل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لتسهيل اجراءات الحصول على الخدمة أو الاستفادة من منتجكم المطروح.
					25 التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة التعرف على الزبون وتوجهاته لتقديم أنسب الخدمات.
					26 التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة الوصول إلى الشمول المالي وتقديم خدمات مالية متكاملة للزبون.
					<b>توفير الأمان الالكتروني للعمليات - معالجة مخاطر التحول الرقمي -</b>
					27 تحوي المواقع الالكترونية لمؤسستكم المصرفية على خاصية الحماية الالكترونية لمعلومات الزبون.
					28 الشعور بالأمان من أي مخاطر كمحاولات الاختراق أو القرصنة عند تحول الزبون في المساحة الرقمية للبنك
					29 يحرص البنك على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالزبون مما يدعم ولائهم.
					30 يستند البنك في سياساته الأمنية والوقائية لمجموعة من معايير أمن المعلومات المالية المصرفية.
					31 يتميز البنك بتوفر أساليب آمنة لحماية المستخدم أو الزبون متطورة وآمنة مقارنة بالبنوك الأخرى.
					<b>المحور الثاني: ولوج بيئة الأعمال المصرفية للتحول الرقمي</b>
					<b>فرص التحول الرقمي</b>
					32 وفر تطبيق E-Banking على الزبون ضرورة التنقل لمعرفة التغييرات الطارئة على حساباتهم ( les mouvement de compte).
					33 موقعكم الالكتروني المصمم يشمل معلومات تعريفية

					خدمات مصرفية متنوعة.
					34 لدى موقعكم ميزة خاصة عن باقي مواقع البنوك من خلال المحتوى، وطريقة عرض المنتجات وخدماته.
					<b>تحديات التحول الرقمي</b>
					35 يتم تشجيع الموظفين بالبنك على تطوير وتنفيذ أفكارهم الخاصة في مجال التحول الرقمي .
					36 للبعد التنظيمي بمؤسستكم البنكية أثر على حسن إدارة التحول الرقمي.
					37 يتحكم البعد التكنولوجي بدرجة التحول الرقمي.

## الإستبيان باللغة الفرنسية

Numéaux	Paragraphes	Les indicateurs			
<p><b>L'environnement marketing : Il comprend toutes les forces présentes à l'intérieur de l'entreprise ainsi que dans son environnement extérieur, dans lequel elle exerce ses activités, et qui influencent sa capacité marketing. Il inclut également l'efficacité de la gestion dans la prise de décisions réussies concernant la construction et le développement de relations fructueuses avec le marché. Cela comporte des éléments qui stimulent l'entreprise ou des éléments qui entravent et freinent son progrès.</b></p> <p><b>Premier axe : L'environnement marketing extérieur.</b></p>					
	<b>L'environnement économique et politique.</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Pas d'accord</b>
1	La loi de finances a un impact direct sur l'environnement marketing bancaire et sur la performance de la politique promotionnelle de votre entreprise.				
2	La transformation digitale dans la gestion bancaire est considérée comme un moyen de communication pour				

	renforcer les activités de crédit (réseau de prix, simulations, conditions de paiement, et garanties).				
3	Certains services bancaires sont liés à d'autres institutions financières pour réduire le temps de traitement des transactions.				
	<b>L'environnement juridique</b>				
4	Les cadres juridiques et les législations ne permettent pas d'élargir l'ouverture des banques étrangères et l'ouverture sur le marché extérieur.				
5	Il existe une couverture complète dans le cadre des lois et des législations en vigueur qui protège le client (utilisateur) et préserve pleinement ses droits.				
6	Les nombreuses restrictions réglementaires imposées par la loi sur la monnaie et le crédit limitent la possibilité de suivre l'application des technologies de l'information dans le domaine des informations financières.				
	<b>L'environnement social et culturel.</b>				
7	L'environnement social de la banque varie en fonction du secteur des clients				

	actuels ou potentiels, qu'il s'agisse du secteur agricole, immobilier, etc.				
8	La situation sociale et le revenu du client sont liés à son niveau d'engagement avec la banque et à son utilisation des produits proposés.				
	<b>Les variables de l'environnement spécifique.</b>				
9	La transformation digitale aide la banque à prendre des mesures pour développer une stratégie visant à améliorer ses performances.				
10	L'intensité de la concurrence dépend de la qualité des services bancaires marketing proposés par la banque.				
11	Le système d'information marketing aide à mieux différencier le produit ou le service, répondant ainsi aux besoins du secteur bancaire ciblé (banque publique ou banque privée).				
12	Comprendre les désirs du client aide à élargir l'environnement marketing de la banque.				
	<b>L'environnement technologique.</b>				
13	La gestion du marketing bancaire doit suivre toute évolution technologique				

	émergente.				
14	La banque dispose d'équipements et de dispositifs avancés qui encouragent le client à continuer de faire affaire avec elle et à bénéficier de ses services.				
15	La banque s'efforce de garantir le bon déroulement des transactions bancaires pour les clients, en tant qu'élément essentiel pour instaurer la confiance.				
16	La diversité des services électroniques de la banque augmente les chances d'attirer des clients et la possibilité d'entrer dans le monde de la transformation digitale.				
	<b>Le deuxième axe : l'environnement interne.</b>				
	<b>Encadrement des ressources humaines.</b>				
18	Votre institution bancaire dispose d'un programme de formation mensuel ou annuel pour les employés, chacun dans son domaine.				
19	La prise de conscience de la banque de la nécessité pour l'employé d'avoir une maîtrise complète des procédures des opérations marketing – Chargé de clientèle.				
20	Les employés de la banque veillent à atteindre la rapidité requise lors du service				

	des clients.				
	<b>Les contraintes financières.</b>				
21	La banque a besoin d'investissements importants pour se concentrer sur les outils marketing et les encadrer numériquement en s'appuyant sur les outils marketing digitaux.				
22	La transformation digitale a contribué à lever les restrictions sur les transferts d'argent dans des délais record.				

**La transformation Digitale: c'est le processus que l'entreprise applique pour intégrer la technologie numérique dans tous ses domaines.**

	<b>Une bonne orientation du client numériquement.</b>				
23	Il existe des instructions et des guides qui aident le client à naviguer sur votre site.				
24	Faciliter le processus d'obtention du service par le client en activant l'informatique en nuage et l'intelligence artificielle pour simplifier les démarches d'obtention du service ou de bénéficier de vos produits proposés.				
25	La transformation digitale permet à la banque de reconnaître facilement le client et ses préférences afin de lui offrir les				

	services les plus adaptés.				
26	La transformation digitale permet à la banque d'accéder facilement à l'inclusion financière et de proposer des services financiers intégrés au client.				
	<b>Assurer la sécurité électronique pour le client – gestion des risques de la transformation digitale.</b>				
27	Les sites web de votre institution bancaire disposent d'une fonctionnalité de protection électronique des informations des clients.				
28	Le sentiment de sécurité contre toute menace, telle que les tentatives de piratage ou de hacking, lors de la navigation du client dans l'espace numérique de la banque.				
29	La banque veille à mettre à jour les systèmes de communication relatifs au client, ce qui renforce sa fidélité.				
30	La banque base ses politiques de sécurité et de prévention sur un ensemble de normes de sécurité des informations financières bancaires.				
31	La banque se distingue par la disponibilité de méthodes sûres,				

	avancées et sécurisées pour protéger l'utilisateur ou le client, comparées à celles des autres banques.				
32	<b>Deuxième axe : L'entrée de l'environnement bancaire dans la transformation digitale.</b>				
	<b>Les opportunités de la transformation digitale</b>				
33	L'application E-Banking permet au client de se passer de déplacement pour connaître les changements survenus sur ses comptes (les mouvements de compte).				
34	Votre site web conçu comprend des informations de présentation et divers services bancaires.				
35	Votre site dispose d'une caractéristique spéciale par rapport aux autres sites bancaires grâce à son contenu et à la manière dont il présente les produits et services.				
36	<b>Les défis de la transformation digitale.</b>  Les employés de la banque sont encouragés à développer et à mettre en œuvre leurs				

	propres idées dans le domaine de la transformation digitale.				
37	La dimension organisationnelle de votre institution bancaire a un impact sur une gestion efficace de la transformation digitale.				

## الملحق رقم 3: قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الحق بن تفات	01
جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن مويزة	03
جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	أ.د بهاز لويزة	04
المدرسة العليا للإقتصاد الرقمي والمناجحات	أستاذ محاضر أ	د.طريق مسعودة	05
المدرسة العليا للإقتصاد الرقمي والمناجحات	أستاذ محاضر ب	د.املال زهيرة	06

الملحق رقم (04) : إختبار معامل ثبات محاور الإستبيان (آلفا كرونباخ)

### Echelle : البيئة الإقتصادية والسياسية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.525	3

### Echelle : البيئة القانونية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.630	3

### Echelle : البيئة الإجتماعية والثقافية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.673	3

#### Echelle : البيئة الخاصة

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.645	4

#### Echelle : البيئة التكنولوجية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.959	4

### Echelle : محور البيئة الخارجية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total		200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.663	17

### Echelle : تأطير الموارد البشرية

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total		200	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.652	3

### Echelle : القيود المالية

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.684	2

**Echelle : محور البيئة الداخلية****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.638	5

**Echelle : محور بيئة الأعمال المتغير المستقل****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.736	22

**Echelle : التوجيه الجيد للعميل رقميا :**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total		200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.524	4

**Echelle : توفير الأمان الإلكتروني للعميل :**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total		200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.719	5

**Echelle : محور آليات التحول الرقمي :**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.806	9

**Echelle : فرص التحول الرقمي****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.637	3

**Echelle : تحديثات التحول الرقمي****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	4

**Echelle : محور ولوج بيئة الأعمال المصرفية****Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	200	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	7

**Echelle : التحول الرقمي المتغير التابع****Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	200	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	16

**Echelle : المحور الكلي للإستبيان :****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	200	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	200	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.899	38

## الملحق رقم (05) : إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

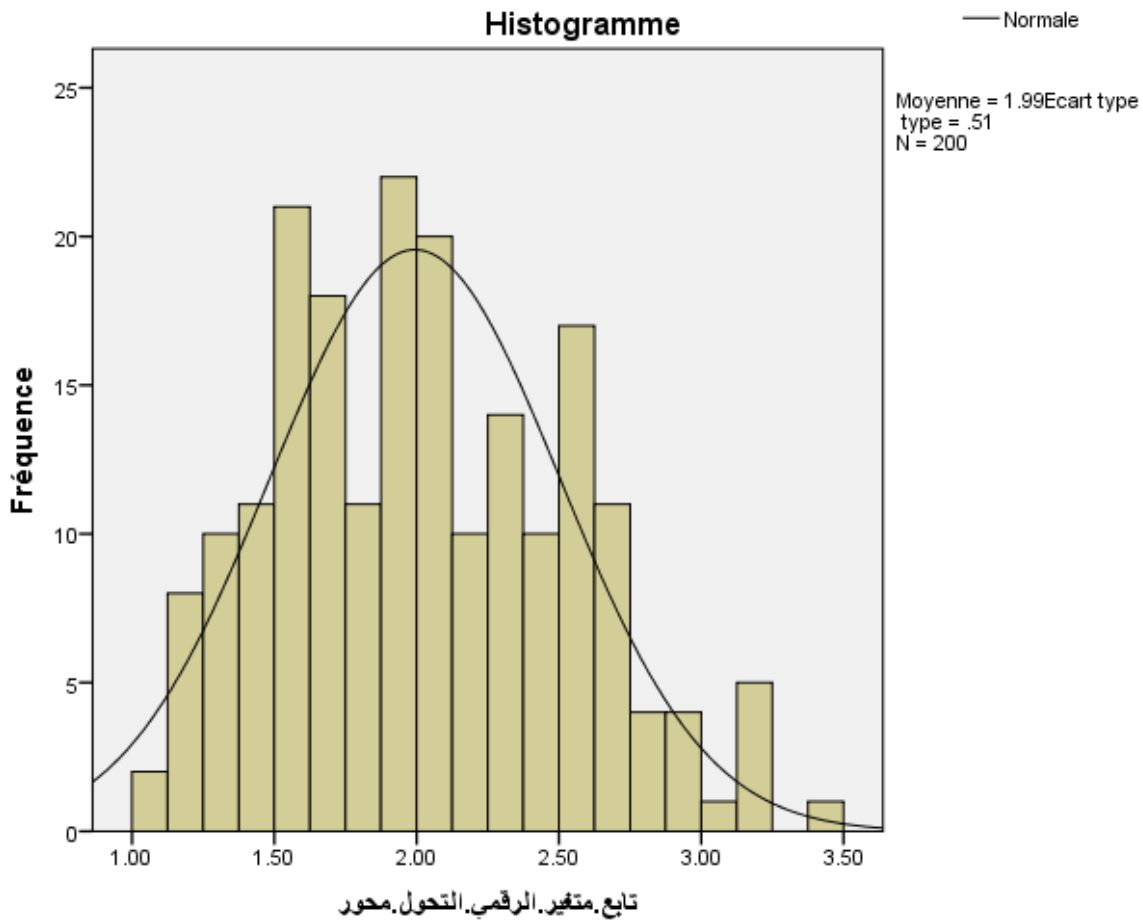
## Tests de normalité

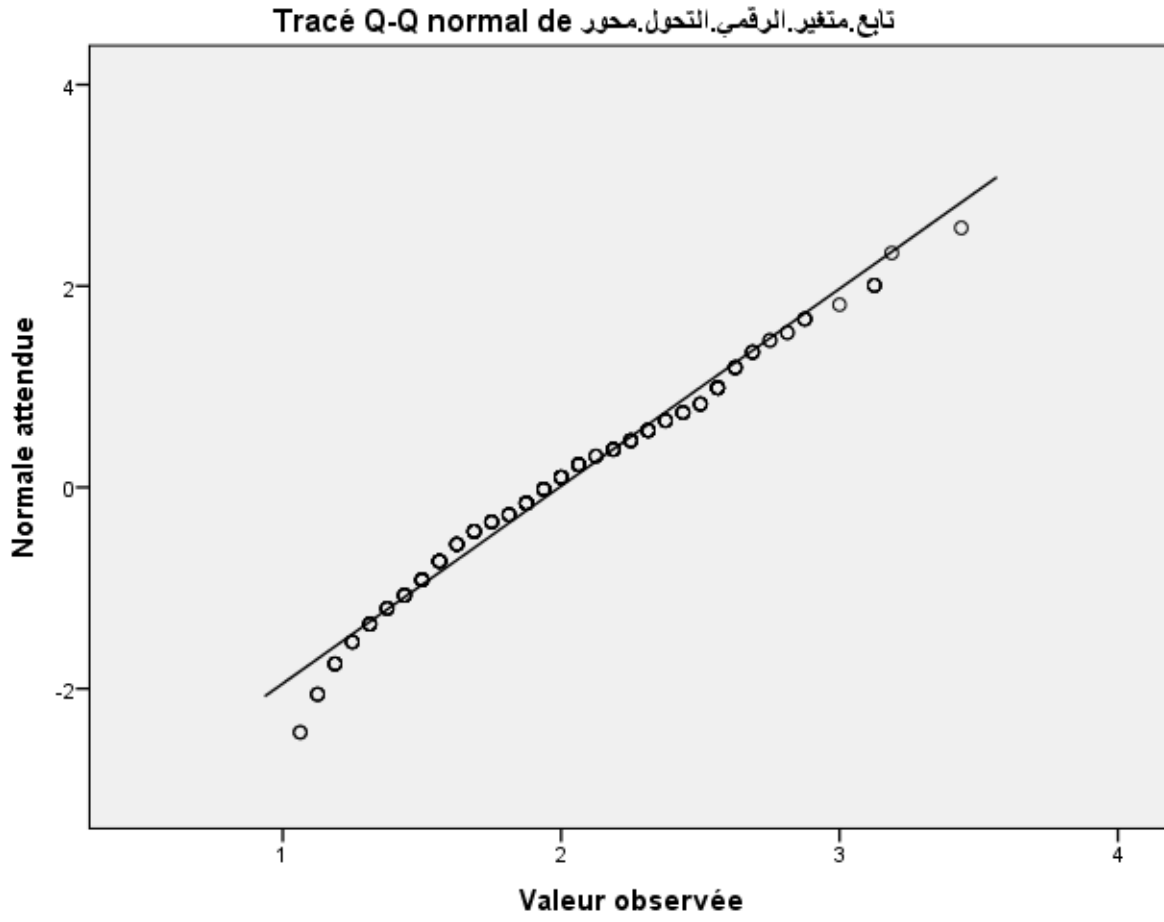
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
محور التحول الرقمي متغير تابع	.076	200	.007	.978	200	.003
محور بيئة الأعمال متغير مستقل	.056	200	.200*	.987	200	.062

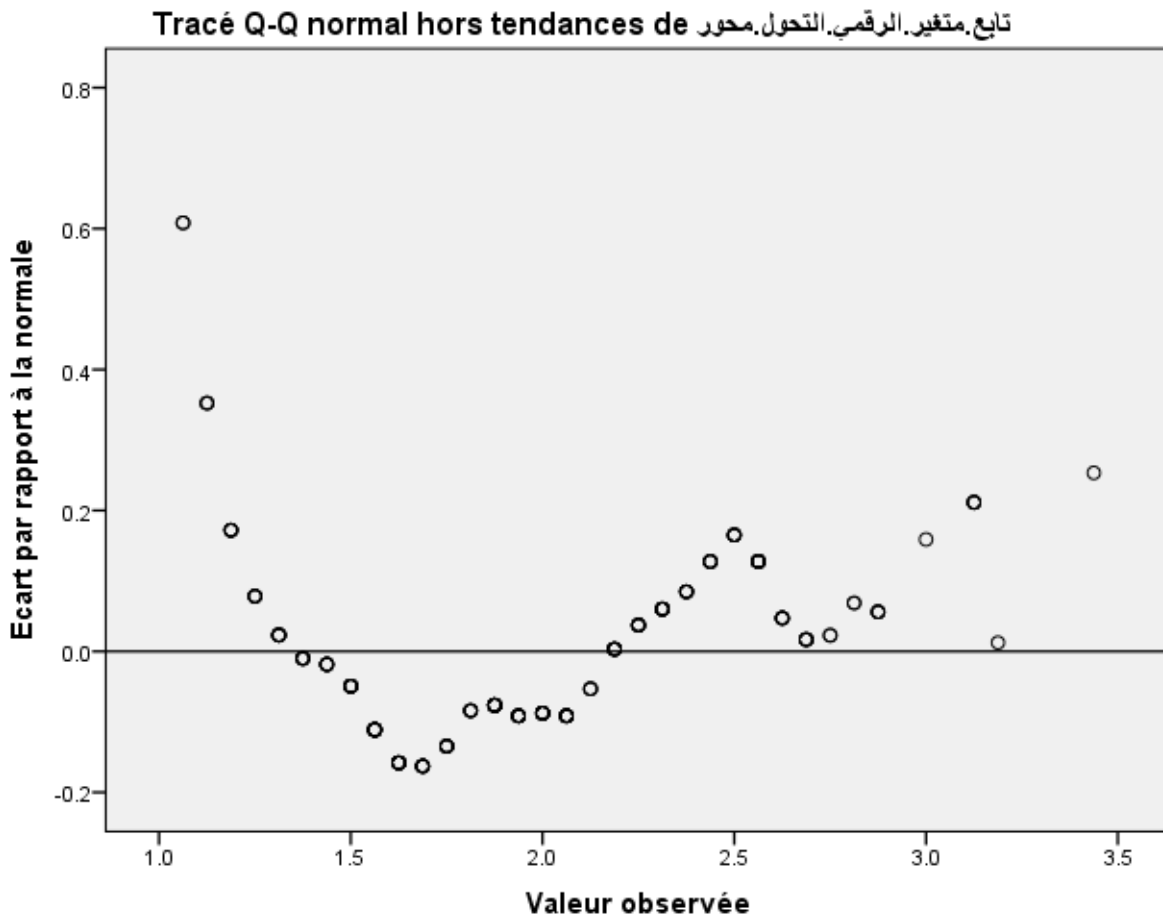
\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

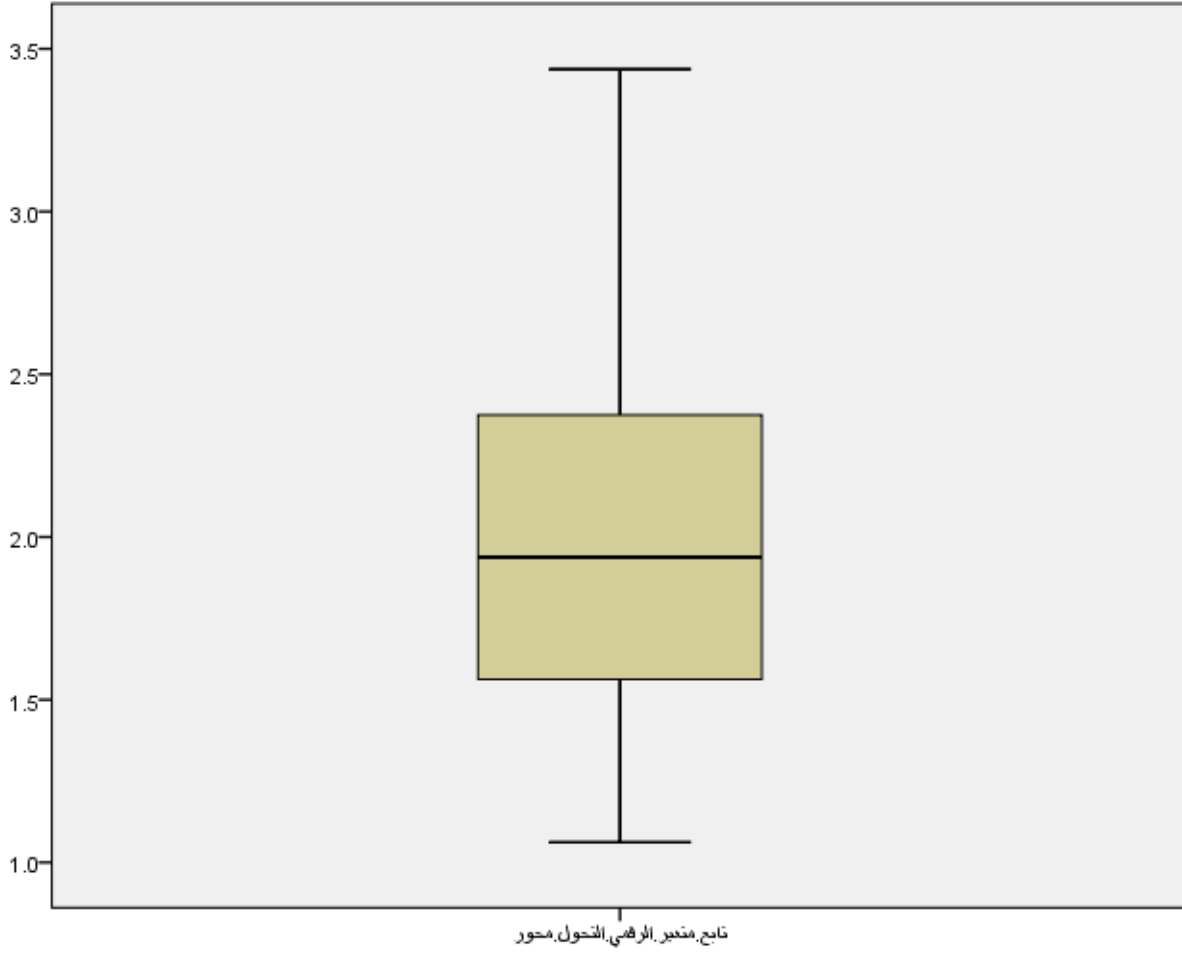
a. Correction de signification de Lilliefors

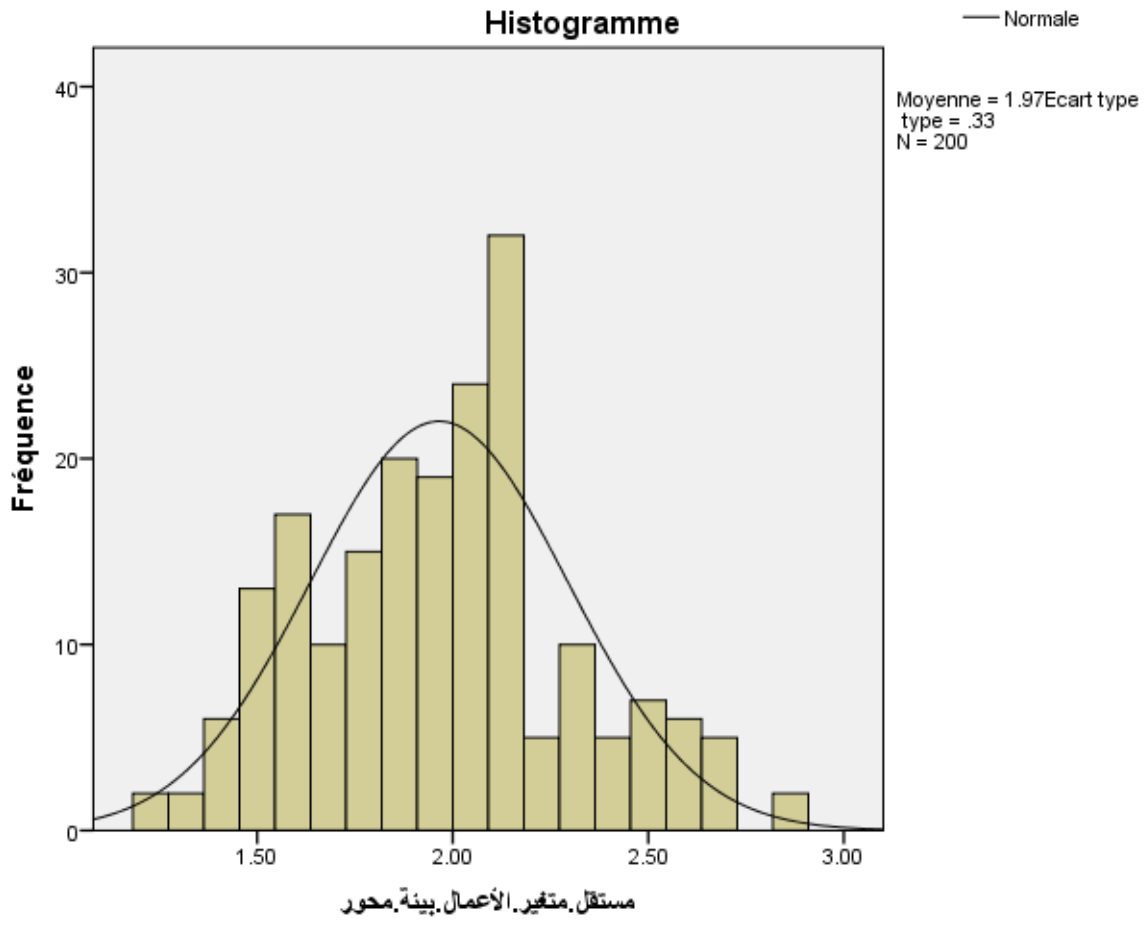
## محور التحول الرقمي متغير تابع

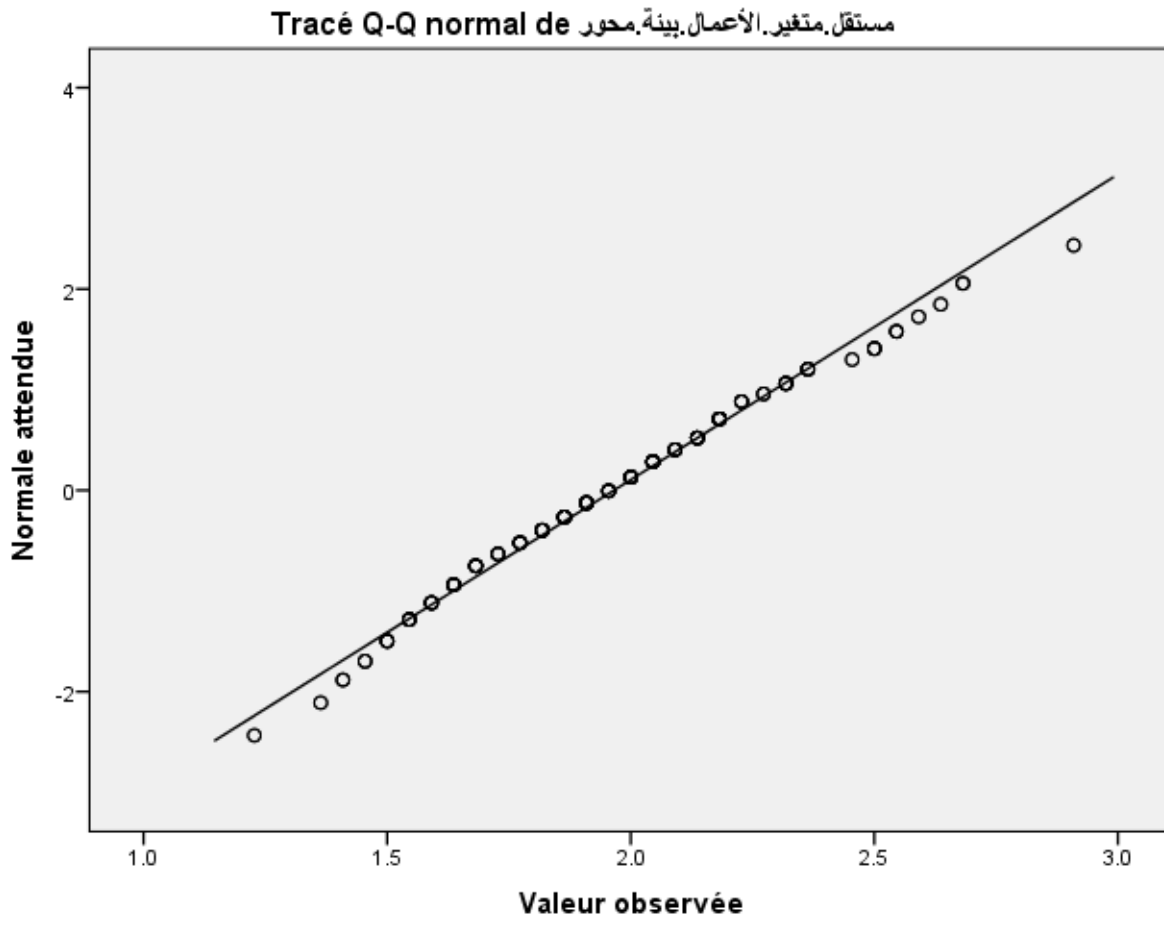


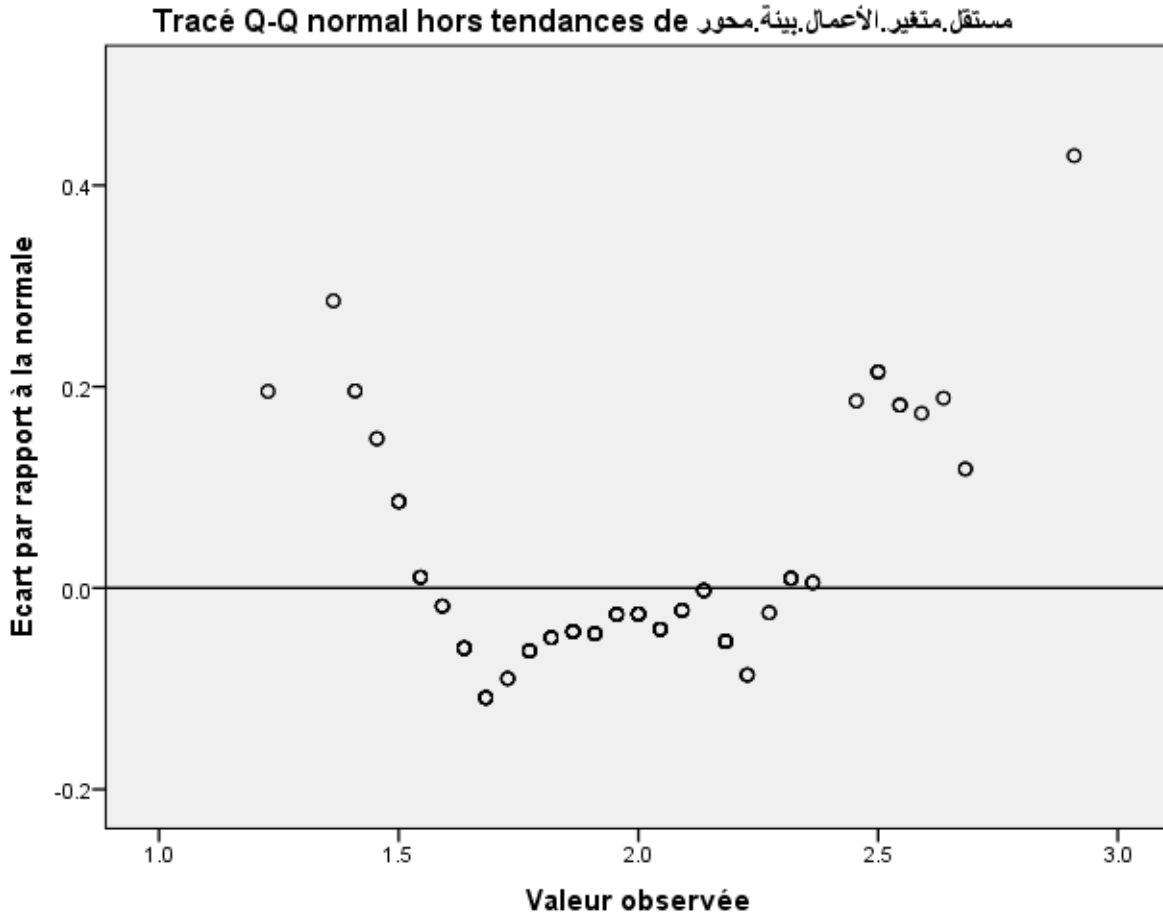


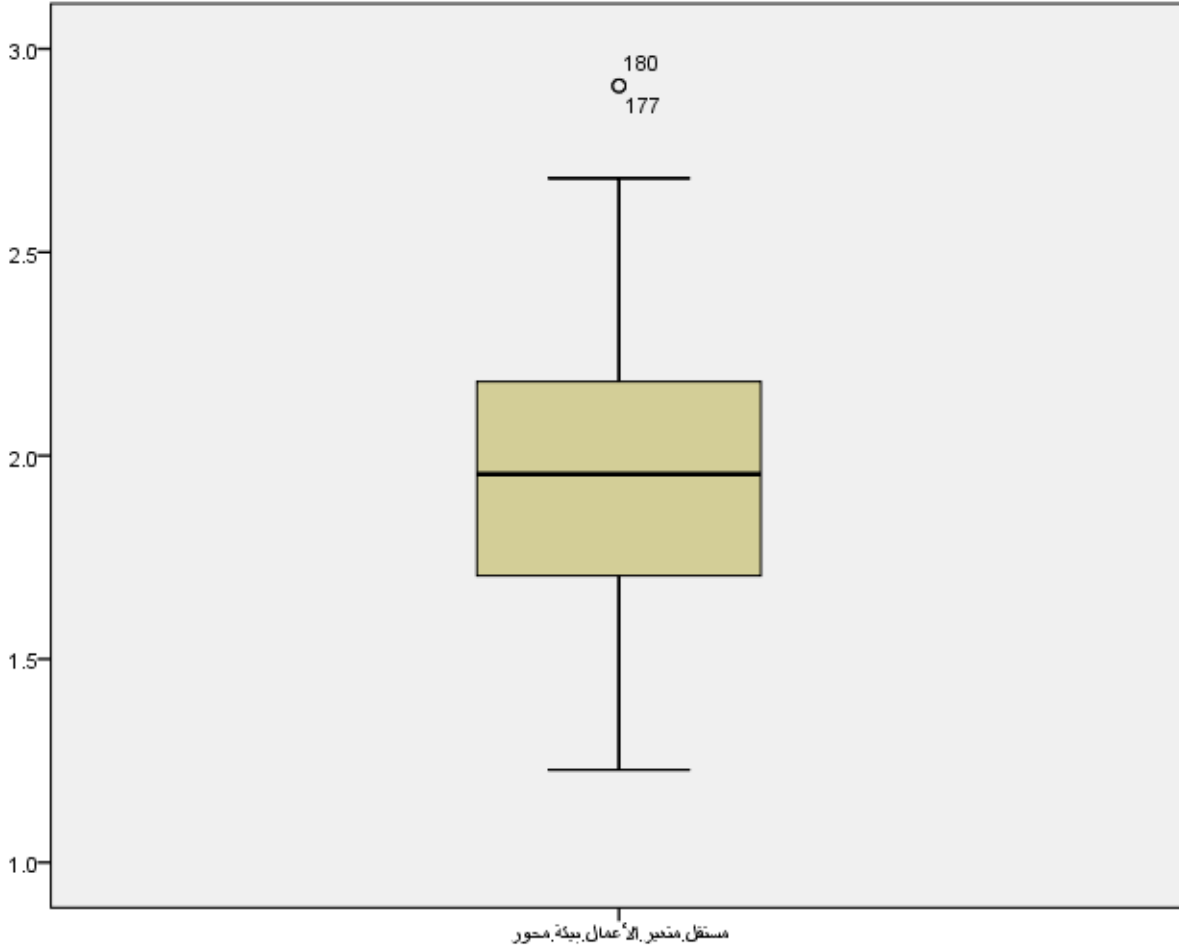












الملحق رقم (06) : إختبار معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة

Corrélations			
		محور التحويل الرقمي. متغير تابع	محور بيئة الأعمال متغ. ير. مستقل
محور التحويل الرقمي. متغير تابع	Corrélation de Pearson	1	.807**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	200	200
محور بيئة الأعمال. متغير مستقل	Corrélation de Pearson	.807**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	200	200

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

## الملحق رقم (07) : جداول التكرارات للمتغيرات الشخصية والوظيفية

## Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	وظيفتك بالبنك الذي تعمل به	ما الولاية التي تقع بها مؤسستك؟
N	Valide	200	200	200	200	200
	Manquant	0	0	0	0	0

## Statistiques

		كم عدد موظفي المؤسسة؟	هل تستخدم مؤسستك الإنترنت في أنشطتها الرئيسية؟	تعتمد مؤسستكم على متخصصين رقميين داخلين أو خارجيين؟
N	Valide	200	200	200
	Manquant	0	0	0

## Table de fréquences

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	79	39.5	39.5	39.5
	انثى	121	60.5	60.5	100.0
Total		200	100.0	100.0	

## الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	25	12.5	12.5	12.5
	سنة - أقل من 35 سنة 25	74	37.0	37.0	49.5
	سنة - أقل من 45 سنة 35	51	25.5	25.5	75.0
	أكثر من 45 سنة	50	25.0	25.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	4.5	4.5	4.5
	جامعي	131	65.5	65.5	70.0
	دراسات تطبيقية	60	30.0	30.0	100.0
Total		200	100.0	100.0	

## وظيفتك بالبنك الذي تعمل به

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Chargé d'étude مكلف بالدراسات	87	43.5	43.5	43.5
Informaticien مكلف بالمعلوماتية	60	30.0	30.0	73.5
CH. Servive رئيس مصلحة	50	25.0	25.0	98.5
Directeur مدير مصلحة	3	1.5	1.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

## ما الولاية التي تقع بها مؤسستك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غرداية	130	65.0	65.0	65.0
الاغواط	20	10.0	10.0	75.0
ورقلة	50	25.0	25.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

## كم عدد موظفي المؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 50 موظف	50	25.0	25.0	25.0
من 50 إلى 100 موظف	120	60.0	60.0	85.0
من 100 إلى 150 موظف	30	15.0	15.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

## هل تستخدم مؤسستك الأنترنت في أنشطتها الرئيسية؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	180	90.0	90.0	90.0
لا	20	10.0	10.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

## تعتمد مؤسستكم على متخصصين رقميين داخليون أو خارجيون؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide داخليون	124	62.0	62.0	62.0
خارجيون	76	38.0	38.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

الملحق رقم (08) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور بيئة الأعمال التسويقية

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لقانون المالية تأثير مباشر على البيئة التسويقية المصرفية وأداء السياسة الترويجية لديكم	200	2.3150	.81183
يعتبر التحول الرقمي في إدارة البنك كوسيلة اتصال لتعزيز أنشطة الائتمان (شبكة الأسعار، والمحاسبة، وشروط الدفع، والضمانات)	200	1.8750	.78258
ترتبط بعض خدمات البنك مع مؤسسات مالية أخرى لتوفير وقت انجاز المعاملات	200	1.8250	.76636
بيئة إقتصادية سياسية	200	2.0050	.56363
N valide (liste)	200		

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأطر القانونية والتشريعات لا تسمح بتوسيع فتح البنوك الأجنبية والانفتاح على السوق الخارجي	200	2.2700	1.02585
وجود تغطية شاملة ضمن الأطر والتشريعات القانونية المعمول بها تحمي الزبون (المستخدم) وتحافظ على حقوقه بشكل كامل	200	2.0950	.92208
القيود العديدة التنظيمية التي يسنها قانون النقد والقرض تحد من إمكانية متابعة تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمعاملات المالية	200	2.2800	1.02315
بيئة قانونية	200	2.2150	.75162
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تختلف البيئة الاجتماعية للبنك باختلاف قطاع الزبائن الحاليين أو المحتملين من قطاع فلاحي أو عقاري... الخ	200	1.9250	.74306
تساهم السياسة التسويقية للبنك ومجهوداته المبذولة للتعريف بمنتجاته المطروحة في زيادة اقبال المستهدفين	200	2.0350	1.03883
ترتبط الحالة الاجتماعية والدخل للزبون بمدى اقباله على البنك والاستفادة من منتجاته المطروحة	200	2.0200	1.01724
بيئة إجتماعية ثقافية	200	1.9933	.73286
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساعد التحول الرقمي البنك باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للرفع من أدائه	200	1.4700	.52005
حدة المنافسة تتوقف على جودة الخدمات المصرفية التسويقية التي ي طرحها البنك	200	1.4050	.50223
يساعد نظام المعلومات التسويقية في تمييز المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مما يشبع حاجات القطاع المصرفي المستهدف (بنك عمومي، أو بنك خاص)	200	1.6600	.64535
فهم رغبات الزبون يساعد في توسع البيئة التسويقية للبنك	200	1.4400	.54579
بيئة خاصة	200	1.4937	.38700
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحتاج إدارة التسويق بالبنك إلى اليقظة والمرونة لمواكبة أي طارئ تكنولوجي.	200	1.9350	.83321
يملك البنك تجهيزات ومعدات متطورة تشجع الزبون في استمرار التعامل معه والإستفادة من خدماته.	200	1.9500	.83726
يعمل البنك على ضمان سير المعاملات المصرفية للزبائن كجزء أساسي لبناء الثقة.	200	1.9500	.83726
تنوع الخدمات الالكترونية للبنك يزيد من فرص استقطاب الزبائن وامكانية دخوله لعالم التحول الرقمي.	200	1.9700	.86187
بيئة تكنولوجية	200	1.9512	.79481
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر مؤسستكم البنكية على برنامج تدريب دوري للموظفين كل في مجاله.	200	2.1550	.82119
إدراك البنك بضرورة الإلمام الشامل – للموظف باجراءات العمليات التسويقية	200	2.1450	.83514
Chargé Clientèle يحرص موظفي البنك على تحقيق السرعة المطلوبة عند خدمة الزبائن	200	2.3800	.90537
تأطير موارد بشرية	200	2.2267	.65634
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يحتاج البنك لاستثمارات كبيرة للاهتمام بالأدوات التسويقية وتأطيرها رقميا بالاعتماد على الأدوات التسويقية الرقمية	200	2.0000	.88539
ساعد التحول الرقمي في فك قيود تحويل الأموال في أوقات قياسية	200	2.1350	1.04510
قيود مالية	200	2.0675	.84425
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بيئة إقتصادية سياسية	200	2.0050	.56363
بيئة قانونية	200	2.2150	.75162
بيئة إجتماعية ثقافية	200	1.9933	.73286
بيئة خاصة	200	1.4937	.38700
بيئة تكنولوجية	200	1.9512	.79481
تأطير موارد بشرية	200	2.2267	.65634
قيود مالية	200	2.0675	.84425
محور بيئة الأعمال متغير مستقل	200	1.9652	.32961
N valide (liste)	200		

الملحق رقم (09) : جداول إتجاهات إجابات أفراد العينة حسب محور التحول الرقمي

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد تعليمات وارشادات تساعد الزبون على التنقل عبر موقعكم	200	2.1950	.84293
تسهيل عملية حصول الزبون على خدمته من خلال تفعيل الحوسبة السحابية والنكاه الاصطناعي	200	1.9600	.83780
التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة التعرف على الزبون وتوجهاته لتقديم أنسب الخدمات	200	1.9800	.87947
التحول الرقمي يسمح للبنك بسهولة الوصول إلى الشمول المالي وتقديم خدمات مالية متكاملة للزبون	200	2.1700	.78369
توجيه العميل	200	2.0763	.53707
N valide (liste)	200		

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحوي المواقع الالكترونية لمؤسستكم المصرفية على خاصية الحماية الالكترونية لمعلومات الزبون	200	1.9350	.83321
الشعور بالأمان من أي مخاطر كمحاولات الاختراق أو القرصنة عند تجول الزبون في المساحة الرقمية للبنك	200	1.7150	.79810
يحرص البنك على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالزبون مما يدعم ولائهم	200	1.9500	.83726
يستند البنك في سياساته الأمنية والوقائية لمجموعة من معايير أمن المعلومات المالية المصرفية	200	1.3000	.54910
يتميز البنك بتوفر أساليب أمانة لحماية المستخدم أو الزبون متطورة وأمنة	200	1.9450	.83394
مقارنة بالبنوك الأخرى توفير الأمان	200	1.7690	.53429
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على الزبون E-Banking وفر تطبيق ضرورة التنقل لمعرفة التغيرات الطارئة على حساباتهم (les mouvement de compte).	200	2.1700	.82736
موقعكم الالكتروني المصمم يشمل معلومات تعريفية وخدمات مصرفية متنوعة.	200	2.1450	.82302
لدى موقعكم ميزة خاصة عن باقي مواقع البنوك من خلال المحتوى، وطريقة عرض المنتجات والخدمات	200	2.3700	.90953
فرص التحول الرقمي	200	2.2283	.65020
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ضعف ثقافة المعاملات الإلكترونية وكيفيات إستخداماتها لدى الزبائن حد من فعالية البنوك لجاهزيتها للتحول الشبه الكلي للتحول الرقمي	200	1.9950	.91056
يتم تشجيع الموظفين بالبنك على تطوير وتنفيذ أفكارهم الخاصة في مجال التحول الرقمي.	200	1.9950	.87682
للبعد التنظيمي بمؤسستكم البنكية أثر على حسن إدارة التحول الرقمي	200	1.9950	.87107
يتحكم البعد التكنولوجي بدرجة التحول الرقمي	200	2.0800	.92078
تحديات التحول الرقمي	200	2.0162	.76516
N valide (liste)	200		

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توجيه العميل	200	2.0763	.53707
توفير الأمان	200	1.7690	.53429
فرص التحول الرقمي	200	2.2283	.65020
تحديات التحول الرقمي	200	2.0162	.76516
محور التحول الرقمي متغير تابع	200	1.9938	.50999
N valide (liste)	200		

الملحق رقم (10) : نتائج اختبار الفرضيات

## Régression

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
محور التحول الرقمي متغير تابع	1.9938	.50999	200
بيئة إقتصادية سياسية	2.0050	.56363	200
بيئة قانونية	2.2150	.75162	200
بيئة إجتماعية ثقافية	1.9933	.73286	200
بيئة خاصة	1.4938	.38700	200
بيئة تكنولوجية	1.9513	.79481	200

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.907 <sup>a</sup>	.823	.818	.21735

a. Prédicteurs : (Constante), بيئة تكنولوجية, بيئة قانونية, بيئة إقتصادية سياسية, بيئة خاصة, بيئة إجتماعية ثقافية

b. Variable dépendante : محور التحول الرقمي متغير تابع

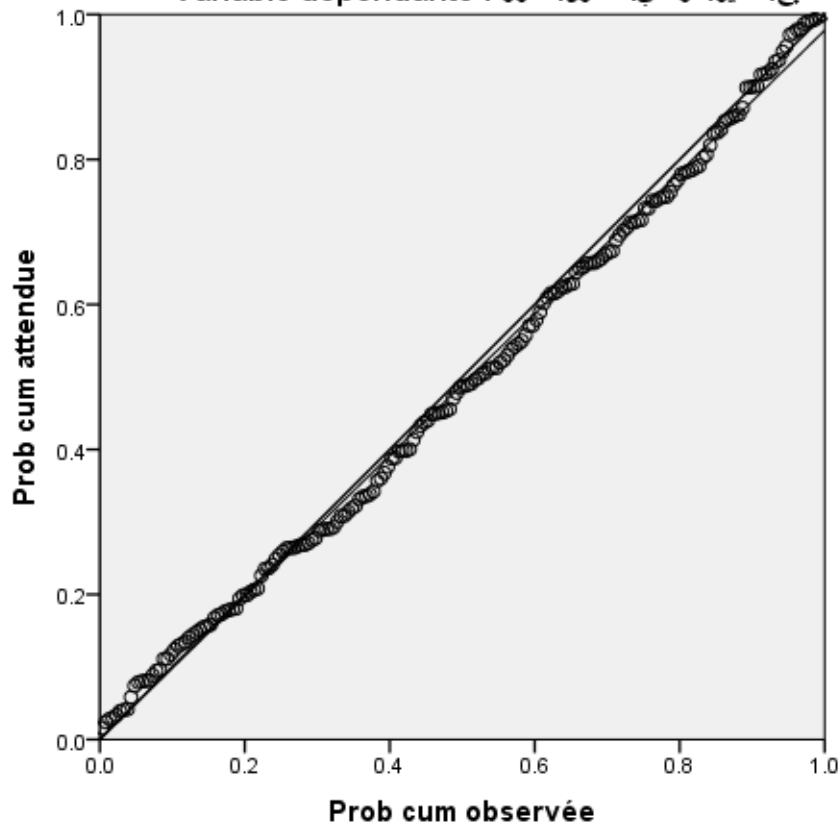
ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	42.593	5	8.519	180.320	.000 <sup>b</sup>
Résidus	9.165	194	.047		
Total	51.758	199			

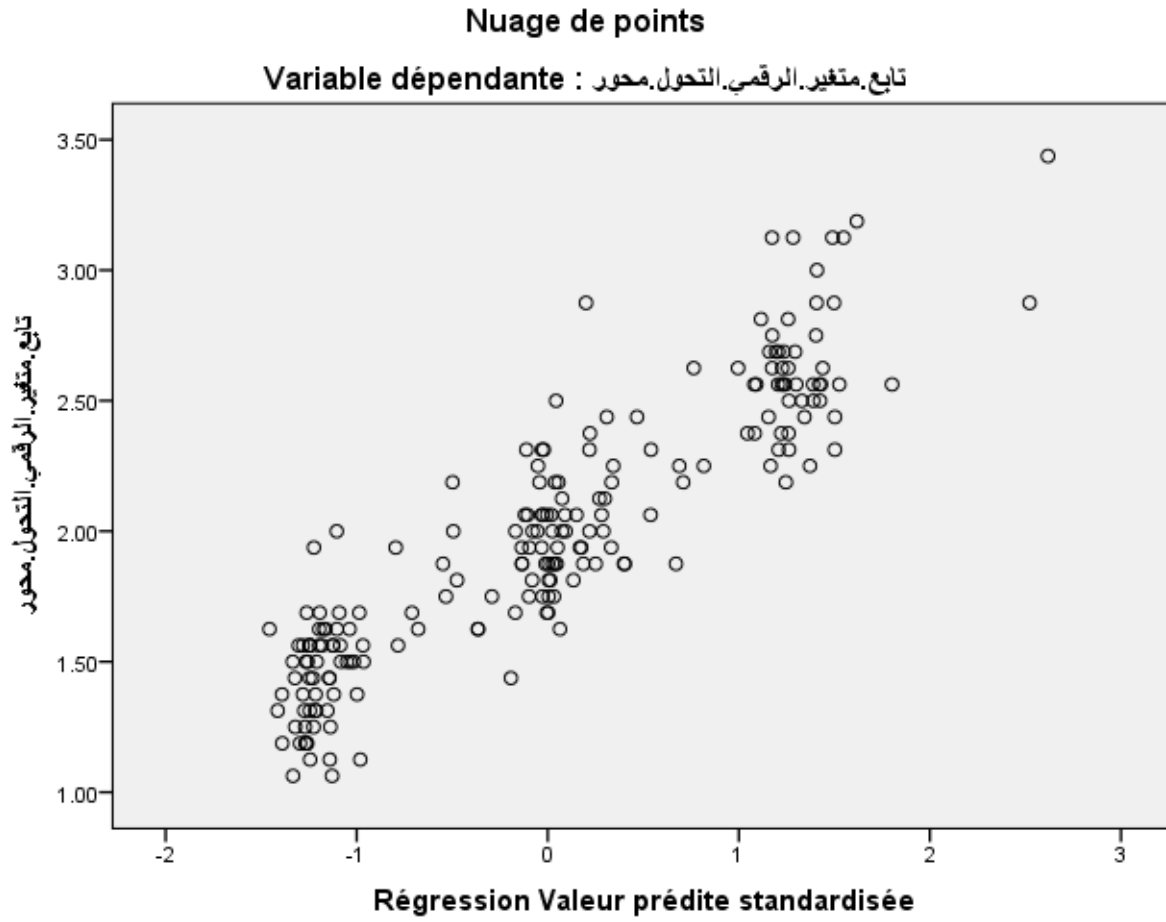


Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

تابع متغير. الرقمي. التحول. محور : Variable dépendante



R<sup>2</sup> Linéaire = 0.997



## Régression

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
محور التحول الرقمي. متغير تابع	1.9938	.50999	200
تأطير. موارد بشرية	2.2267	.65634	200
قيود مالية	2.0675	.84425	200

## Corrélations

	محور التحول الرقمي. متغير تابع	تأطير. موارد بشرية	قيود مالية
Corrélation de Pearson	1.000	.529	.825
تأطير. موارد بشرية	.529	1.000	.237
قيود مالية	.825	.237	1.000
Sig. (unilatéral)	.	.000	.000
تأطير. موارد بشرية	.000	.	.000
قيود مالية	.000	.000	.
N	200	200	200
تأطير. موارد بشرية	200	200	200
قيود مالية	200	200	200

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	قيود مالية, تأطير. موارد بشرية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور التحول الرقمي. متغير تابع :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.796	.23054

a. Prédicteurs : (Constante), تأطير. موارد بشرية,

b. Variable dépendante : محور التحول الرقمي. متغير تابع :

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	41.288	2	20.644	388.434	.000 <sup>b</sup>
Résidus	10.470	197	.053		
Total	51.758	199			

a. Variable dépendante : محور التحول الرقمي. متغير تابع :

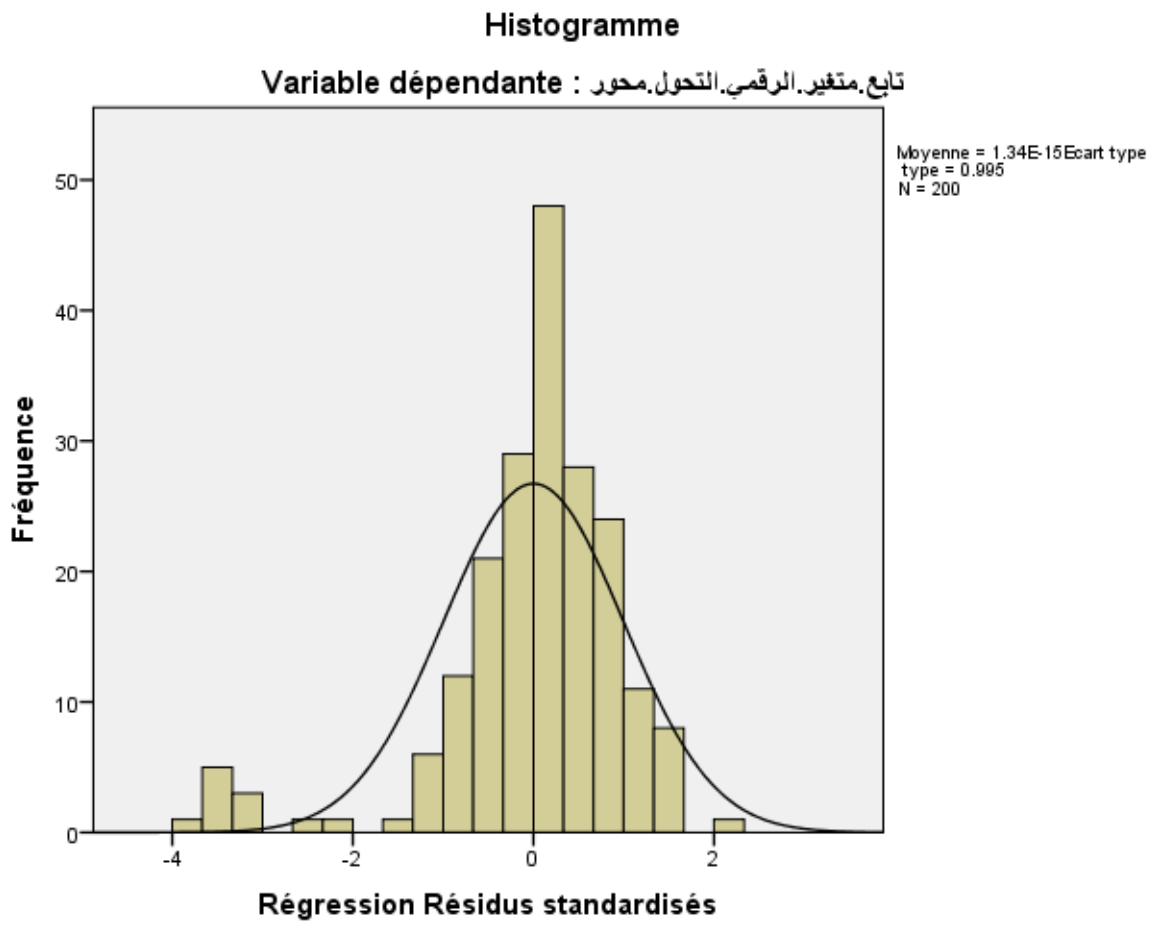
b. Prédicteurs : (Constante), قيود مالية, تأطير موارد بشرية,

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.457	.064		7.133	.000
تأطير موارد بشرية	.275	.026	.353	10.714	.000
قيود مالية	.448	.020	.741	22.463	.000

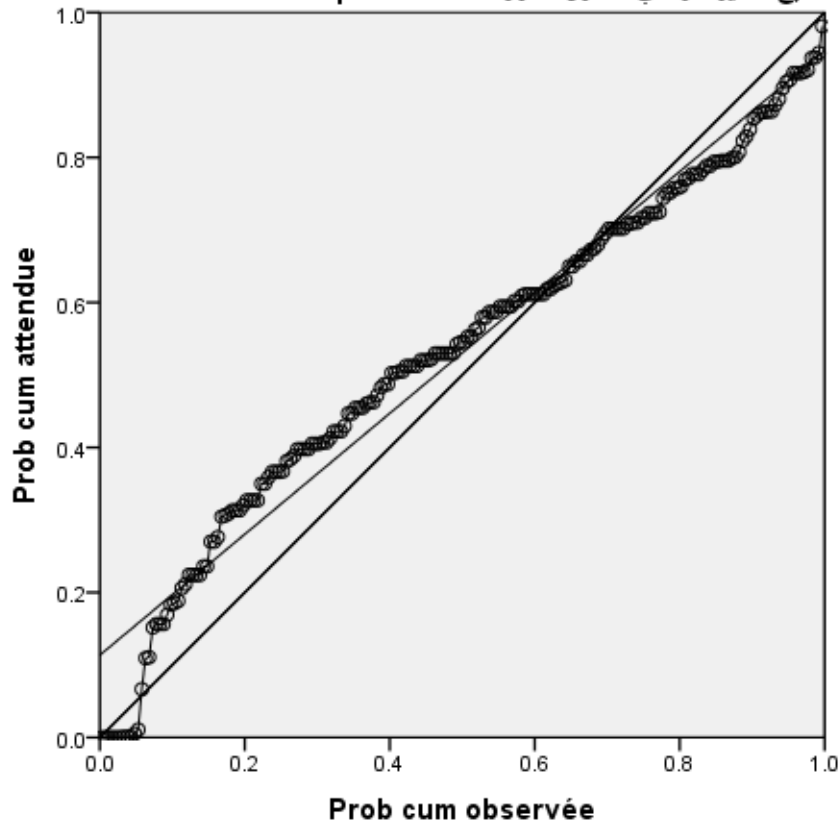
a. Variable dépendante : محور التحول الرقمي. متغير تابع :

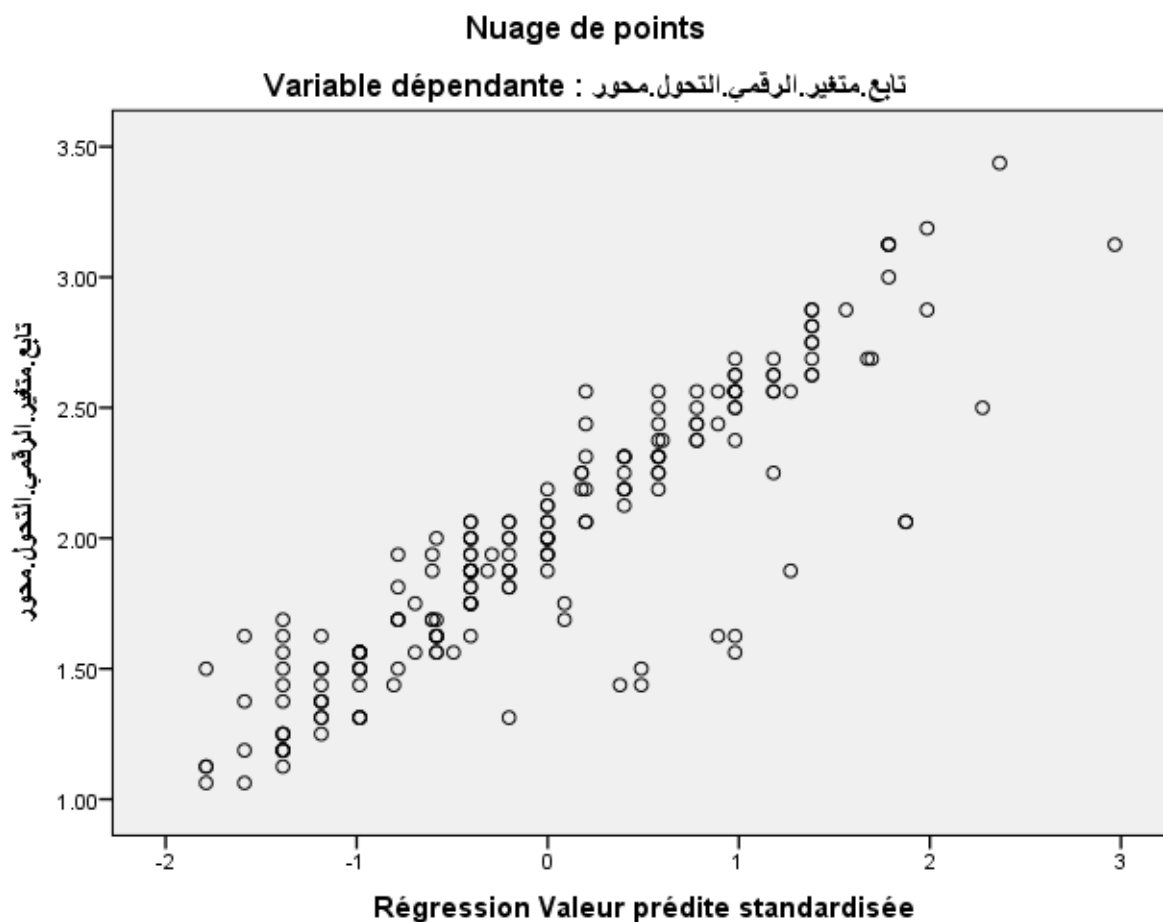
## Graphiques



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

تابع متغير الرقمي التحول محور : Variable dépendante





## Corrélations

Corrélations		محور. آليات التحول. الرقمة مي	محور. بيئة الأعمال. متغير ر. مستقل
محور. بيئة الأعمال. متغير. مستقل	Corrélacion de Pearson	1	.767**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	200	200
محور. آليات التحول. الرقمي	Corrélacion de Pearson	.767**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	200	200

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

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور التحول الرقمي متغير تابع	200	1.9938	.50999	.03606

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
محور التحول الرقمي متغير تابع	55.287	199	.000	1.99375	1.9226

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	Supérieur	
محور التحول الرقمي متغير تابع	2.0649	

## Corrélations

## Corrélations

		محور ولوج بيئة الأعمال ل	بيئة تكنولوجيا
بيئة تكنولوجيا	Corrélation de Pearson	.811**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	200	200
محور ولوج بيئة الأعمال	Corrélation de Pearson	1	.811**
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	200	200

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

## Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.445 <sup>a</sup>	.198	.194	.58383

a. Prédicteurs : (Constante), محور بيئة الأعمال متغير مستقل

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	16.639	1	16.639	48.817	.000 <sup>b</sup>
Résidus	67.489	198	.341		
Total	84.128	199			

a. Variable dépendante : فرص التحول الرقمي

b. Prédicteurs : (Constante), محور بيئة الأعمال متغير مستقل

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	B	Ecart standard	Bêta	
1 (Constante)	.504	.250		2.016
محور بيئة الأعمال متغير مستقل	.877	.126	.445	6.987

a. Variable dépendante : فرص التحول الرقمي

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور بيئة الأعمال متغير ر. مستقل <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : تحديات التحول الرقمي :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.732 <sup>a</sup>	.535	.533	.52281

a. Prédicteurs : (Constante), محور بيئة الأعمال متغير مستقل,

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	62.390	1	62.390	228.254	.000 <sup>b</sup>
Résidus	54.120	198	.273		
Total	116.510	199			

a. Variable dépendante : تحديات التحول الرقمي :

b. Prédicteurs : (Constante), محور بيئة الأعمال متغير مستقل,

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	B	Ecart standard	Bêta	
1 (Constante)	-1.322	.224		-5.902
محور بيئة الأعمال متغير مستقل	1.699	.112	.732	15.108

## Test T

Statistiques de groupe				
	تعتمد مؤسستكم على متخصصين رقميين داخليون أو خارجيون؟	N	Moyenne	Ecart type
محور التحول الرقمي. متغير تابع	داخليون	124	2.1094	.48639
	خارجيون	76	1.8051	.49392

## Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
محور التحول الرقمي. متغير تابع	Hypothèse de variances égales	.006	.939	4.269
	Hypothèse de variances inégales			4.253

## Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne
محور التحول الرقمي. متغير تابع	Hypothèse de variances égales	198	.000	.30428
	Hypothèse de variances inégales	156.860	.000	.30428

## Test des échantillons indépendants

		Test t pour égalité des moyennes		
		Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			Inférieur	Supérieur
محور التحول الرقمي. متغير تابع	Hypothèse de variances égales	.07127	.16372	.44483
	Hypothèse de variances inégales	.07154	.16297	.44558