

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة حالة مؤسسة نور أي واست إكسبرس أولاد موسى - بومرداس -

تحت إشراف الأستاذة:

د. ظريفة سلايمية

من اعداد الطالبتين:

- رانية بولدروع
- أسماء باطح

السنة الجامعية: 2024/2023



اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

## الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله مالك الكون و خالق العباد عالم  
الغيب و الشهادة و به نستعين و عليه نتوكل و صلى الله على نبيه  
المصطفى و سلم

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا البحث و الذي ألهمنا الصحة و  
العافية فالحمد لله حمدا كثيرا

وبعد تمام هذا البحث المتواضع بعون الله وتوفيقه نجد أنفسنا  
ملزمين بالاعتراف والتقدير والشكر الجزيل لمن كان له الفضل  
الكبير بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث و إتمامه ونعني  
بذلك الأستاذة المشرفة

"ظريفة سلايمية"

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى من امدتنا بكل المعلومات  
اللازمة لإتمام هذا البحث السيدة

"كاميليا وعراب"

و إلى كل من قدم لنا يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و منحنا القوة  
و الصحة و أماننا على إنجاز هذا العمل، و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء  
و المرسلين محمد - صلى الله عليه و سلم -

أهدي ثمرة جهدي و علمي المتواضع إلى من وضعت الجنة تحت  
أقدامها إلى الشمعة التي أنارت دربي "أمي الغالية"  
إلى من خطى درب الصعاب من أجلنا، صاحب القلب الكبير، رمز إلى  
رمز العطاء الذي بعث في روعي الحياة "أبي الغالي"  
إلى رفيق الدرب، و صديق الأيام، و سندي في هذه الحياة  
"زوجي الغالي"

إلى من جمعني بهم رحم واحد و شاركوني تفاصيل الحياة و أمضيت  
معهم أفضل الأوقات

"إخوتي"

إلى رفيقة الروح و اختي التي لم تنجبها أمي صديقتي الغالية

"رانية"

## أسماء

# الإهداء

"و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله عند البدء و عند الختام فما تناهى درج ولا ختم جهد و لا

تم سعي إلا بفضل

اهدي هذا العمل إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات و

أكملت رغم الصعوبات

إلى من كانت لي نورا في عتمتي و إلى من كان دعائها سر

نجاحي "أمي"

إلى من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل إلى من كان لي

عونا عند المحن "أبي"

إلى ذلك الرجل العظيم الذي شجعني للوصول إلى طموحاتي إلى

الروح التي غانقت روعي سندي و رفيق عمري "زوجي"

إلى اللذين حمروني بالحب و أمدوني بالقوة إلى من كانوا موضع

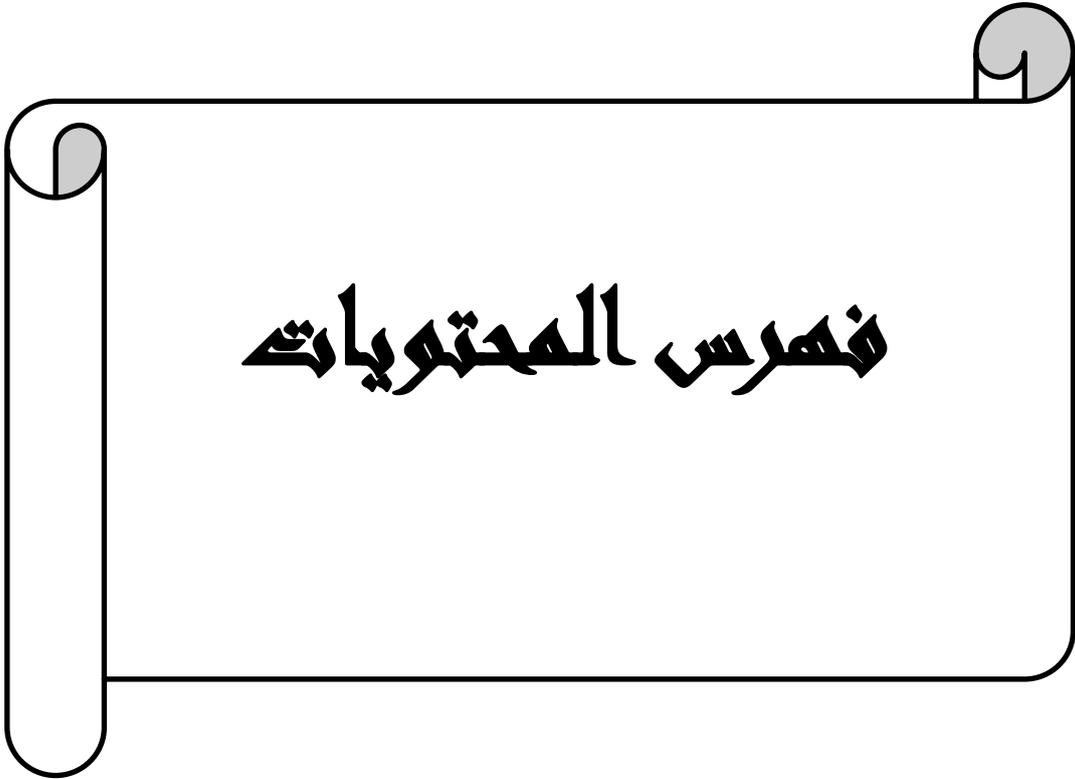
الإتكاء في كل عثراتي "إخوتي" أدامكم الله ضلعا ثابتا

إلى من عرفتك معها معنى الصداقة إلى من أحبها بلا حدود

صديقتي

"أسماء"

## رانية



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر و تقدير
/	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- د	المقدمة
33-6	الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية
6	تمهيد
15-7	المبحث الأول: مدخل لريادة الأعمال
7	المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها
7	أولاً: مفهوم ريادة الأعمال
11	ثانياً: أهمية ريادة الأعمال
11	المطلب الثاني: أنواع ريادة الأعمال وإستراتيجياتها
11	أولاً: أنواع ريادة الأعمال
13	ثانياً: إستراتيجيات ريادة الأعمال
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال ومعوقاتها
14	أولاً: العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال
14	ثانياً: معوقات ريادة الأعمال
25-16	المبحث الثاني: مدخل للمنظمات الريادية
16	المطلب الأول: مفهوم المنظمات الريادية وأهميتها
16	أولاً: مفهوم المنظمات الريادية
19	ثانياً: أهمية المنظمات الريادية
20	المطلب الثاني: دورة حياة المنظمات الريادية وأبعادها
20	أولاً: دورة حياة المنظمات الريادية

22	ثانيا: أبعاد المنظمات الريادية
23	المطلب الثالث: قدرات المنظمات الريادية وعوامل نجاحها
23	أولا: قدرات المنظمات الريادية
24	ثانيا: عوامل نجاح المنظمات الريادية
32-25	المبحث الثالث: ريادة الأعمال الرقمية: أسس وتحديات
25	المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال الرقمية
25	أولا: مفهوم ريادة الأعمال الرقمية
27	ثانيا: أسباب التحول لريادة الأعمال الرقمية
28	ثالثا: أهمية ريادة الأعمال الرقمية
29	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات ريادة الأعمال الرقمية
29	أولا: أبعاد ريادة الأعمال الرقمية
30	ثانيا: محدّدات ريادة الأعمال الرقمية
30	المطلب الثالث: مزايا وتحديات ريادة الأعمال الرقمية
31	أولا: مزايا ريادة الأعمال الرقمية
31	ثانيا: تحديات ريادة الأعمال الرقمية
33	خلاصة الفصل
57-35	الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها
35	تمهيد
42-36	المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
36	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
38	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: أهداف وأنواع الميزة التنافسية
39	أولا: أهداف الميزة التنافسية
40	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها
42	أولا: أسباب تنمية الميزة التنافسية

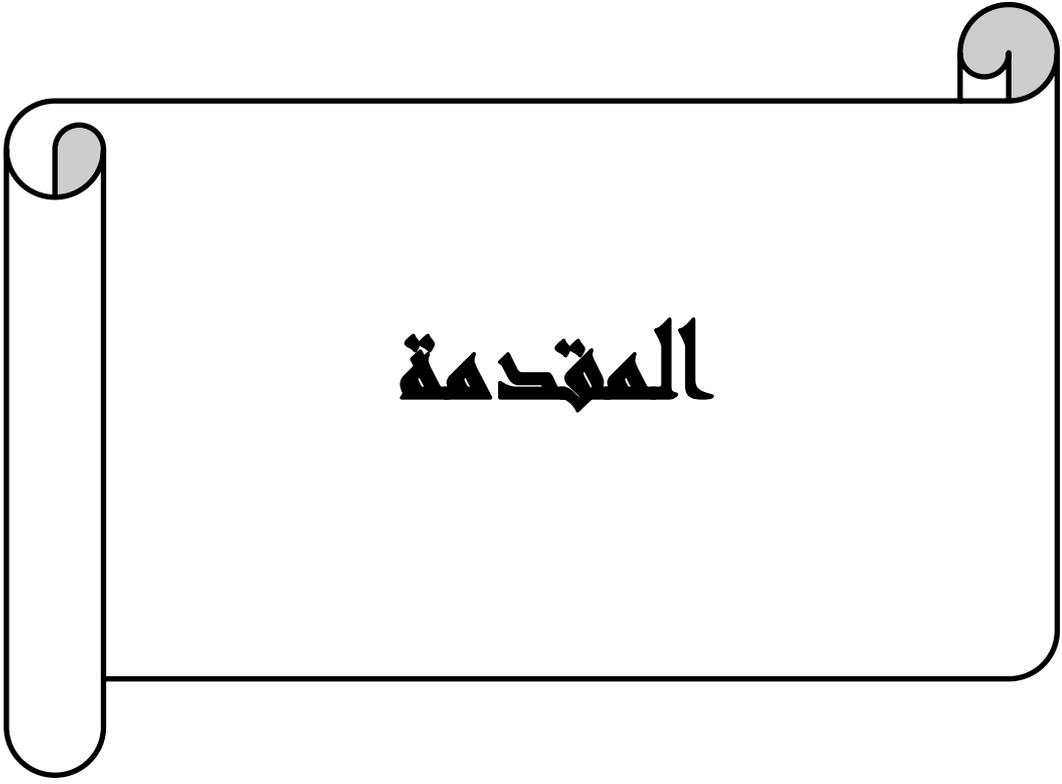
42	ثانيا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
52-44	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
44	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها
44	أولا: أبعاد الميزة التنافسية
45	ثانيا: محددات الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية و مؤشراتها
47	أولا: مصادر الميزة التنافسية
48	ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية
49	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
57-53	المبحث الثالث: فعالية ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية
53	المطلب الأول: دور ريادة الأعمال الرقمية في تخفيض التكلفة
53	المطلب الثاني: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على كل من المرونة، و السرعة في الأداء
54	أولا: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على المرونة
54	ثانيا: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على زيادة السرعة في الأداء
55	المطلب الثالث: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة والإبداع
55	أولا: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة
55	ثانيا: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الإبداع
57	خلاصة الفصل
89-59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس
59	تمهيد
73-60	المبحث الأول: واقع ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر
60	المطلب الأول: تطور تكنولوجيا الأنترنت في الجزائر
65	المطلب الثاني: مؤشرات مناخ الأعمال في الجزائر
71	المطلب الثالث: أبرز المنظمات الريادية الرقمية في الجزائر
80-74	المبحث الثاني: ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر: المعوقات و المتطلبات
74	المطلب الأول: هيئات دعم المنظمات الريادية في الجزائر

79	المطلب الثاني: معوقات ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر
79	المطلب الثالث: متطلبات تطوير ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر
81	المبحث الثالث: دراسة تحليلية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس
81	المطلب الأول: لمحة تقديمية عن مؤسسة
84	المطلب الثاني: المقابلة كأداة لتحليل الدراسة
88	المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج المقابلة
89	خلاصة الفصل
92-91	الخاتمة
107-95	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
18	الفرق بين المنظمات الريادية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة	01
27	الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية	02
60	تطور شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا	03
61	تطور شبكة الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق	04
63	تطور إشتراكات أنترنت الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا (2023-2018)	05
64	تطور حظيرة أنترنت الهاتف النقال حسب المتعامل (2023-2018)	06
65	ترتيب الجزائر حسب مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (2022-2012)	07
67	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي (2023-2018)	08
69	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الحرية الاقتصادية (2024-2015)	09
69	ترتيب الجزائر حسب مؤشر مدركات الفساد (2023-2018)	10
71	ترتيب الجزائر حسب مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (2020-2016)	11

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أنواع ريادة الأعمال	01
20	دورة حياة المنظمات الريادية	02
43	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	03
45	دورة حياة الميزة التنافسية	04
61	توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا للسداسي الأول 2023	05
62	توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق للسداسي الأول 2023	06
63	تطور عدد مشتركين الأنترنت عبر الهاتف المحمول حسب التكنولوجيا	07
64	توزيع إشتراكات أنترنت النقال حسب المتعامل للسداسي الأول 2023	08
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نور أي واست إكسبرس	09

الصفحة	العنوان	الرقم
109	أسئلة المقابلة	01
110	إنفاقية التربص	02



في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي افرزتها المعطيات الاقتصادية، أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة إذ تعتبر من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول، حيث تساهم وبدرجة كبيرة في التنمية الاقتصادية ودفع عجلة النمو وما يرتبط به من استحداث فرص عمل متعددة وامتصاص البطالة، وتشجيع الإبداع والإبتكار من خلال تحويل الأفكار إلى مشروعات حقيقية تنموية تتماشى مع التغيرات المتسارعة واحتياجات المجتمع، حيث باتت هذه الأخيرة من المتطلبات الأساسية لتحقيق تنافسية المنظمات الريادية والتي تلعب هي الأخرى دور مهم في حل العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ذلك لما تتمتع به من خصائص ومميزات تجعلها قادرة على التأقلم السريع في محيطها ومسايرة التحولات السريعة واستجابتها لإحتياجات السوق، وهذا ماجعلها تحظى بإهتمام بالغ في الآونة الأخيرة خاصة في ظل التوجه العالمي نحو رقمنة الاقتصاد الذي زاد الإهتمام به بعد سلسلة التغيرات والتحديات التي واجهها العالم بأسره والتي لم يسبق لها مثيل في عصر جائحة كورونا التي اجتاحت العالم بأسره، والتي كان لها أثر عظيم في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والتي أدت إلى عرقلة سير الحياة وتوقفت جميع الميادين عن العمل وتفاقت المشكلة، وبهذا اتجهت أنظار العالم نحو الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات للتغلب على هذه الأزمة وانقلبت الموازين وحدث تغيير في شكل التعاملات سواء الاقتصادية أو غيرها، ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات ظهرت مايسمى بريادة الأعمال الرقمية التي تدمج عمليات الرقمنة والريادة، حيث تم رقمنة كل المنتجات والخدمات التي بدورها غيرت طرق التواصل بين الريادي والجهات المستفيدة من خلال الشبكة العالمية والتقنيات الرقمية.

فريادة الأعمال الرقمية أصبحت نوحا أساسيا يعتمد عليه الأفراد في تجسيد افكارهم وابداعاتهم وتحقيق التميز، بالإضافة إلى استفادات المنظمات من هذه التقنيات ورقمنة جميع عملياتها من اتصال وتواصل وتقديم الخدمات بفعالية وجودة عالية وتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى قدرتها على التسويق بسهولة، كل هذا بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمة وقدرتها على خلق واكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن المنظمات الأخرى، والتي تعتبر بمثابة سلاح يمكنها من الدخول في حلبة المنافسة والنجاح في أسواقها، وتحقيق الربحية والنمو والتوسع، والذي يعتبر الغاية من إنشاء هذه المنظمة.

فالجزائر كجميع البلدان الأخرى التي إهتمت بموضوع ريادة الأعمال الرقمية، حيث تعمل على تحسين وتطوير مناخ أعمالها و بنيتها الرقمية لنجاح هذا النوع من الأعمال.

## ❖ إشكالية الدراسة

ضمن هذا السياق، وبعد الإطلاع على الإطار العام للبحث نصل إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:  
لماذا وكيف تساهم زيادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نور أي واست إكسبرس؟

وحتى يتسنى لنا دراسة الإشكالات الرئيسية تتبلور الأسئلة الفرعية التالية:

1. فيما تكمن أهمية زيادة الأعمال الرقمية؟
2. ماهو واقع زيادة الأعمال الرقمية في الجزائر؟
3. كيف تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التميز لمؤسسة نور أي واست إكسبرس؟

## ❖ فرضيات الدراسة

1. تعتبر زيادة الأعمال الرقمية عاملا حاسما في تطور المؤسسة وتحقيق النمو الإقتصادي.
2. ضعف البنية التحتية الرقمية في الجزائر لا يشجع على ممارسة الأعمال الرقمية.
3. تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التميز لمؤسسة نور أي واست إكسبرس من خلال تسهيل التواصل مع الزبائن و تقديم أفضل خدمة لهم.

## ❖ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أصبحت زيادة الأعمال الرقمية أحد المواضيع المعاصرة التي أخذت إهتماما كبيرا وعرفت إنتشارا واسعا في السنوات الأخيرة، ذلك لما تلعبه من أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الريادية التي ترمي للنجاح والتفوق وتجسيد الأفكار والدفع بعجلة التنمية، حيث باتت زيادة الأعمال الرقمية وسيلة هامة لبلوغ الميزة التنافسية .

## ❖ أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من زيادة الأعمال، زيادة الأعمال الرقمية، والميزة التنافسية.
- إبراز الدور الذي تلعبه زيادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية.
- معرفة واقع زيادة الأعمال الرقمية في الجزائر.
- الوقوف على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح زيادة الأعمال الرقمية في الجزائر.
- الإستفادة من تجربة نور أي واست إكسبرس في مجال زيادة الأعمال الرقمية.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع

لقد كان وراء إختيارنا لموضوع ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية أسباب موضوعية وذاتية، بإعتبار ريادة الأعمال الرقمية عامل التميز في المنظمات الريادية.

### ✓ أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات التي تناولت موضوع ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.
- بإعتبار أن هذا الموضوع حديث، وعرف إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة.
- الكشف عن دور ريادة الأعمال في تحقيقها للميزة التنافسية.
- إعتبار ريادة الأعمال الرقمية أحد أهم الركائز التي تعمل على دعم واستمرار المنظمات الريادية.

### ✓ أسباب ذاتية:

- الموضوع يتناسب مع مجال تخصصنا.
- معايشتنا للواقع الذي تتعامل فيه المنظمات الريادية.
- الميولات الشخصية لدراسة هذا الموضوع والتعمق فيه لكسب الخبرة.
- محاولتنا لنشر قيمة وفائدة علمية وراء دراستنا لهذا البحث وإثراء الرصيد المعرفي.

## ❖ المنهج المتبع

نظرا لطبيعة موضوعنا ومن أجل دراسة المشكلة موضوع البحث وتحليل أبعاده واختبار صحة الفرضيات، إرتأينا الى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك من خلال وصف جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من الجانب التطبيقي.

## ❖ حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة بجوانبه تم وضع حدود الدراسة و المتمثلة في:

### ✓ الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في مؤسسة نور أي واست أكسبرس المتواجدة في أولاد موسى التابعة لولاية بومرداس

### ✓ الحدود الزمانية:

إمتدت دراستنا لهذا البحث من مارس 2024 إلى 6 جوان 2024 التي تضمنت :

- جمع البيانات و المؤشرات اللازمة و المتعلقة بالجانب التطبيقي.
- جمع المعلومات المتعلقة بمؤسسة نور أي واست إكسبرس.

- تحليل و تفسير نتائج المقابلة.

### ❖ هيكل الدراسة:

للإمام بجميع جوانب البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بوضع خطة منهجية مدروسة تمثلت في ثلاث فصول ، وقد شمل كل فصل ثلاث مباحث، حيث كان الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية والذي قمنا فيه بمعالجة كل من ريادة الأعمال، المنظمات الريادية، وريادة الأعمال الرقمية، أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها والذي قمنا فيه بدراسة المفاهيم والأساسيات المختلفة للميزة التنافسية وكيفية تحقيق ريادة الأعمال الرقمية لها، أما الفصل الثالث فقد كان بعنوان دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس، حيث عالجنا فيه واقع ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر ، والتعرف على مختلف هيئات دعم المنظمات الريادية، وإثراء موضوعنا قمنا بدراسة مؤسسة نور أي واست إكسبرس.

**الفصل الأول: الإطار  
النظري لريادة الأعمال  
الرقمية**

### تمهيد:

تعتبر ريادة الأعمال أحد الحقول الدراسية المهمة و الحديثة في العلوم الإقتصادية والإدارية ،التي تزايد الإهتمام بها في العصر الحالي ذلك لما لها من دور مهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والتي تتجسد في شكل منظمات ريادية، والتي تقوم بإبتكار منتجات و خدمات جديدة تلبي احتياجات الفرد و متطلباته، ومع ظهور الرقمنة وما تبعها من تطورات تكنولوجية تبلورت فكرة ريادة الأعمال الرقمية التي أصبحت تخدم كل من رواد الأعمال و المجتمع على حد سواء من خلال تقديم و بيع منتجات و خدمات رقمية ذات مزايا عديدة.

### المبحث الأول: مدخل لريادة الأعمال

تعد ريادة الأعمال من المجالات التي أخذت اهتماما كبيرا خاصة في العقود الأخيرة أين شهدت نموا واسعا، نظرا لتوجه الكثير من الأفراد إليها لما لها من مزايا عديدة.

#### المطلب الأول: مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها

تعتبر ريادة الأعمال عملية أو منظومة متكاملة تساهم في خلق أنشطة اقتصادية ومنظمات ناشئة وفرص وظيفية جديدة تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة والمستدامة.

#### أولاً: مفهوم ريادة الأعمال

هناك تعريف عديدة لريادة الأعمال والتي تعددت واختلفت باختلاف الباحثين والتي سنطرح أهم التعريفات الواردة لها محاولين في ذلك الإلمام بمختلف أبعاد المصطلح وخصائصه والتي تكون على النحو التالي:

عرفها د. روبرت هيزرتش بأنها "عملية انشاء شئ مختلف في قيمته من خلال تكريس الوقت والجهد الكافيين وتحمل الأعباء والأخطار المالية والنفسية والإجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على المكافآت المالية والقناعة الناتجة عن نجاح المشروع"<sup>1</sup>.

كما عرفها Burch 1986 على أنها "مجموعة أنشطة تقدم على الإهتمام، وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنظمات"<sup>2</sup>.

كما تعرف على "أنها اكتشاف الفرص وما يليه من إنشاء نشاط إقتصادي جديد، غالبا عن طريق إنشاء منظمة جديدة"<sup>3</sup>.

فيما يشير Karacaoglu et.al 2013 إلى أن "ريادة الأعمال هي نوايا سلوكية وسلوكيات تنظيمية تؤدي إلى الإبتعاد عن الأشكال التقليدية في ممارسة الأعمال"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الله شاهين محمد، "الإقتصاد الجزئي التطبيقي ودوره في إدارة المشروعات"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 68.

<sup>2</sup> أحمد عبد الرحمان الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيرك، "ريادة الأعمال"، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2019، ص 24.

<sup>3</sup> كريمة سلطان، أمال مرقي، "ريادة الأعمال الذكية تجربة الإمارات العربية نموذجاً"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الافتراضي: البيانات الضخمة والإقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الإقتصادي في الدول النامية الفرص والتحديات والآفاق، الوادي، الجزائر، 18 جوان 2022، ص 9.

<sup>4</sup> أسامة موسى علي الدراس، "أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الإجتماعية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 11.

وذكر Dolling في تعريفه "أنها عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد"<sup>1</sup>.

كما عرفها Daft 2010 "بأنها عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن ريادة الأعمال عبارة عن انشاء مشروع ابتكاري يتميز بإتاحة العديد من الفرص التي تلبي الإحتياجات من خلال تنظيم الموارد المتاحة مع الإستعداد الكامل لمواجهة المخاطر وتحمل أعبائها.

### 1. خصائص ريادة الأعمال:

من التعريفات السابقة الذكر يمكننا عرض بعض الخصائص التي تتميز بها ريادة الأعمال كما يلي<sup>3</sup>:

- تساهم ريادة الأعمال في خلق أنشطة اقتصادية جديدة.
- تعتبر منهج لتوليد الفرص دون التقيد بالإمكانيات أو الموارد المتاحة.
- ريادة الأعمال هي تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة.
- إضافة إلى الخصائص السابقة نذكر مجموعة أخرى من الخصائص التي تتمتع بها<sup>4</sup>:
- أنها عملية تنشأ بمحض اختيار وإرادة الإنسان.
- أنها تتضمن نوعاً من تغيير الأوضاع.
- تتضمن نوعاً من عدم الإستمرارية.
- أنها عملية ديناميكية.
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.

### 2. تعريف رائد الأعمال ومميزاته

تعددت تعريف رائد الأعمال بتعدد المراجع والباحثين، حيث سنعرض مجموعة من التعاريف على النحو

التالي:

---

<sup>1</sup> محمد إسلام الناقبة، "ريادة الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص 17.

<sup>2</sup> وائل محمد جبريل، "مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الإقتصاد"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة عمر المختار، درنة، ليبيا، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 17.

<sup>3</sup> يوسف مصطفى كاتي، "إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص 22.

<sup>4</sup> عمرو علاء الدين زيدان، "ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 68.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

يعرف رائد الأعمال على أنه "ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو إختراع جديد إلى ابتكار ناجح"<sup>1</sup>.

عرف Peggy الريادي على أنه "هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه "ذلك الشخص الذي يملك عمله ويديره بنفسه"<sup>3</sup>.

وأيضاً يعتبر رائد الأعمال "أنه كل شخص ذو فكر مبتكر قادر على إنشاء عمل ومشروع جديد مبتكر يتسم بالإبداع والمخاطرة"<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر يذكر بأنه "شخص أو مجموعة من الأشخاص يقومون بخلق وإنشاء وتطوير منظمة، التي من خلالها يواجهون المخاطر، والذين يضعون تحت التصرف إمكانيات مالية وبشرية لضمان النجاح وتحقيق الثروة"<sup>5</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يمتلك قدرات و مهارات إبتكارية و إبداعية، تمكنه من تجسيدها على أرض الواقع في شكل مشروع خاص قادر على تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> عبد الله مفتاح الشويرف، مختار محمد الجديد، "نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال للمشروعات الصغرى والمتوسطة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي: دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الإقتصاد الليبي، جامعة مصراته، مصراته، ليبيا، 21 سبتمبر 2019، ص 145.

<sup>2</sup> محمد بن موسى، "السياق العام للعلاقة التفاعلية بين ريادة الأعمال والبنية الإقتصادية والإجتماعية المحيطة"، كتاب جماعي حول: الإبداع، ريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (المحلية) المستدامة - دراسات ميدانية وتجارب رائدة - ، منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الإقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، الجلفة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019، ص 7.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، "مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين"، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019، ص 19.

<sup>4</sup> أمل هاشم علي، "حاضرات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الإقتصادية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة حلوان، حلوان، مصر، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 256.

<sup>5</sup> فضة عباسي بصلي، "التعليم لريادة الأعمال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 32.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- من هذه التعاريف يتضح أن رائد الأعمال يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من الأفراد والتي بدورها تساهم في نجاح ريادة الأعمال، نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:
- **الصفات الشخصية:** يتمتع بالشجاعة وتحمل المخاطر والتي تقوم على العمل بجهد والإستفادة من الفرص وتلافي التهديدات، وأن رائد الأعمال لديه الإمكانيات التي تمكنه من الإستعداد للمخاطر التي يمكن أن يعاني منها والقدرة على مواجهتها، واتخاذ القرار المناسب للتغلب عليها، كما يمتلك رؤية مدعومة بالعديد من الأفكار القوية والفريدة، ويتمتع بالطموح الذي يدفعه لبناء منظمة ناجحة.
  - **الثقة بالنفس:** والتي تدفعهم إلى تنفيذ الأعمال وإنشاء المشروعات وتحمل مسؤولياتها بدافع الرغبة في إشباع قدراتهم الإبداعية والإبتكارية، علاوة على الرغبة في إثبات الذات.
  - **الرغبة في الإستقلالية:** فأصحاب الأعمال الرائدة ينشدون دائما الإستقلالية دون الإعتماد على الآخرين أو الإنخراط في العمل بالمنظمات الكبيرة.
  - **الخصائص السلوكية:** وهي تضم المهارات الإنسانية التي تتضمن التواصل الإجتماعي بين العاملين والإدارة والمشرفين والعملية الإنتاجية، كما ويمتلك القدرة على إقناع الآخرين ودفعهم للتحرك نحو تحقيق الأهداف في بيئة تسودها البهجة والتعاون مع إدراك رائد الأعمال بفرص السوق وقدرته على الإستجابة لها، والقدرة على صياغة الأفكار وتحديد رؤى جديدة لتوفير فرص وطرق لأداء الأعمال.
  - **الخصائص الإدارية:** القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، والإصرار على تحقيق الاستراتيجية الإدارية للمنظمة، والإستقلالية في تنفيذ المشروعات الإدارية.
  - **الخصائص الفنية:** القدرة على استخدام الموارد المتاحة والإستفادة من خبرات الآخرين لتحقيق الأهداف، والقدرة على فهم البيانات المالية، كما أن الريادي يتمتع بالإبداع، والفعالية والأخذ بالمخاطر.

<sup>1</sup> بالإعتماد على:

- عامر خربوطلي، "ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 13.
- مروان عامر نصيف الجبوري: "أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن"، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2016، ص ص 22، 23.
- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 50.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- المهارات التحليلية: وترتبط مع المهارات الفكرية والنظرية، وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلياً على أداء المنظمة، وتهتم بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة في بيئته الخارجية.

### ثانياً: أهمية ريادة الأعمال

- تتمتع ريادة الأعمال بأهمية كبيرة في مجال الأعمال نذكرها كالتالي<sup>1</sup>:
- خلق الثروة من خلال توفير منتجات (سلع وخدمات) متفوقة لتلبية حاجات متقدمة للزبائن، ومن ثم توسيع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها.
- إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، توفير فرص عمل وخلق أسواق جديدة.
- تفعيل عوامل الإنتاج من خلال استثمار القابليات الريادية في المجتمع.
- تغيير سلوك الفرد وتحسينه من خلال قيامه بتنفيذ ما يجب عمله أو ما هو موهوب فيه.
- تشجيع الإبداع والابتكار، حيث أن الريادة والابتكار ركيزتان أساسيتان في العملية الإبداعية الاقتصادية والإجتماعية وتعزيز النمو والإنتاج.
- تعزيز استعداد مناخ العمل من أجل تنفيذ ريادة الأعمال على مستوى المنظمة.
- تطبيق التجديد الإستراتيجي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنظمات.

### المطلب الثاني: أنواع ريادة الأعمال وإستراتيجياتها

نتعرف في هذا المطلب على أنواع ريادة الأعمال، والإستراتيجيات التي تطبقها لتحقيق نجاحها وتطورها.

#### أولاً: أنواع ريادة الأعمال

تصنف ريادة الأعمال إلى أنواع نقدمها كما يلي:

##### 1. من حيث النطاق: تصنف إلى:

- ريادة محلية: والتي تمارس ضمن الحدود الوطنية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بالإعتماد على:

- مصطفى يوسف كافي، "ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 17.
- أحمد حوي، "ريادة الأعمال ببساطة"، دار الجندي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2022، ص 12.
- أحمد محمد بني عيسى، "دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية" (دراسة ميدانية في قطاع الإتصالات الأردنية)، المجلة العربية للنشر العلمي، الكلية الجامعية العربية للتكنولوجيا، عمان، الأردن، العدد 21، 2020، ص 217.
- <sup>2</sup> الزهراء علائي، فتيحة علائي، "مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال"، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 467.

- ريادة دولية: تعرف على أنها العملية التي تتضمن القيام بأنشطة الأعمال المختلفة خارج الحدود الوطنية<sup>1</sup>.
- 2. من حيث المسؤولية: فتصنف إلى<sup>2</sup>:
  - ريادة فردية أو مستقلة: والتي تعبر عن الجهود الريادية للأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة.
  - ريادة تنظيمية: والتي تمثل ممارسة الريادة داخل منظمات قائمة اعتماداً على موارد المنظمة تتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها.
- 3. من حيث التبنى: فتصنف إلى ثلاث أنواع<sup>3</sup>:
  - أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم الريادي بتأسيس أعمال ريادية بناءاً على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، حيث يقوم المبادرتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.
  - أعمال ابتكارية بحثية: يقوم الريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويبنى نشاطاً جديداً في عالم الأعمال.
  - ملكية الأعمال الإبتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الريادة، حيث أن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملاً، فالحاجة للإبداع والإبتكار أقل في هذا الوضع، لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 61.

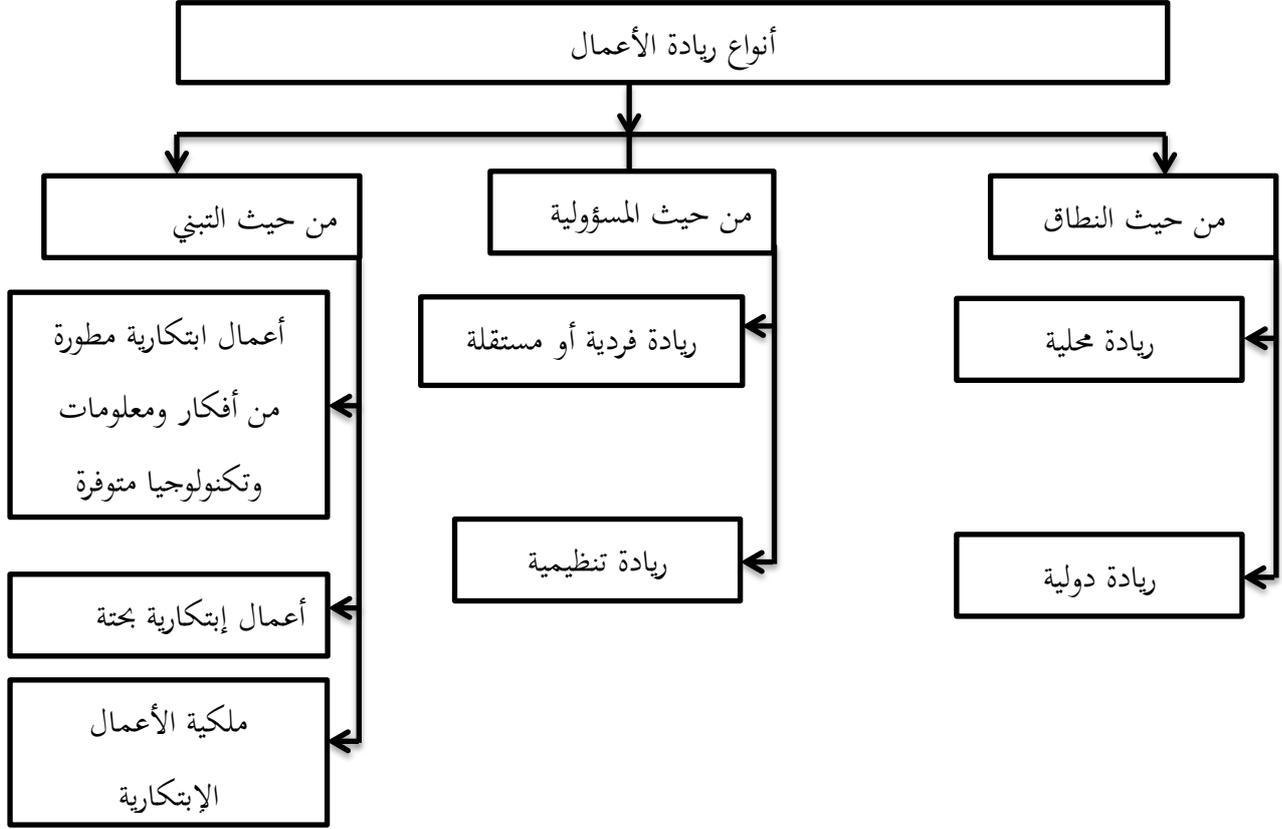
<sup>2</sup> الزهراء علائي، فتيحة علائي، مرجع سبق ذكره، ص 467.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، "الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 141، 142.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

ونلخص الأنواع السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنواع ريادة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الزهراء علالي، فتيحة علالي، "مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال"، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص 467.

### ثانيا: استراتيجيات ريادة الأعمال

تقوم ريادة الأعمال على الإستراتيجيات الآتية<sup>1</sup>:

- الإبداع: هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات لتطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الإبتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة.
- الإبتكار: هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، والإبتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية" (دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، العدد 17، 2008، ص ص 89، 90.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- أخذ المخاطرة: وهو أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بأسواق آخذًا بعين الاعتبار ما يوجد من الغموض وعدم التأكد.
- التفرد: وهو إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين.
- المبادرة: وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، وأشار Caruana, Al Bert إلى أن المبادرة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال ومعوقاتها

تتأثر ريادة الأعمال بعدة عوامل، كما توجد العديد من المعوقات التي تحول دون نجاحها والتي نتعرف عليها فيما يلي.

#### أولاً: العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال

- هناك العديد من العوامل التي تتأثر بها ريادة الأعمال والتي نذكر منها<sup>1</sup>:
- الخصائص الديموغرافية: وتشمل الجنس، السن، الطبقة الاجتماعية، القدرة، الدخل، مستوى التعليم، مستوى تعليم الوالدين، وظيفة الوالدين، الخبرات السابقة، الدين، الحالة الاجتماعية، حجم الأسرة.
- العوامل السياقية: تشمل التعليم وبيئة الأعمال، والعوامل الثقافية.
- السمات الشخصية: وتشمل الإنجاز، قبول المخاطرة، تحمل الغموض، الابتكار، التحكم الذاتي الداخلي، الإستباقية، الإندفاع للعمل، الإستعداد الذاتي للعمل لساعات طويلة، التفاؤل.

#### ثانياً: معوقات ريادة الأعمال

يمكن حصر معوقات ريادة الأعمال في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- عدم الإهتمام بنشر ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسات التعليمية.
- عدم وجود برامج تدريبية مكتملة للتعليم الجامعي.
- عدم تشجيع التعليم المستمر.

<sup>1</sup> زهرة بن قمحة، "دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال" (تجارب عالمية رائدة)، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الإقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 30.

<sup>2</sup> سعيدة ضيف، فاطمة قهيوي، أحمد ضيف، "نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 35.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- الإهتمام بالأبحاث والدراسات العلمية كوسيلة للترقيات فقط.
- عدم الإهتمام بها لتطوير وتقديم ونهضة الدولة.
- قصور في التعليم القائم على الإبداع والإبتكار والتحليل والربط.
- الفجوة الكبيرة بين ما يتم تدريسه من مقررات في المؤسسات التعليمية وما يتطلبه سوق العمل بالإضافة إلى ضعف مخصصات البحث العلمي وعدم الإهتمام به.
- غياب الدعم المقدم للطلاب الموهوبين والمبدعين وعدم تشجيعهم على تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة.
- عدم اهتمام الدولة بتشجيع ريادة الأعمال وتشجيع الخريجين نحوها ومساعدتهم وتوفير متطلبات تنفيذ مشروعاتهم.

### المبحث الثاني: مدخل للمنظمات الريادية

أخذت المنظمات الريادية اهتماما بالغا في السنوات الأخيرة حيث ساهمت النهوض بإقتصاد الدول من خلال إنشاء منظمات تقوم على الإبداع و الابتكار و تجسيد الأفكار في أرض الواقع و بالتالي تقديم سلع و منتجات جديدة و مبتكرة.

### المطلب الأول: مفهوم المنظمات الريادية وأهميتها

يعتبر مفهوم المنظمات الريادية حديث النشأة، حيث تعتمد هذه المنظمات على التكنولوجيا المتطورة إضافة إلى تركيزها على الإبداع و الابتكار، وهذا ما جعلها تحظى بأهمية كبيرة.

### أولاً: مفهوم المنظمات الريادية

تعددت تعريف المنظمات الريادية بتعدد المراجع والباحثين، حيث سنقدمها على النحو الآتي:

المنظمات الريادية "هو مفهوم معاصر يطلق على المنظمات التي تعتمد إستراتيجية ريادة الأعمال في ظل المنافسة من خلال تشجيع الإبداع والريادة في الأسواق لتحقيق نمو المنظمة وتفوقها، بحيث تتميز منظمات الأعمال التي تتبنى مفهوم الريادة بسعيها لتحقيق مزايا تنافسية والوصول إلى حلول للمشاكل الإجتماعية والإقتصادية بشكل مبتكر"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها "تلك المنظمة التي تنتج شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والتي تقوم باقتناص الفرص اعتماداً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الإعتبار تقدير المخاطر"<sup>2</sup>.

وحسب رأي Gandotra 2010 فإن "المنظمة الريادية هي التي تقوم على الإبداع الحقيقي والابتكار بالعمل على تفعيل موظفيها بعملية التنمية والإبداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل ثم النوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مروان النسور، روان عكور، عمر بلحازية، "أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 13، العدد 02، 2021، ص 350.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أكرم محسن الياسري، "الإدارة الإستراتيجية الريادة الإدراكية والإستراتيجية السلوكية، مدخل معاصر"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 57.

<sup>3</sup> لميس يوسف أحمد القرنة، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة" (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 13.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

وفي تعريف آخر يقول بأنها "المنظمات التي تتضمن إطلاقاً لمنتجات حديثة، أو تطويراً لمنتجات حالية والانتقال إلى السوق بحدث رئيسي لتطبيق احتمالات التنافس ضمن المتغيرات التكنولوجية الحديثة، لتعزيز منتجات جديدة ونادرة بين المنافسين"<sup>1</sup>.

أما Carpenter & Sander فيرى بأن "المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة"<sup>2</sup>.

في حين عرفها Histrich & Others "المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الإقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص العمل، وكذلك تقدم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق"<sup>3</sup>.

من التعريف السابقة يمكننا القول بأن المنظمات الريادية مصطلح حديث النشأة إذ تعمل على دعم الإبداع والابتكار وتشجيع الأفكار وتحسينها بحيث تكسبها ميزة تنافسية، إضافة إلى أنها تسعى لإقتناص الفرص وتبني المخاطر بهدف زيادة الأرباح والتوسع والنمو.

### 1. خصائص المنظمات الريادية

تتمتع المنظمات الريادية بالعديد من الخصائص التي تجعلها تختلف عن المنظمات الأخرى، ومن بين خصائصها<sup>4</sup>:

- تتميز المنظمات الريادية بكونها منظمات شابة يافعة وأمامها خياران، إما التطور والتحول إلى منظمات ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة.
- هي منظمات قابلة للإرتقاء والنمو التدريجي، ميزة النمو التدريجي هي أحد المميزات الرئيسية للمنظمات الريادية، أي أنه يمكنها النمو وتوليد الإيراد أسرع بكثير من بنية التكاليف فيها، وهذا يعني أن المنظمات

<sup>1</sup> حسام الطلال الهويدي، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تعزيز البيئة الإبداعية" (دراسة ميدانية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان)، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2018، ص 7.

<sup>2</sup> محمود حسن جمعة، محمد إبراهيم تايه، عامر رشيد عنيد، "دور المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الإستراتيجي" (دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 12، العدد خاص، جامعة كركوك، كركوك، العراق، 2022، ص 6.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 22.

<sup>4</sup> بالإعتماد على:

- مروى رضاني، كريمة بوقرة، "تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر" (نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربياً)، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 279.

- مختار بودالي، "الصيغ التمويلية المتاحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، بشار، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 80، 81.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

الريادية لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل على العكس هي منظمات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

- هي منظمات جديدة ولها علاقة كبيرة بالتكنولوجيا، كونها عمل تجاري يقوم على أفكار رائدة واستعداد كبير للريادة والابتكار، وإشباع حاجات السوق.
- الإنخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية في مرحلة الإنشاء وقلة التدرج السلطوي.
- قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة نظرا لإنخفاض تكلفتها مقارنة مع المنظمات الكبيرة.
- قدرة تأقلمها مع محيطها الخارجي، وإمداد نطاقها إلى المناطق النائية.
- مرونة التفاعل مع المناخ الإستثماري وقدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في محيطها.

### 2. الفرق بين المنظمات الريادية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المنظمات الريادية عن المنظمات الصغيرة والمتوسطة كونها تنشأ من فكرة إبداعية صغيرة وتبدأ في التطور لتصبح رائدة على عكس المنظمات الأخرى، حيث يمثل الجدول التالي أهم الفروقات الجوهرية التي تميز بين المنظمات الريادية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

#### الجدول رقم (01): الفرق بين المنظمات الريادية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة

المعيار	المنظمات الريادية	المنظمات الصغيرة والمتوسطة
مسار التحول	مؤقت فقد تفشل وتختفي، أو تتحول إلى منظمة كلاسيكية، أو تتبنى المسار الصحيح وتتحول إلى منظمة كبيرة في وقت قصير	طويل المدى وتسعى إلى الإستمرار والنمو ببطئ
العائد المتوقع	كبير و بأضعاف المصروفات والتكاليف	منخفض ويشكل نسبة صغيرة من المصروفات والتكاليف
النمو	سريع وسريع جدا	بطيء
مصادر التمويل	مصادر غير تقليدية، رأسمال مخاطر ومغامر	مصادر تقليدية، بنوك ومنح حكومية
المخاطرة	عالية	منخفضة
المنتج	مبتكر وإبداعي ويتميز بالتكنولوجيا العالية	تقليدي ونمطي

المصدر: مريم بن الشريف، "شركة يسير نموذج رائد للمؤسسات الناشئة في الجزائر (عوامل النجاح والتحديات)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص 555.

### ثانيا: أهمية المنظمات الريادية

تلعب المنظمات الريادية أهمية كبيرة في مجال الأعمال، إذ تتلخص دور وأهمية المنظمات الريادية بشكل عام في مايلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة: ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل الرياديين أنفسهم، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.
- خلق فرص عمل جديدة: فالرياديون ينتمون للقطاع الخاص في قطاعات ومجالات الأعمال المختلفة التي تشمل الصناعة والخدمات وغيرها، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم.
- الإسهام في تنوع الإنتاج نظرا لتباين مجالات إبداع الرياديين: إذ تتعدد مجالات إبداع الرياديين من السلع والمنتجات الكاملة إلى الخدمات الكاملة أيضا والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة للمنظمة، أو من خلال مدخل جديد للأعمال أو طريقة جديدة في أداء العمل.
- زيادة القدرة على المنافسة: وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والخارجية، وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية.
- نقل التكنولوجيا: إذ يقوم الرياديون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو القيام بإبتكارات تكنولوجية جديدة، من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لإحتياجاتهم من حيث إبتكار منتجات وخدمات جديدة، مدخل جديدة للأعمال، مصادر توريد جديدة للمواد الخام، أساليب عمل جديدة وغيرها.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الإقتصادية وتنميتها وتطويرها: أي إحداث تغييرات هامة في المشاريع الإقتصادية القائمة، إعادة تعريف المشاريع الإقتصادية القائمة، ويشمل ذلك تحويل هذه المشاريع والمنظمات يجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر، وأنظمة الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة وإعادة صياغة الإجراءات والمعايير فيها.

<sup>1</sup> صليحة شامي، "آليات تفعيل المسؤولية الإجتماعية في المنظمات الريادية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص ص 95،96.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- إيجاد أسواق جديدة: ويتحقق ذلك بإجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى الريادي، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق.

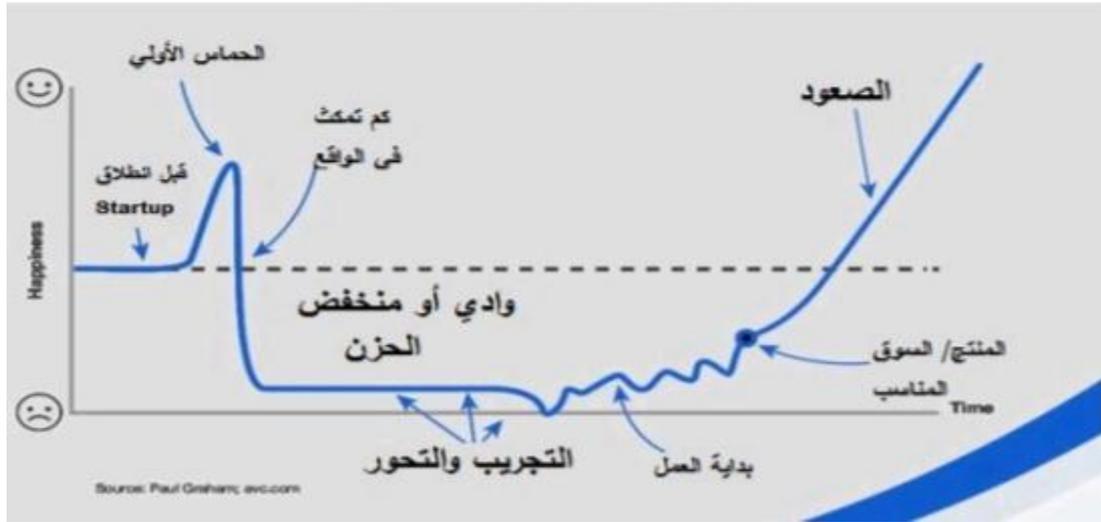
### المطلب الثاني: دورة حياة المنظمات الريادية وأبعادها

إن المنظمات الريادية هي منظمات ناشئة وسريعة التطور لكنها كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وشديدة التذبذب، من أجل أن تحدد مسارها الصحيح نحو القمة والريادة، إضافة إلى هذا فإنها تقوم على عدة أبعاد تساعد على تحقيق مبتغاها، وهذا ما يتم التطرق إليه فيما يلي.

### أولا: دورة حياة المنظمات الريادية:

ما يميز المنظمات الريادية هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك لأنها تمر بستة مراحل تشهد فيها مختلف الصعوبات لتعرف طريق النجاح والريادة وهذا ما يبرزه الشكل التالي:

### الشكل رقم (02): دورة حياة المنظمات الريادية



المصدر: شريفة بوالشعور، "دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة" (دراسة حالة الجزائر)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 421.

من خلال الشكل نلاحظ أن دورة حياة المنظمات الريادية تمر بستة مراحل والتي تتمثل في:

- المرحلة الأولى: تبدأ قبل انطلاق المنظمة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، وخلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق

والسلوك وأذواق المستهلك للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية<sup>1</sup>.

- **المرحلة الثانية: مرحلة الإنطلاق**، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يواجه الريادي يكمن في أن تجد الفكرة من يتبناها على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى المؤسسين والأصدقاء والعائلة أو ما يعرف ب (Fools, Family, Friends) أي (FFF) بوصفهم المصدر الأول الذي يلجأ إليه الريادي للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول عليه من قبل الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية<sup>2</sup>.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو**، يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هنا حماس مرتفع، في هذه المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع<sup>3</sup>.

- **المرحلة الرابعة: مرحلة الإنزلاق في الوادي**، وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المنظمة من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة<sup>4</sup>.

- **المرحلة الخامسة: مرحلة تسلق المنحدر**، يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المنظمة بالنهوض من جديد بفضل الإستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> شريفة بالشعور، "دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة" (دراسة حالة الجزائر)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018، ص 421.

<sup>2</sup> شوقي جباري، زهرة قطراني، "مركزات نجاح الشركات الناشئة الجزائرية" (تجربة يسير نموذجاً)، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023، ص 499.

<sup>3</sup> شوقي جباري، زهرة قطراني، مرجع سبق ذكره، ص 499.

<sup>4</sup> بجيري قادة، فاطمة الزهراء كرفيس، "التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 196، 197.

<sup>5</sup> أم الخيزر البرود، "دور مسرعات الأعمال في دعم الشركات الناشئة" (قراءة تحليلية لمسرعات الأعمال بالسعودية)، مجلة المقريني للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 63.

- المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والإختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ المنظمة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالإرتفاع حيث يحتمل أن 20 إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الإبتكار الجديد، لتبدأ مرحلة إقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أبعاد المنظمات الريادية

تقوم المنظمات الريادية على بعض الأبعاد والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- **الإبداع الوظيفي:** الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى اليها العديد من المنظمات، وقد ازدادت أهمية الإبداع الوظيفي في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال، ويعرف على أنه تبني أفكار جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.

- **المرونة الإستراتيجية:** تعرف المرونة الإستراتيجية على أنها تحديد امكانيات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو الحال في الماضي، وتعرف بأنها ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها.

- **المرونة الهيكلية:** تعني قدرة نظام العمل المؤسسي على التغيير مع التطورات العصرية المصاحبة، والذي يمكن أيضاً تحقيقه من خلال دمج أقسام داخلية للعمل بشكل فرق قد تؤدي جلسات للعمل على وضع خطط عمل جماعية جديدة.

- **الثقافة الريادية:** ان وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن اطار المنافسة والذي يساعد في الإبتكار وسرعة الإستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية

<sup>1</sup> مكي بسويح، ياسين ميموني، سفيان بوقطاية، "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 409.

<sup>2</sup> ميادة حيواي مهدي، "المنظمات الريادية الناجحة وأثرها في تعزيز إستراتيجية التمايز" (دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء والعاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف)، الكوفة، مصر، 2019، ص ص 450، 451،

(تاريخ الإطلاع في 10 مارس 2024 على الساعة <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ksc/article/view/5287/4899>)

تنافسية، بالإضافة إلى أن مفهوم الثقافة يختلف من بلد لآخر حسب التعليم، وهناك دور المرأة في تحقيق الثقافة وكذلك التطور الإقتصادي وتقليل الهجرة إلى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلقى إهتماما في المنظمة، لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي تعزز بدورها أداءها مع المنافسين.

### المطلب الثالث: قدرات المنظمات الريادية وعوامل نجاحها

للمنظمات الريادية قدرات متميزة على غير المنظمات الأخرى والتي تكسبها التفرد والريادة، مقابل هذا فهي تتطلب عوامل تمكنها من النجاح و الإستمرارية في مجال الأعمال، نتعرف على كلاهما في هذا المطلب.

#### أولاً: قدرات المنظمات الريادية

تعد قدرات المنظمة الريادية كأحد المتغيرات الحاكمة للإستراتيجية المتبناة باتجاه تحقيق التفوق في الأداء، إذ للقدرة الريادية دوراً متميزاً وبذات الوقت فهي ذات صلة وثيقة لعملية التنوع التي تساهم في زيادة موارد المنظمة المنظورة كزيادة التدفق النقدي، وغير المنظورة كالسمعة والعلامة التجارية وتحديد الفرص الجديدة، وتصرف المديرين الرياديين إزاءها سواء من خلال تحسين المنتج في الصناعات القائمة أو الجديدة.

وقد عرض Thompson 2000 القدرات الريادية للمنظمة من خلال الربط بين الأعمال الريادية الجيدة ووضع الإستراتيجية الناجحة، إذ اعتبر سرعة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة من الأمور الحرجة التي تتطلب تكييف المدراء الرياديين معها من خلال التحسب لهذا التغيير وتبني التوافق الإستراتيجي المناسب وبالوقت المناسب ومن أهم تلك القدرات<sup>1</sup>:

- دراسة اتجاهات السوق وسلوك المنافسين.
- التعرف على توقعات الزبائن وتغيير حاجاتهم.
- التواصل مع التطورات التكنولوجية.
- الحصول على حصة سوقية مقابل دخول منتجات جديدة.
- توظيف قدرة الشركة كقدرات تنافسية لها.
- التغييرات المستقبلية والإرادة على تحقيق ذلك.
- البحث عن فرص خارج السوق الحالية لعمل ما هو جديد أو تغيير مسار الشركة.

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، حوراء رشيد الموسوي، "الشغف الإستراتيجي ودوره في بناء المنظمات الريادية" (دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية في محافظة النجف الاشرف)، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص ص 72، 73.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

- سرعة التكيف واستثمار الإبداع والأفكار داخل المنظمة وخارجها.

### ثانياً: عوامل نجاح المنظمات الريادية

أوضح Kuratko هناك بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية ومنها<sup>1</sup>:

- **الرؤيا الريادية:** وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه و أن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤيا، كذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤيا بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة، و أن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.
- **أساليب فرق المخاطرة الجديدة في المنظمة:** أن فرق المخاطر يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات وتوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة التي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك، ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم البعض ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً ولديهم القدرة على المشاركة في حل المشاكل.
- **التعويض كعنصر مهم في الفاعلية:** ان التعويض له مؤثرات ايجابية مساعدة على دفع جهود العاملين و فرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية، و ان التعويض يكون في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير مباشر (العوائد والخدمات)، أو الدفع المباشر (الأجر والحوافز)، والنمط الثالث مرتبط بضمان وتحديات السوق وفرص التعليم.
- **الريادة والإدارة المستقبلية في ظل المنافسة الجديدة:** تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل تكلفة الموارد وتزيد من قدراتها، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسة في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص في الأسواق، و ان استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبحت لديه دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية لأن التكنولوجيا تقوم على تزويد الزبائن بكافة المعلومات.

<sup>1</sup> علي فلاح مفلح الزعبي، "ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي والعشرين)"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 123، 124.

### المبحث الثالث: ريادة الأعمال الرقمية : أسس وتحديات

كان للتحويلات التكنولوجية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والأزمات التي تعرض لها وخاصة أزمة كورونا دورا بارزا في تغيير أساليب العمل، حيث وجب البحث عن طرق جديدة وسبل مستحدثة تساعد على أداء المهام والأعمال بطرق سهلة وتكنولوجية في أي مكان وزمان، حيث تم رقمنة الخدمات والأعمال ليتم التواصل مع المستخدمين عن بعد ، وهذا ما يعرف بريادة الأعمال الرقمية.

### المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال الرقمية

تعتبر ريادة الأعمال الرقمية من الإتجاهات الحديثة التي أصبحت ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، حيث تعتبر طريقة جديدة لإدارة الأعمال وتسييرها وذلك ما يعرف برقمنة الخدمات، حيث ظهرت هذه الأخيرة بفعل العديد من الأسباب نتعرف عليها بالتفصيل في هذا المطلب.

### أولاً: مفهوم ريادة الأعمال الرقمية

هناك العديد من التعريفات التي تتعلق بريادة الأعمال الرقمية التي تجعلها تختلف عن الريادة التقليدية، نقدمها كما يلي:

يمكن تعريف ريادة الأعمال الرقمية بأنها "عملية إنشاء مشروعات جديدة، وتحويل الأعمال التقليدية إلى مشروعات ذات تقنية رقمية متطورة"<sup>1</sup>.

وقد عرفها (Bandera, 2016) على أنها "الإستخدام الموسع لتكنولوجيا السحابة الرقمية والهاتف المحمول والبيانات الضخمة ووسائل التواصل الإجتماعي في ممارسة ريادة الأعمال"<sup>2</sup>.

كما عرفها كل من (Kraus & Pahmer, 2018) على أنها "فئة فرعية من ريادة الأعمال يتم فيها رقمنة بعض أو كل ما يمكن أن يكون ماديا في مؤسسة تقليدية، وبالتالي يتم تعريفها على أنها بيع المنتجات أو الخدمات الرقمية عبر الشبكات الإلكترونية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مشيرة حسن الشعري، "الإقتصاد الرقمي وتفعيل سياسات ريادة الأعمال داخل المجتمع المصري" (دراسة حالة لرائدي الأعمال الرقمية)، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، دمياط، مصر، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص 9.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، ليث شناوة الجابري، "الإحتواء الإستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية"، مجلة الغازي، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص 295.

<sup>3</sup> علي مظهر عبد المهدي، أحمد مظهر عبد المهدي، حيد جاسم محمد، تأثير ريادة الأعمال الرقمية في سمعة الشركة" (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية)، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، العراق، المجلد 05، العدد خاص، 2023، ص 194.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

وترى المفوضية الأوروبية أن ريادة الأعمال الرقمية "هي تأسيس مشاريع جديدة وتحويل مشاريع قائمة عن طريق تطوير تقنيات رقمية جديدة، أو استخدام جديد لهذه التقنيات والإستفادة منها في تقديم السلع والخدمات، والتعليم، والتدريب، والصحة، والتجارة، وغيرها"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها "العملية التي يتم فيها تنفيذ الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات وإدارتها بواسطة تحويل المعطيات من خلال شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) أو أي أنظمة تقنية شبيهة"<sup>2</sup>.

وهناك من يقول بأن "مفهوم ريادة الأعمال الرقمية يرتبط بثلاث أنواع من الأنشطة، الأول خدمات ربط أو دخول الإنترنت وما تتضمنه من خدمات ذات محتوى تقني مثل الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الإنترنت، والثاني يتمثل في التسليم أو التزويد التقني للخدمات، أما الثالث فهو استعمال الإنترنت كوسيلة لتوزيع الخدمات والبضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي)"<sup>3</sup>.

و لنجاح ريادة الأعمال الرقمية يستلزم وجود رائد أعمال كفؤ والذي يمكن تعريفه على أنه "الشخص الذي يدير عمله من خلال المنصات أو الشبكات الإلكترونية، ويمتلك مهارات تقنية في تنفيذ مختلف العمليات عبر الإنترنت"<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج أن ريادة الأعمال الرقمية عبارة عن رقمنة جميع الخدمات والعمليات سواء كانت في منظمات قائمة أو إنشاء منظمات جديدة تقوم على التعامل وإنجاز الخدمات إلكترونياً.

من التعاريف السابقة نستنتج مختلف الفروقات بين ريادة الأعمال الرقمية و التقليدية والتي نبرزها في الجدول

التالي:

<sup>1</sup> مها خليل شحاده، "التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، العدد 62، 2022، ص ص 44، 45.

<sup>2</sup> خديجة عرقوب، "دور حاضرات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية"، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 74.

<sup>3</sup> حفيظة سليمان البراشدية، "ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) الفرص والتحديات"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة حمد بن خليفة، عمان، الأردن، المجلد 01، العدد 05، 2021، ص 4.

<sup>4</sup> يارة ماهر محمد قناوي، "دور المكتبات الأكاديمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية بمصر" (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة ألمانيا، ألمانيا، مصر، المجلد 06، العدد 17، 2024، ص 8.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

الجدول رقم (02): الفرق بين ريادة الأعمال الرقمية وريادة الأعمال التقليدية

المعيار	ريادة الأعمال	ريادة الأعمال الرقمية
المنتج	منتج تقليدي	منتج رقمي يعتمد على المعرفة الرقمية
مكان العمل	يتطلب مكان عمل حقيقي	عبارة عن موقع إلكتروني
طريقة إنشاء المشروع	صعبة تتطلب البحث عن مكان لتجسيد العمل وكثرة الإجراءات القانونية	توفر الرقمنة السرعة والسهولة لإنشاء المشروع عبر الأنترنت
تكاليف الإنتاج	عالية نوعا ما	منخفضة مقارنة مع ريادة الأعمال
الملكية الفكرية	سهولة الحصول على الملكية الفكرية وبراءات الاختراع	الصعوبة في الحصول على الملكية الفكرية وحماية المنتج الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على نورهان شويب، ميلود برني، فريد مشري، "واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي مابعد فترة كوفيد-19"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 153.

### ثانيا: أسباب التحول لريادة الأعمال الرقمية

لقد اجتمعت العديد من الأسباب التي أدت لظهور ماعرف بريادة الأعمال الرقمية في المنظمات الحديثة، حيث تمثلت غالبية الأسباب في<sup>1</sup>:

- أزمة وباء كورونا: ففي ظل التحول البيوي الذي شهده العمل بسبب أزمة كورونا واضطرار الكثير من المنظمات إلى خيار ضرورة الإغلاق وإنهاء أعمالها، أو تسريح الجزء الأكبر من الموظفين، يأتي التفكير في ريادة الأعمال الرقمية كطوق نجاة خاصة لأولئك الموظفين الذين تم تسريحهم.
- الخوف من التغيير: قديما وقبل أن تتحول إلى حقبة العمل في زمن ريادة الأعمال كان السبب الأساسي لعدم إتخاذ خطوة إلى الأمام وعدم التقدم على صعيد تأسيس وإمتلاك مشروعنا الخاص هو الخوف من الفشل وخشية التغيير، لكن الأمور إختلفت الآن، فالتغيير فرض علينا فرضا.
- الموظفون أكثر حرية: أما بالنسبة للموظفين فأولئك الذين قرروا الإستمرار في العمل لصالح الآخرين فسيكونون أكثر حرية، إذ يمكنهم فعل كل ما يريدونه من مهام وأنشطة إلى جانب العمل طالما أن ساعات

<sup>1</sup> نور الدين أحمد حسام الدين، "دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الإقتصادي"، المجلة الجزائرية للأبحاث الإقتصادية والمالية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص ص 20، 21.

هذا العمل أمست أكثر مرونة، ناهيك عن كونهم ليسو مطالبين سوى بالنتائج فقط دون التقيد بمواعيد حضور وانصراف وخلافه.

- المرونة الجغرافية: والمقصود بها أن حدود العالم تقاربت أمست ميسورة وسريعة، وأن مسافات ليس بفعل وسائل النقل والمواصلات وسبل السفر والتنقل التي أمست ميسورة وسريعة، وإنما بفضل الأنترنت وما أحدثه من ثروة جذرية على صعيد التواصل وتقريب المسافات بين البشر.

### ثالثا: أهمية ريادة الأعمال الرقمية

لريادة الأعمال الرقمية أهمية كبيرة يمكن إختصارها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعتبر من أهم المحركات الأساسية لتنمية الإقتصاد الرقمي وتحفيز النظام البيئي للإبداع والإبتكار.
- تمكين وتنمية ريادة الأعمال الرقمية ودعم نموه وتطوره من المراحل الأولية المتمثلة في توليد الأفكار ومشاريع الأبحاث المتخصصة والمساهمة في تطويرها واستدامتها والحفاظة على وتيرة نموها حتى تصبح فرص تجارية.
- تحفيز وتطوير نماذج الأعمال الرقمية الجديدة وتأسيس المنظمات الرقمية الناشئة ووضع الحوافز لجذب الإستثمارات التقنية من خلال توفير عناصر الدعم المختلفة، مما يقود إلى توطين التقنيات وخلق المزيد من الفرص الوظيفية.
- كما تساهم في الحد من آثار المخاطر المستقبلية والمعتمدة على تطوير الكفاءات الرقمية والمنتجات والخدمات المبتكرة.
- الحد من مشكلة البطالة.
- تطوير المنتجات والخدمات.
- فتح أسواق إلكترونية جديدة.
- استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لتوفير الوقت والتكلفة والجهد.

<sup>1</sup> بالإعتماد على:

- سفيان بن داود، "ريادة الأعمال الرقمية توجه جديد للعمل المقاوطني في ظل تداعيات جائحة كورونا" (تجارب دولية ناجحة)، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 444.
- توفيق حناشي، فارس قاطر، صالح محرز، "دور ريادة الأعمال الرقمية في تحسين الخدمات"، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 325.

### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات ريادة الأعمال الرقمية

يقوم نجاح ريادة الأعمال الرقمية على بعض الأبعاد والمحددات والتي تعتمد عليها لتحقيق مبتغاها نتطرق لها في هذا المطلب على التوالي.

#### أولاً: أبعاد ريادة الأعمال الرقمية

يمكن تحديد أبعاد ريادة الأعمال الرقمية في مايلي<sup>1</sup>:

- **المعرفة الرقمية:** في هذا البعد تتم الإشارة إلى براءات الاختراع في العالم الرقمي والتي تمثل المعرفة الرقمية في ريادة الأعمال الرقمية والأخذ بنظر الإعتبار أهمية استغلال تلك المعرفة استغلالاً أمثل لتحقيق خلق القيمة واكتشاف الفرص الرقمية الخاصة بعمل ريادة الأعمال، وكيفية تأثير المعرفة الرقمية في إيجاد رواد أعمال رقميون عن طريقها حتى وإن كان ذلك بالصدفة أو دون تخطيط وإنما بواسطة الابتكار المعرفي المتحقق.
- **بيئة الأعمال الرقمية:** يمثل هذا البعد الأنظمة الرقمية التي يتم استخدامها من قبل المنظمات الرائدة رقمياً وكيفية المقارنة بين تلك المنظمات من حيث النجاح والنمو والتراجع في السوق الرقمي على أساس نوع النظام الرقمي المستخدم من قبلها، كذلك التركيز على بيئة الأعمال الرقمية من حيث توفر الأسواق الرقمية الحاضنة مثل وادي السيلكون في أمريكا ودوره في إلتقاء المواهب مع بعضها البعض، بالإضافة إلى القيود القانونية في بعض البلدان على نشاطات ريادة الأعمال في المجال الرقمي.
- **التمويل الرقمي:** هنا يتم بيان العناصر الأساسية للتمويل الرقمي، وهي معايير مهمة في مجال ريادة الأعمال وتمثل بتكلفة الإمتثال الضريبي، إجمالي معدل الضريبة، توافر رأس المال الإستثماري، وسهولة جمع الأموال من خلال الأسهم المحلية والأسواق، ويعتبر ملائكة الأعمال من بين أهم مصادر التمويل للمشاريع الريادية الرقمية كونهم أشخاص ميسورون يرغبون بمساعدة رواد الأعمال المبتدئين لتحقيق أفكارهم المبتكرة وبالأخص الرقمية منها.
- **القيادة الرقمية:** تمثل القيادة الرقمية عامل حاسم في ريادة الأعمال الرقمية وهنا تتم الإشارة إلى المهارات الرقمية والإلكترونية التي يتمتع بها الأشخاص وكيفية تطبيق تلك المهارات الرقمية مع مبادئ القيادة الأساسية، ويرتبط ذلك بأنظمة التعليم والتدريب في المنظمة وكمية الأجهزة الرقمية فيها.
- **الثقافة الريادية الإلكترونية:** تم تعريف ثقافة ريادة الأعمال الرقمية من قبل رقابة ريادة الأعمال الرقمية الأوروبية على أنها الرغبة في العمل الحر، ومن خلال ذلك فإن الثقافة الريادية الإلكترونية تمثل مقدار أو نسبة

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، ليث الشناوة العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 296، 297.

## الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال الرقمية

أفراد المجتمع الذين لديهم استعداد للعمل الحر وذلك يعتمد بالضرورة على العادات والقيم والتقاليد والثقافة العامة لذلك المجتمع.

### ثانيا: محددات ريادة الأعمال الرقمية

تتمثل أهم محددات نجاح ريادة الأعمال الرقمية في عالم المنظمات اليوم في<sup>1</sup>:

- **متطلبات الرقمنة:** المرونة والإنتاجية للمنصات الرقمية والوسائط الإجتماعية ومصادر البيانات الضخمة ومنتجات المعلومات، على سبيل المثال اعتماد المحركات الرقمية، والمرافق الرقمية وتوفير البنية التحتية الرقمية الداخلية والطموح الرقمي وكذا القدرات الرقمية للمنظمات.
- **التحولات الديناميكية:** أي قابلية الأفراد لريادة الأعمال التجارية الرقمية وتقارب الأعمال الرقمية والأخلاقيات الرقمية لديهم وكذا اتجاهاتهم الرقمية، على سبيل المثال قدرات تبادل المعلومات، وقدرات عملية التعاون والتعلم الإستراتيجي الرقمي وغيره من خلال اكتساب المعرفة بالأعمال التجارية الرقمية على سبيل المثال معرفة وضع السوق واستراتيجية السوق والإستراتيجيات الرائدة للمنظمات، والإحتكارات الرقمية وكذا المنافسة والقيادة.
- **ابتكار نموذج العمل الرقمي:** مثل تقسيم المهام بين الموظفين وتوزيع المكافآت وأوجه القصور في نماذج الأعمال الرقمية، التحقق من صحة نماذج الإبتكار الرقمي وتقييمها على سبيل المثال مخاطر العلاقات والمخاطر المرتبطة بنماذج الأعمال المبتكرة والمخاطر المهنية وغيرها.
- **الأعمال الرقمية أو مايليها من المراسيم:** على سبيل المثال الآثار غير المباشرة والتأثير الإجتماعي للأسواق وتوفير التكاليف، دعم وتطوير المزايا التنافسية، ودعم التغلب على حواجز السوق ودعم أداء السوق، وتطوير وتعزيز الدور والتسويق بين القدرات الرقمية، وتطوير الإستراتيجية الرقمية، والعلاقة المتبادلة بين الكثافة الرقمية والأداء التنظيمي والروابط بين الأجهزة التقنية.

### المطلب الثالث: مزايا وتحديات ريادة الأعمال الرقمي

رغم اكتساب ريادة الأعمال الرقمية أهمية بالغة ورغم تعدد مزاياها وفوائدها إلا أنها تتعرض للعديد من التحديات التي تحد نجاحها وتعرقه.

<sup>1</sup> حمزة غندور، رتيبة طايبي، "ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة ريان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص 1127.

### أولاً: مزايا ريادة الأعمال الرقمية

تحقق ريادة الأعمال الرقمية العديد من المزايا تتمثل في<sup>1</sup>:

- سهولة تأسيس العمل الرقمي الذي يتطلب فقط مهارة رقمية واتصالاً بالإنترنت وجهازاً ذكياً.
- عمل أكثر مرونة مقارنة بالعمل التقليدي.
- تقليل التكاليف الثابتة للمنظمات مقارنة بمنظمة مادية مكانية.
- سهولة التسويق والوصول إلى مزيد من العملاء على النطاق المحلي والعالمي، والسهولة في الإرتقاء.
- يتيح الوصول إلى الأنترنت لأصحاب المنظمات الرقمية.
- يوفر إمتلاك منتج رقمي.
- يوفر سهولة التصنيع والتخزين والشحن.

### ثانياً: تحديات ريادة الأعمال الرقمية

يواجه رواد الأعمال الرقميون كثيراً من القضايا والتحديات في أثناء تنفيذ مشروعهم أو من خلال تحولهم الرقمي، ومن تلك التحديات<sup>2</sup>:

- **البنية التحتية:** تعتمد ريادة الأعمال الرقمية أساساً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبدون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لن يتمكن رواد الأعمال الرقميون من تقديم المنتجات أو الخدمات، وفي أجزاء كثيرة من العالم لاسيما في البلدان النامية يمثل الوصول إلى البنية التحتية عريضة النطاق بتكلفة معقولة وموثوقة عالية السرعة تحدياً كبيراً.
- **القضايا الثقافية والاجتماعية:** بوجود بيئة الأعمال المناسبة والبنية التحتية الصحيحة لا يزال هناك نقص في الإستعداد المجتمعي أو الثقافي لهذا النوع من الأعمال، ويعود هذا إلى عدة أسباب منها عدم الثقة بالأعمال الإلكترونية، نقص الوعي والتخوف من كل ما هو جديد.
- **قضايا حقوق الملكية الفكرية:** يولد كثير من رواد الأعمال الرقميون عالمياً على الأنترنت أو في الحوسبة السحابية أو لديهم القدرة على النمو والتوسع عبر الحدود بسرعة كبيرة، لذا فغالبا ما يكون رأس مال هؤلاء الرواد رأس مال فكري مما قد يثير قضايا تتعلق بحماية الملكية الفكرية لهم.

<sup>1</sup> مها خليل شحاده، مرجع سبق ذكره، ص ص 50،49.

<sup>2</sup> خديجة عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- قضايا المهارات: تبتدى من القدرة على تحديد المهارة المطلوبة وتوظيفها إلى إمتلاك المهارات لتحديد التكنولوجيا الجديدة التي تتيح فرص الأعمال واحضارها كمشروع جديد أو نماذج أعمال موجودة، كما أن هناك حاجة لمهارات القيادة الإلكترونية والأشخاص الذين يجمعون بين عقلية ريادة الأعمال ومهارات العمل والإتصال وكذلك المهارات التقنية، فمع تحول مزيد من البلدان إلى الإقتصاد القائم على المعرفة يستمر مفهوم الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة في اكتساب أهمية قصوى، لكن الوصول إلى هذه المهارات يمثل تحديا كبيرا لرواد الأعمال.
- الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية: على الرغم من المزايا التي يحققها التحول الرقمي لمنظمات الأعمال إلا أن هذه العملية لا تخلو من المخاطر والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وخطر الهجمات السيبرانية والجرائم الإلكترونية.

### خلاصة الفصل:

مما تقدم يمكننا القول أن ريادة الأعمال تعمل على تحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية تقوم على رائد كفؤ يثبت فكرته في ميدان العمل، ويجسدها في شكل منظمة تتميز بالإبداع والإبتكار لتكون قادرة على تلبية حاجات المستهلكين ذلك بهدف الريادة في مجالها، وبالتالي لا يمكن إغفال دور هذه المنظمات في دعم وتنمية الإقتصاد ذلك من خلال توفير فرص العمل والمساهمة في تنويع الإنتاج...، إلا أنه يصعب إنشاء هذه المنظمات نظرا لإرتفاع تكاليفها، وبعد التحول لريادة الأعمال الرقمية فقد فتح بابا أمام الأفراد الرياديين لإنشاء منظماتهم بأقل تكلفة، ذلك لإعتمادها على التكنولوجيا وشبكة الأنترنت.

**الفصل الثاني: الميزة**

**التنافسية ودور ريادة**

**الأعمال الرقمية في**

**تحقيقها**

تمهيد:

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

### المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

أخذ مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الكثير من الكتاب، إذ تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح لها موقفا قويا إتجاه الأطراف المختلفة، وتكسبها موقعا تنافسيا في سوق المنافسة، بالإضافة إلى اكتسابها لولاء الزبائن.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

تعتبر الميزة التنافسية أساس استمرار حياة كل منظمة، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق غاية المنظمة من وجودها.

### أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

اختلف تعريف الميزة التنافسية من كاتب كاتب للآخر، بالإضافة إلى إكتسابها لمجموعة من الخصائص ندرج أهمها:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "مدى قدرة وإستعداد المنظمات أو القطاعات إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: "أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين"<sup>2</sup>.

وأيضا يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى ما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها"<sup>3</sup>.

وقد عرفها Pitts & Lei بأنها "قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 22.

<sup>2</sup> محي الدين القطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 79.

<sup>3</sup> ليلي بوحديد، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجلفة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 106.

<sup>4</sup> علي زكي نصار، خيرية أحمد فطوم، ابراهيم أبو دلوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال"، الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 12.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور زيادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

وحسب مايكل بورتر "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>1</sup>.

أما Fahey فقد عرفها بأنها "أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الميزة التنافسية هي كل ماتحتص به المنظمة دون غيرها من الخصائص والتي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة لها بحيث يصعب على المنافسين تقليدها، أي هي حالة التأكيد على التميز والإختلاف.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المنظمة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها فهناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي<sup>3</sup>:

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الإستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً.
- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

### 1. خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية العديد من الخصائص كونها تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في استمرار المنظمة في نشاطها وفيما يلي نقدم بعض الخصائص<sup>4</sup>:

- الميزة التنافسية نسبية تتحقق بالمقارنة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

<sup>1</sup> خديجة بلعيا، صورية معموري، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 6.

<sup>2</sup> حسن على الزعي، "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 137.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية" (دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 5.

<sup>4</sup> طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 62.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
  - تنعكس كفاءة المنظمة لأنشطتها أو على قيمة مايقدم للزبون أو لكلاهما.
  - تؤثر في العملاء بإدراكهم الأفضلية في سلع وخدمات المنظمة، وتحفزهم للشراء منها.
  - تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
  - تتميز بالحركية المستمرة لأن المنظمة تعيش في بيئة متغيرة.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص نضيف جملة أخرى من الخصائص المهمة التي تتميز بها الميزة التنافسية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- أن تكون متحددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة، بمعنى إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المنظمة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

- تلعب الميزة التنافسية دورا هاما في إستمرار نشاط المنظمة، وذلك من خلال<sup>2</sup>:
- تعزز الميزة التنافسية التفوق الدائم على المنافسين وتقديم كل ما هو جديد بإستمرار.
  - يعتبر تحقيق المنظمة لميزة تنافسية أمرا ذو أهمية لضمان بقاء المنظمة والحصول على حصة سوقية مناسبة.
  - تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق ومن خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ربما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا و ولاء قياسا بالمنافسين.

<sup>1</sup> الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية" (دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 187.

<sup>2</sup> بالإعتماد على:

- وليد كامل محمد بن كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مستولي خدمة العملاء" (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة أسوان، مصر، المجلد 52، العدد 01، 2022، ص 194.
- يحيى قحطان محمود، "التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 98،99.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- تعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمنظمات المنافسة، ويأتي ذلك نتيجة قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار، وإملاك القدرات اللازمة لتلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف وإستغلال الفرص المتغيرة إستغلالا سريعا.
- تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات وأستخدام مرونة الإنتاج وإعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل الإدارة وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها إستراتيجية المنظمة.
- تتوضح أهمية الميزة التنافسية من خلال ترتيب أولويات أبعادها بشكل يتلائم مع طبيعة نشاط المنظمة وكيفية صياغة إستراتيجياتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: أهداف الميزة التنافسية وأنواعها

تهدف المنظمة لبناء ميزة تنافسية تعتمد عليها في مواجهة المنافسين وتصدي الهجمات، حيث تنقسم إلى أنواع مختلفة تساعد على بلوغ الأهداف المرجوة.

#### أولا: أهداف الميزة التنافسية

- تسعى المنظمة من خلال تحقيقها للميزة التنافسية بلوغ جملة من الأهداف نبرزها كالتالي<sup>1</sup>:
- إيجاد فرص تسويقية جديدة.
  - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المنظمة بلوغها والفرص الكبيرة التي تريد إقتناصها.
- إضافة إلى هذه الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيق غايات وأهداف أخرى جراء إكتسابها للميزة التنافسية تتمثل في<sup>2</sup>:
- إستهداف وضع خطط طموحة بوضع أهداف جديدة تميز المنظمة عن غيرها من خلال إستغلال الفرص المستقبلية المتاحة.

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبو هريبد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة)، مذكرة ماجستير، كلية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 61.

<sup>2</sup> وليد كامل محمد بن كامل علام، مرجع سبق ذكره، ص ص 194، 195.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- الإستمرارية على المدى البعيد، وذلك من خلال الحرص على متابعة التطور والتقدم والحرص على التميز في أداء الأعمال وتقديم المنتجات وإختيار الكفاءات.
- تحقيق التميز الإستراتيجي والتفوق على المنافسين فيما يخص المنتجات المقدمة للعملاء.
- تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم بالصورة التي تضمن ولائهم للمنظمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها، وذلك من خلال خلق قيمة مميزة تحقق هذه الأهداف.
- الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين والعمل على المحافظة عليها وتنميتها، وزيادة ربحية المنظمة لضمان البقاء والنمو في السوق.

### ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية فيمايلي:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل:

معناها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>1</sup>، وتعتبر عملية تخفيض التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال، البحث عن أساليب نشر المعرفة، وعليه فإن هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المنظمة تشجع على إنجاح الأنشطة المنتجة للقيمة<sup>2</sup>، كما يجب مراقبة عوامل تطور التكاليف ومحاولة التحكم فيها يمكن المنظمة من كسب هذه الميزة<sup>3</sup>.

ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل لابد من توفر بعض الشروط نذكرها كالتالي<sup>4</sup>:

- توحيد طريقة إستخدام السلع لدى المستهلكين.
- تفادي كثرة تمييز المنتج المعروض على المستهلكين.
- إحداث تخفيض للسلع من أجل إستقطاب الزيادة للمشتريات لهذا النوع من السلع بالنسبة للمستهلكين.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كاتي، "إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألف للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 218.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، "الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2015، ص 109.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كاتي، "الدكاء الإقتصادي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص 195.

<sup>4</sup> وسيلة بن سعد، "تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص 108.

### 2. ميزة التميز:

يمكن القول أن المنظمة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات يمكن تمييزها من طرف المستهلك عن باقي المنتجات المنافسة في السوق<sup>1</sup>، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والمادية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها<sup>2</sup>.

ومن أجل تحقيق ميزة التميز يجب توفر الشروط التالية<sup>3</sup>:

- عندما يستطيع المقتنون لهذا المنتج من معرفة طبيعته ودرجة تميزه عن بقية المنتجات نكون بذلك قد حققنا ميزة التميز، ونقصد من وراء المنتج أنه قد يكون سلعة أو خدمة.
- قلة المنافسين في الحقل التنافسي وعدم إتباعهم لإستراتيجية ميزة التميز.
- تعدد إستخدام المنتج وتوافقه مع إحتياجات المستهلك.

### المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة عليها

بسبب الأهمية التي تلعبها الميزة التنافسية في المنظمات وجب الإهتمام بها و تنميتها وتطويرها ذلك لما تفرضه التغيرات الخارجية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليها والتي تساهم هي الأخرى في دعمها.

<sup>1</sup> العياشي زرزار، كريمة غيا، "إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 186.

<sup>2</sup> مسعود كسرى، خليدة محمد بلكبير، "إشكالية الإستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 00، العدد 00، 2009، ص 182.

<sup>3</sup> وسيلة بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 187، 188.

### أولاً: أسباب تنمية الميزة التنافسية

من بين الأسباب التي تجعل المنظمات تحسن وتطور من ميزتها التنافسية مايلي<sup>1</sup>:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج بإستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت، أو مايسمى التسويق الإلكتروني، وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.
- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ماتتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الإتصالات...
- التغيير في القيود الجمركية: وتتمثل هذه التغييرات أساساً في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق...
- ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة: تبرز فرصة بناء ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضاً في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية

لقد أوضح كل من Treacy & Bakos بأن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين<sup>2</sup>:

1. الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

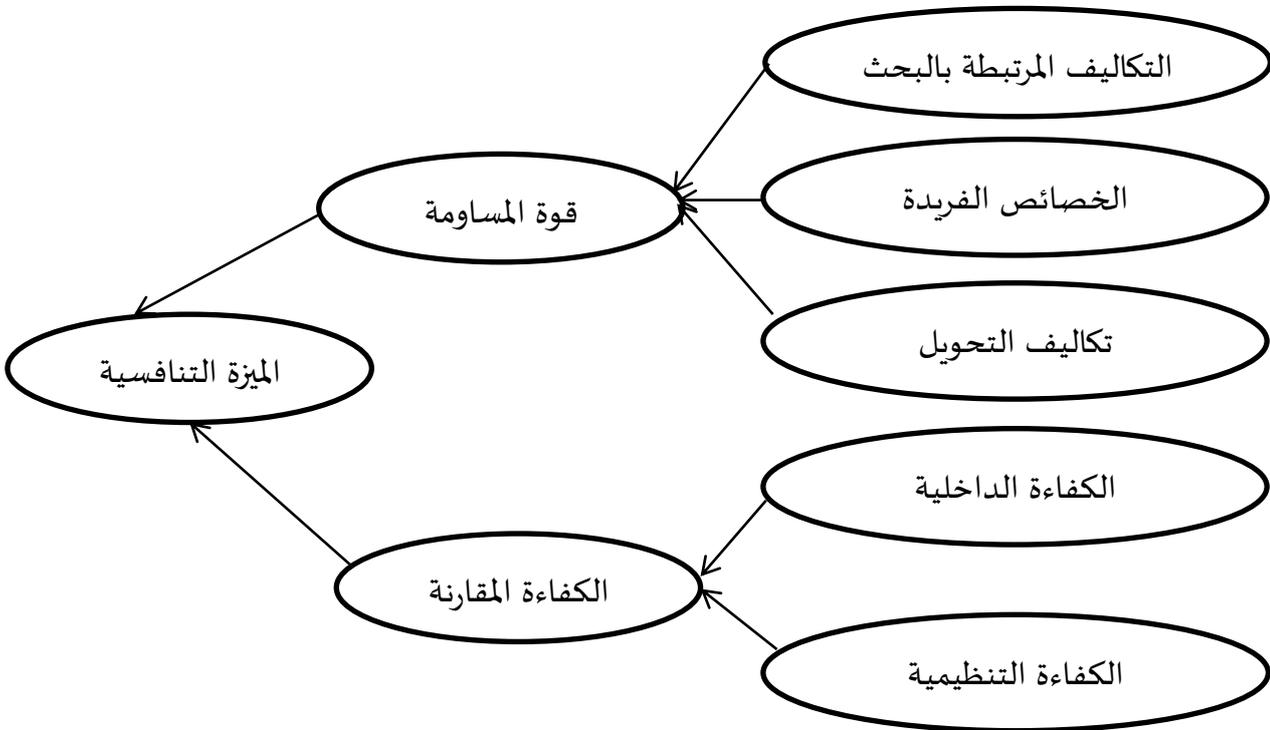
<sup>1</sup> بالإعتماد على:

- باديس مجاني، ريمة طبول، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 97.
- سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 111.
- طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 86.
- <sup>2</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 139، 140.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.
- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.
- 2. قوة المساومة: وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:
- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.
- الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج: وهي خصائص الخدمات أو المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص منتجات وخدمات المنافسين.
- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما إمتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة والشكل التالي يوضح لنا العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية بصورة واضحة:

### الشكل (03): العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية



المصدر: حسن على الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 140.

### المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة إلى كسب ميزة تنافسية تعتمد عليها في مواجهة المنافسين، حيث تقوم هذه الأخيرة على بعض الدعائم و الركائز التي تساعد على كسب التفرد والتميز في حلبة المنافسة.

#### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

تقوم الميزة التنافسية على بعض الأبعاد والمحددات التي تساعد على تحقيق مبتغاها، نتطرق لهما في هذا المطلب.

#### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تعتمد الميزة التنافسية على العديد من الأبعاد نذكرها فيمايلي<sup>1</sup>:

- **المرونة:** يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقية متفوقة بذلك عن بقية منافسيها، وهناك من يعرفها على أنها قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم، وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها، وهي كذلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب.
- **الإستجابة والتسليم السريع:** يقصد بها سرعة المنظمة في الإستجابة إلى رغبات زبائنهم وعملائهم المتغيرة والمتحددة فهذا البعد يشكل عنصراً مهماً في عملية كسب المنظمة لولاء ورضا زبائنهم ذلك أن عنصر الوقت والتسليم يعد من الأبعاد المهمة في كسب أسبقية تنافسية عن بقية المنافسين.
- **التكلفة:** ويقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف الممكنة قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، ونظراً لإنخفاض التكلفة فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لإنخفاض أسعارها المبينة على إنخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.

<sup>1</sup> بالإعتماد على:

- حمزة بن الزين، "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية" (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص ص 28،29.
- شريف محمد توفيق مختار صالح، وائل وفيق رضوان، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة دمياط"، (بحث مستل من رسالة ماجستير)، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، دمياط، مصر، المجلد 37، العدد 85، 2023، ص 350.

- **الجودة:** يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى إعتقاداً على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت منظمات الأعمال الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه، فالجودة تمثل مجموعة خصائص المنتج والتي تهدف إلى إقناع الزبون بإقتناء هذا المنتج وشراءه، فالمنظمات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحياناً أعلى مما يتوقعه الزبون نفسه.
- **الإبداع:** يمثل الإبداع بعداً مهماً للميزة التنافسية ذلك لأنه يستهدف تفسير المشكلات التي تواجه المنظمات فيعرف أسبابها ويخلق أداة جديدة مادية كانت أو معنوية لحل تلك المشكلة والحد من تكرارها مرة أخرى.

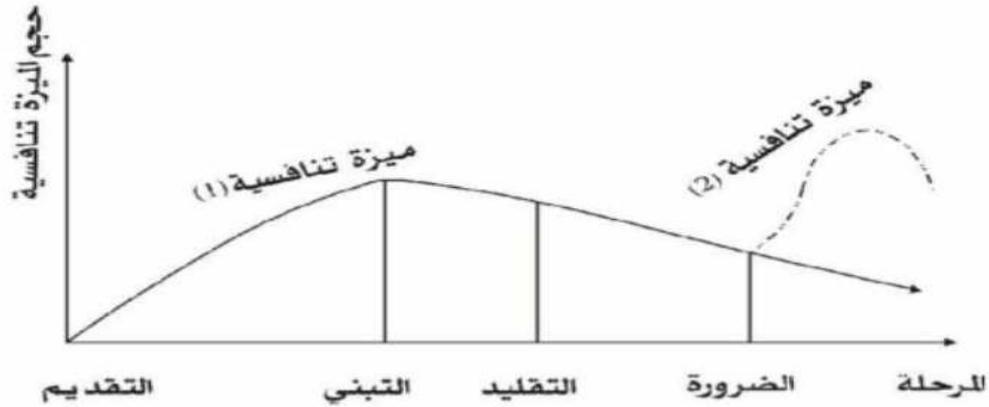
### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات الميزة التنافسية في:

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق سمة الاستمرارية للميزة التنافسية الذي يقود المنظمة للمحافظة على ميزة التكلفة الأقل لكي يكون عامل مهم لتمييز المنتج وبقائه في المنافسة مع المنظمات الأخرى، لذا كلما كانت الميزة ذات طابع مؤثر على العملاء كلما تطلب جهد أكبر من المنظمة للمحافظة على مكانتها في منافسة غيرها من المنظمات<sup>1</sup>، وبالتالي فإن للميزة التنافسية دورة حياة تتطور عبر مراحلها نوضحها في الشكل التالي:

#### الشكل (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: وليد بن تركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص119.

<sup>1</sup> ميلاد صالح خليفة عبد الرحمان، مسعود صالح خليفة إبراهيم، "أثر الميزة التنافسية في تحسين أداء ريادة الأعمال" (دراسة ميدانية على أصحاب المشاريع الصغرى والمتوسطة بمنظمة وادي الشاطي)، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، المجلد 05، العدد 24، 2013، ص45.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور زيادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- من خلال ملاحظة الشكل البياني نجد أن الميزة التنافسية تشمل المراحل التالية<sup>1</sup>:
- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** وهي المرحلة التي تبدأ بها الميزة التنافسية في الظهور، نتيجة قيام المنظمة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وتمتع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور ونمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها أو تأخر رد فعل المنافسين.
  - **مرحلة التبني:** نتيجة لإهتمام المنافسين بالميزة التنافسية وإعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها، مما يؤدي إلى تزايد إنتشارها بين المنافسين مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والإستقرار.
  - **مرحلة التقليد:** وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كل المنظمات المتنافسة مما يؤدي إلى تراجع حجمها نتيجة تراجع تأثيرها على الحصص السوقية فتنتقل بذلك إلى مرحلة الركود.
  - **مرحلة الضرورة:** وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، وبالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج السابقة التي حققتها الميزة السابقة، وإلا فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصتها ومبيعاتها.

### 2. نطاق التنافس:

أي مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات السوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وليد بن تركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 119، 120.

<sup>2</sup> جهاد بن عثمان، "أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة إلى الملتقى حول موضوع سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2019، ص 9.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور زيادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

ويمكن القول بأن هناك بعض الأبعاد لنطاق التنافس منها مايلي<sup>1</sup>:

- **القطاع الرأسي:** هذا القطاع يعبر على مدى أداء المنظمة لنشاطها سواء كان داخليا أو خارجيا معتمدا على مصادر التوريد المختلفة.
- **القطاع السوقي:** يعمل هذا القطاع على توضيح ما مدى تنوع مخرجات المنظمة وعلاقتها بالعملاء الذين يتم خدمتهم ومنه يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بصفة عامة.
- **القطاع الجغرافي:** يمثل النطاق الجغرافي للمنظمة عدد من المناطق أو الدول التي تتنافس معها المنظمة حيث يساعد هذا القطاع على تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مما يساهم في إبراز هذه الميزة في تقديم خدماتها في مختلف دول العالم.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومؤثراتها

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهوله تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها، بالإضافة إلى التطرق للمؤثرات التي تدل على وجودها.

### أولا: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية العديد من المصادر والتي يمكن إجمالها في الآتي<sup>2</sup>:

- **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي، بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- **خبرة المنظمات الطويلة في الإنتاج، التسويق، وفي التمويل** بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- **التفكير الإستراتيجي:** تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة.

<sup>1</sup> ميلاد صالح خليفة عبد الرحمان، مسعود صالح خليفة إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> صليحة مبروك، صابر شراد، "تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة المنصل للإقتصاد، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص 244.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- المعرفة: تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لإستمرار نشاط المنظمة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمراً مهماً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة.

### ثانياً: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية، إلا أن أكثر المؤشرات إستخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع هذه المؤشرات كمية ويمكن حسابها بدقة وسهولة، ويمكن إختصار هذه المؤشرات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين إستثمارات المشروع، وإستخدامات التقنيات الحديثة وإستغلال الموارد بشكل أفضل.

**2. الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وإخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية بإستخدام طريقتين:

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

**3. حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009، ص 46، 47.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ذلك بإعتمادها على إستراتيجية معينة تتماشى مع إمكانياتها وقدراتها لكسب الزبائن و الإستلاء على حصة سوقية أكبر، حيث تختلف هذه الإستراتيجية من منظمة لأخرى.

#### 1. إستراتيجية قيادة التكلفة

ترتكز هذه الإستراتيجية على الإهتمام بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك إستنادا لمفهوم الخبرة والإستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان...، حيث يمنح التمتع بالكلفة المنخفضة للمنظمة قوة دفاعية ضد المنافسين<sup>1</sup>.

#### ❖ مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا منها<sup>2</sup>:

- تحقق المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تنافسية أفضل على أساس السعر.
- تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا إستطاعت تحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد.
- يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل مقارنة مع منافسيها إستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

<sup>1</sup> أسماء قدوري، "إستراتيجيات الابتكار وأثرها على تدعيم القدرة التنافسية للشركات المصدرة" (دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016، ص 77.

<sup>2</sup> فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص 89.

### ❖ عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة

على الرغم من قدرة هذه الإستراتيجية على خلق المزايا التنافسية وتحقيق أرباح للمنظمة التي تبناها قياسا بالمنافسين إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب و المخاطر أهمها<sup>1</sup>:

- إهمال التطور في المنتجات والأسواق نتيجة التركيز على الجانب الكلفوي.
- تقادم الإستثمارات الكبيرة في المعدات وتقنيات الإنتاج، وصعوبة تكيفها مع التطورات المتعلقة بالمنتج والعمليات الصناعية.
- سهولة تقليد تلك الإستراتيجيات من قبل المنافسين إذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع حواجز أمامهم.
- إهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

### 2. إستراتيجية التميز

ترتكز هذه الإستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه المنظمة، بشرط أن يدرك الزبون هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعله على استعداد للدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الإستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة، بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الإستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها، وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعا لا بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح للمنظمة<sup>2</sup>.

### ❖ مزايا إستراتيجية التميز

- تقدم إستراتيجية التميز العديد من المزايا، نذكر البعض منها في مايلي<sup>3</sup>:
- نشوء ولاء لدى الزبائن، ودرجة عالية من الإلتزام والإخلاص.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 29.

<sup>3</sup> فاروق عزون، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

- نشوء رغبة وإستعداد عند الزبون بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي ومن أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- نشوء حواجز لدخول المنافسين الجدد.
- تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.
- تقدم المنظمة منتوجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات الزبون كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي.
- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون.

### ❖ عيوب إستراتيجية التميز

- رغم تعدد مزايا هذه الإستراتيجية إلا أنها تعترتها بعض العيوب تتمثل في<sup>1</sup>:
- قد لا يبدو المنتج للمستهلك متميزا بدرجة تبرر إرتفاع أسعاره، مما قد يحول هذا المستهلك إلى منتج آخر أقل سعرا.
  - قد يلجأ المنافسون لهذه المنظمة بطريقة تقنية خاصة وهي تقليد المنتج المعروض من طرف هذه المنظمة.
  - قد تؤثر مسألة التقليد مباشرة على المنظمة المنتجة التي تعتمد هذا النوع من الإستراتيجية، سواء ما تعلق بالسمات الخاصة بالمنتج، أو طبيعته مما يجعل المنظمة مضطرة إلى تغيير إستراتيجياتها من أجل مجابهة التقليد التقني لهذا المنتج.

### 3. إستراتيجية التركيز

تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز أو تركيز العمل فيها على ذلك القطاع، وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والإفتراض هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة كما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة بن السعد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> يوسف أحمد، محمد الأمين دهوم، "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتو" (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي، البلدة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 160.

### ❖ مزايا إستراتيجية التركيز

- تسمح إستراتيجية التركيز بتحقيق عدة مزايا من شأنها تحسين القدرات التنافسية للمنظمة، من بين أهم هذه المزايا نجد مايلي<sup>1</sup>:
- إن إستهداف جزء معين من السوق يجعل المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التركيز قادرة على المحافظة على أرباحها.
  - إن تبني إستراتيجية التركيز يجعل المنظمة قادرة على إنشاء درع حماية، فهي تقوم بخدمة فئة معينة مقابل منظمات ذات خطوط إنتاج واسع وأكبر، وهذا ما يجعل المنظمة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في بيعتها التنافسية.
  - تمكن إستراتيجية التركيز من الحصول على مصادر أخرى للأنشطة المضيئة للقيمة، على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز.

### ❖ عيوب إستراتيجية التركيز

- رغم لإستراتيجية التركيز العديد من المزايا إلا أنه يرد عليها عيوب من بينها<sup>2</sup>:
- قد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إرتفاع حجم التكاليف نظرا لصغر حجم الإنتاج.
  - قد تدفع بالعملاء أو الزبائن إلى التحلي على المنتج المقدم من طرف المنظمة نتيجة لبعض التغيرات والذي أصبح لا يتناسب مع حاجات المستهلكين.
  - وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى ظهور بعض المنظمات المنافسة والتي تريد هي الأخرى الإعتماد على إستراتيجية التركيز والذي يؤدي بها الحال إلى التخصص في نفس القطاع وتقديم المنتج بجودة أفضل وبسعر أقل، مما يؤدي بالمنظمة المنتجة بفقدان حصة من السوق.

<sup>1</sup> إلهام بوحبيبة، "دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية" (دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020، ص 114.

<sup>2</sup> وسيلة بن السعد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

### المبحث الثالث: فعالية ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية

تبرز فعالية ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على خفض التكاليف وزيادة المرونة وتحقيق السرعة في الأداء ودعم الجودة والإبداع.

#### المطلب الأول: دور ريادة الأعمال الرقمية في تخفيض التكلفة

يتعين على المنظمة أن تركز على فكرة الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنظمات الأخرى، فالمنظمات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، أي أن التكلفة الأقل هي الهدف العملي والرئيسي للمنظمة التي تتنافس من خلال السعي وراء تجسيد فكرة التكلفة كميزة تنافسية، فتخفيض سعر المنتجات يساهم في زيادة الطلب عليها<sup>1</sup>.

وياعتماد المنظمات على ريادة الأعمال الرقمية من خلال إستخدامها للتكنولوجيا الرقمية والتي تعتبر مجدية للغاية من الناحية المالية، هذا يعني أنها تساهم وبشكل كبير ومباشر في تقديم المنتج بتكلفة أقل من خلال إستخدامها للتقنيات الرقمية كالتسويق الإلكتروني، والتقليل الملحوظ للتكاليف المرتبطة بمكان العمل والتي تساهم تلقائياً في تخفيض التكلفة، ويتباين إختلاف التكاليف بإختلاف نوع الإستراتيجية المستخدمة التي تعتمد عليها هذه المنظمة<sup>2</sup>.

فالأساس الذي يمكن الإعتماد عليه أنه من بين الركائز الأساسية لنجاح المنظمات الريادية وتفوقها في الحقل التنافسي هو ضمان تخفيض التكلفة بطريقة متناسقة مع الأسعار التنافسية الناجمة من جراء المنافسة للمنظمات الريادية الأخرى، وأن عدم إهتمام المنظمة بتخفيض تكلفة الإنتاج قد يكون السبب وراء تدهورها وإنسحاب منتجاتها من السوق<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على كل من المرونة، السرعة في الأداء

تأثر ريادة الأعمال الرقمية بدرجة كبيرة على كل من المرونة والسرعة في الأداء من خلال دعمها لزيادة فعالية كل منهما.

<sup>1</sup> وسيلة بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> رانيا محروس، أسماء شعبان حماد، "آليات مقترحة لتفعيل ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، المجلد 01، العدد 47، 2023، ص 419.

<sup>3</sup> وسيلة بن سعد، مرجع سبق ذكره، ص 94، 95.

### أولاً: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على المرونة

هي قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الإستجابة للتغيرات في طلب العملاء إما زيادة أو نقصان، فالمرونة تعتبر من أغراض المنافسة السريعة في الإستجابة لإحتياجات العملاء بسرعة وكفاءة.

و يمكن الإشارة إليها على أنها ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنب شكواهم، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وتخفيض التكاليف الكلية، وقد تمتلك المنظمة حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين<sup>1</sup> من خلال الإعتماد على التكنولوجيا الرقمية والتي تقدم ميزة حصول المنظمة على ردود أفعال فورية من المستهلك وبالتالي يمكن تعديل المنتج إذا لزم الأمر لإرضائه من خلال تغيير العناصر المميزة للمنتج كالوصف والسعر بكل سهولة دون الحاجة إلى إجراءات معقدة كقطع تصاميم جديدة وغيرها، كما تسمح ريادة الأعمال الرقمية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التعامل مع المزيد من العملاء على النطاق المحلي والعالمي والسهولة في الإرتقاء، فالتوسع في هذه الأخيرة غير مقيد بفتة معينة ولا بمكان معين، إذ توفر التكنولوجيا الحديثة مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات لكل شخص وفي أي مكان، لذلك فمن الممكن لأي مشروع رقمي ناجح أن يصل إلى العالمية<sup>2</sup>.

### ثانياً: تأثير ريادة الأعمال الرقمية على زيادة السرعة في الأداء

أي قدرة المنظمة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت المحدد ونوع وحجم المنتجات المطلوبة من قبل العملاء، حيث أصبحت سرعة الخدمة والإسجابة لطلب العملاء واحدة من عوامل التنافسية بين المنظمات، وهذا مرتبط برغبة العميل في دفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب<sup>3</sup>.

ويتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب التالية<sup>4</sup>:

- السرعة في التسليم وخفض وقت إنتظار العميل، فكلما كانت المنظمة قادرة على الإستجابة لإحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وأقصر وقت من المنافسين كلما تلقت حصة أكبر من السوق.

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبو هرييد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الله لعويجي، "معوقات التجارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023، ص 309، 308.

<sup>3</sup> ياسر سعيد أبو هرييد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>4</sup> مصطفى محمد الدرويش، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" (دراسة حالة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2013، ص 74.

- القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه.
  - السرعة في التطوير، وتحقيق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.
- ومن المزايا التي تحققها ريادة الأعمال الرقمية للمنظمة إمكانية الإتصال المباشر بأكبر عدد من العملاء في أقل وقت ممكن، والتواجد أمامهم على مدار 24 ساعة، بالإضافة إلى إمكانية إيصال الخدمات والمنتجات بالوسائل الرقمية أو الإلكترونية بدلا من الوسائل التقليدية، ومساعدة رواد الأعمال في إيجاد طرق مبتكرة لتوزيع المنتج في أقل وقت ممكن، كل هذا يساعد على بناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة بإعتبارها متقدمة فنيا وتكنولوجيا، وإمكانية تقديم أكبر عدد من الخدمات التي ترضي العملاء وتكسب ولائهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة والإبداع

تلعب ريادة الأعمال الرقمية دورا مهما في زيادة الجودة ودعم الإبداع من خلال تقديم تقنيات وأساليب حديثة تساعد المنظمات في تحقيق درجات عالية في كل منهما.

#### أولا: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الجودة

وتعني قدرة المنظمة على تقديم نوعية جيدة للمنتج والأداء الذي يخلق قيمة أعلى للعملاء، حيث تركز المنظمات على جودة الخدمات والمنتجات التي بدورها تحقق رضا العملاء وتلبي توقعاتهم من خلال جودة تصميم المنتج أو الخدمة، بالإضافة إلى نوعية الخدمة نفسها. وتعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لخدماتها أو منتجاتها من أجل البقاء والعمل المستمر في سوق المنافسة، وتستخدم كأداة للمنافسة عندما تريد المنظمات النظر في نوعية المدخل لإرضاء العملاء، حيث تساهم ريادة الأعمال الرقمية في زيادة جودة المنتجات من خلال إستخدامها لتقنيات ووسائل رقمية حديثة، والتي تسمح لها هي الأخرى بتقديم نماذج أعمال مبتكرة وحديثة، والتي تؤدي بدورها إلى تغيير إحتياجات العملاء وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر<sup>2</sup>.

#### ثانيا: دور ريادة الأعمال الرقمية في دعم الإبداع

تعتبر هذه الميزة من أهم الأسس للتفوق التنافسي، حيث أن إستمرارية ونمو المنظمة يتوقف أساسا على الإستراتيجية المعتمدة في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، لذا وجب على هذه المنظمات أن تعتمد على قوة إبداعية جديدة ومتجددة للتمكن من إستغلال الفرص الإبداعية، ومن ثم تحسين المنتجات، وبالتالي

<sup>1</sup> نورية بن نامة، بغداد كربالي، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> ياسر سعيد أبو هريبد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ودور قيادة الأعمال الرقمية في تحقيقها

---

إشباع حاجات العملاء. وبعد إعتقاد المنظمات على ما يسمى بزيادة الأعمال الرقمية تسارعت وتيرة الإبداع والإبتكار بسبب ضخامة الإستثمارات في عمليات البحوث والتطوير مما خلق نتائج كمية ونوعية تساهم في بروز التنافسية الشديدة لخلق التفوق والتميز<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبو هرييد ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة لدى المنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال تفردتها في تقديم منتجاتها وخدماتها، حيث تختلف طرق التميز من منظمة لأخرى كما تختلف باختلاف الاستراتيجية المتبعة خاصة بعد إتباع منهج قيادة الأعمال الرقمية التي تساهم وبدرجة كبيرة في إكتساب الميزة التنافسية، وذلك بتأثيرها على كل من السعر، الجودة، الابداع، المرونة والسرعة في الأداء .

**الفصل الثالث: دراسة**

**تطبيقية لدور ريادة**

**الأعمال الرقمية في تحقيق**

**ميزة تنافسية لمؤسسة نور**

**أي واست إكسبرس**

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

---

### تمهيد:

تقوم ريادة الأعمال الرقمية وتطبيقاتها على تغيير العالم بخطى سريعة، من خلال خلق منظمات ريادية رقمية وهذا ما يؤثر على الإقتصايات وسبل العيش في جميع أنحاء العالم، حيث أن هذا التحول مرتبط بالتقدم المستمر وانشار الإبتكار التكنولوجي، وتطور البنية التحتية للإنترنت، وفعالية مناخ الأعمال. والجزائر كغيرها من الدول توجهت نحو إطلاق مثل هذه المنظمات التي تقوم على الإبداع والإبتكار التكنولوجي، حيث سنقوم بدراسة مؤسسة نور أي واست إكسبرس وأخذها كمثال لمثل هذه المؤسسات.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### المبحث الأول: واقع ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر

تعتبر تكنولوجيا الأنترنت الركيزة الأساسية لريادة الأعمال الرقمية التي لاقت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة، إذ تسعى الجزائر لتحسين بنيتها التحتية و المتمثلة خاصة في شبكة الأنترنت، ومناخ أعمالها لدعم هذا النوع من الأعمال.

### المطلب الأول: تطور تكنولوجيا الأنترنت في الجزائر

تعمل الجزائر جاهدة على تطوير تكنولوجيا الأنترنت فيها، من خلال تحسين جودة أنواع التكنولوجيا فيها.

#### 1. تطور شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

يوضح الجدول أدناه، تطور شبكة الأنترنت حسب نوع التكنولوجيا في الجزائر من سنة 2018 إلى غاية السداسي الأول من عام 2023، إذ نلاحظ أن هناك خيارات كثيرة للولوج لشبكة الأنترنت وهذا ما يخدم ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر كون العدد الإجمالي للمستخدمين في تزايد مستمر، إذ كان 3063100 سنة 2018 ليصبح 4175372 سنة 2021 ، ليرتفع بعدها بقيمة تفوق 500000 سنة 2022 ليبلغ قيمة 5095712 من الثلاثي الأول لسنة 2023، كما يتضح من قيم ADSL (خط الإشتراك الرقمي اللاتماثلي) أنها الخيار الرائد مقارنة مع الخيارات الأخرى.

#### الجدول رقم (03): تطور شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا

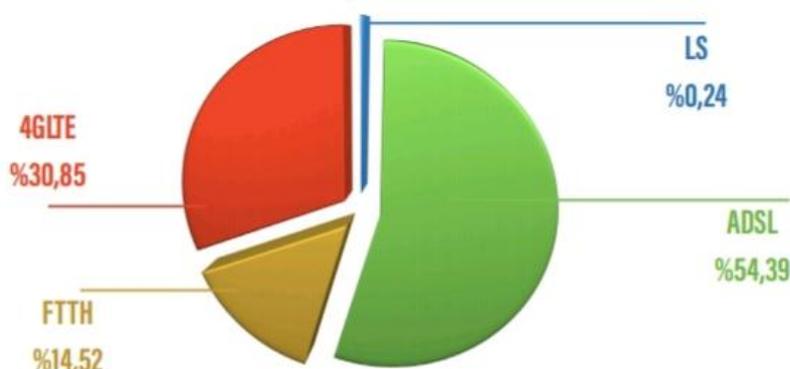
S1 2023	2022	2021	2020	2019	2018	
2771460	2792695	2656942	2500080	2334005	2179096	ADSL
740109	478172	165244	72314	43115	11369	FTTH
1571912	1423425	1340957	1204931	1191612	861235	4G LTE FIX
0	0	443	443	444	619	WI MAX
12231	11554	11786	11360	11280	10781	LS
5095712	4705846	4175372	3789128	3580456	3063100	TOTAL

المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، ص 15، <https://www.mpt.gov.dz> ، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

نلاحظ من خلال الشكل أدناه توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا للسداسي الأول من عام 2023، حيث احتلت ADSL (خط الإشتراك الرقمي اللاتماثلي) أكبر نسبة والتي قدرت ب 54.39% ذلك لما توفره من عروض ومزايا تتيح عالي للأنترنت، لتليها 4G LIT FIXE بنسبة 30.85%، ثم FTTH (شبكة الألياف البصرية) بنسبة ضعيفة قدرت ب 14.52%، وفي الأخير نسبة LS (روابط مخصصة للأنترنت) التي تكاد منعدمة ب 0.24%.

الشكل رقم (05): توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا للسداسي الأول 2023



المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، 2023، ص 16، <https://www.mpt.gov.dz>، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

### 2. توزيع إشتراكات الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق

يمثل الجدول أدناه توزيع إشتراكات الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق، حيث نلاحظ أنها في تزايد ملحوظ من سنة 2018 إلى غاية السداسي الأول من عام 2023، إذ كانت الإشتراكات من 10 ميغابايت إلى أقل من 20 ميغابايت تحت القيم الكبرى خلال السنوات الثلاثة الأخيرة (S12023-2021)، لتليها الإشتراكات التي تساوي أو تزيد عن 20 ميغابايت وهذا لما يوفره من سرعة عالية التدفق في الأنترنت، في حين سجل تراجع ملحوظ في هذه السنوات في الإشتراكات الأقل من 10 ميغابايت بسبب ثقل تدفق الأنترنت فيها.

الجدول رقم (04): توزيع إشتراكات الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق

S1 2023	2022	2021	2020	2019	2018	
10629	10321	68577	2576105	2385257	2199194	الإشتراكات أقل من 10 ميغابايت
4559261	4204916	3621969	1205611	1191875	861301	الإشتراكات من 10 ميغابايت إلى أقل من 20 ميغابايت

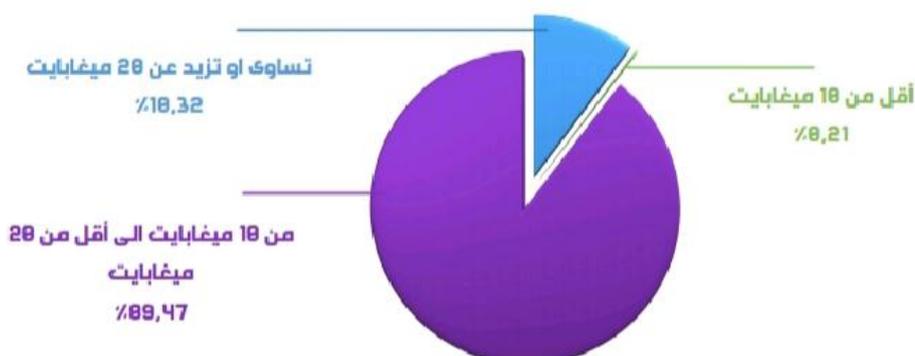
## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

525822	490609	484826	7412	3324	2605	الإشتراكات التي تساوي أو تزيد عن 20 ميغابايت
5095712	4705846	4175372	3789128	3580456	3063100	المجموع

المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، ص 16، <https://www.mpt.gov.dz>، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

نلاحظ من خلال الشكل الموالي توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق خلال السداسي الأول 2023، حيث إحتلت الإشتراكات من 10 ميغابايت إلى أقل من 20 ميغابايت أكبر نسبة قدرت ب 89.47%، لتليها الإشتراكات التي تساوي أو تزيد عن 20 ميغابايت بنسبة 10.32%، في حين قدرت نسبة الإشتراكات التي تقل عن 10 ميغابايت 0.21% والتي تكاد منعدمة، حيث توزعت هذه النسب وفقا للسياسة القطاعية التي تهدف إلى توفير سرعة تدفق عالية تتماشى مع متطلبات وتطلعات المواطن.

الشكل رقم (06): توزيع إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب سرعة التدفق للسداسي الأول 2023



المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، ص 17، <https://www.mpt.gov.dz>، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

### 3. تطور إشتراكات انترنت الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا

يمثل الجدول رقم الموالي تطور إشتراكات الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا، حيث نلاحظ أن العدد الإجمالي لإشتراكات الهاتف النقال في إرتفاع مستمر من 2018 إلى 2023 S1، حيث سجل مجموع المشتركين سنة 2018 36342601 مشترك بكثافة قدرت ب 85%، كما تم تسجيل 41780199 مشترك سنة 2021 بكثافة 93%، وتواصل عدد المشتركين في الإرتفاع إلى أن بلغ مايزيد عن 45000000 والذي سجل بكثافة قدرت ب 96.97% والملاحظ من هذا الجدول أنه كلما إرتفع عدد المشتركين في تقنية الجيل الرابع من

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

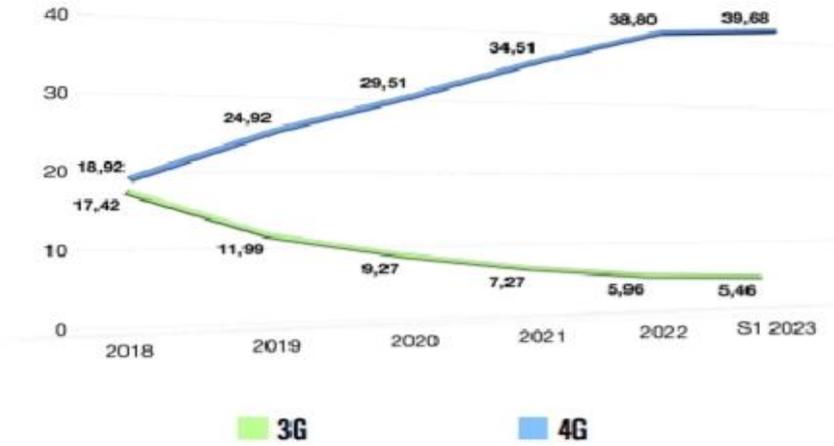
سنة لأخرى كلما تناقص عدد المشتركين في تقنية الجيل الثالث من سنة لأخرى، وهذا ما يبرزه الشكل رقم (07) بوضوح، حيث يمكننا القول أن هناك هجرة متزايدة من تقنية الهاتف المحمول 3G إلى تقنية الهاتف المحمول 4G، والذي يمكن تفسيره بأنه يقدم تكنولوجيا حديثة ويضمن نوعية جيدة من الإتصال بالإنترنت وغيرها من الميزات التي يستفيد منها المستهلك وفقا لإحتياجاته التي لا توجد في تقنية 3G.

**الجدول رقم (05):** تطور إشتراكات إنترنت الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا

S1 2023	2022	2021	2020	2019	2018	
5464880	5961291	7272657	9265682	11989157	17422312	3G
39679729	38797214	34507542	29506880	24922271	18920289	4G
45144609	44758505	41780199	38772562	36911428	36342601	3G et 4G
96.97%	97.72%	93%	88%	85%	85%	الكثافة

المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، ص 17، <https://www.mpt.gov.dz> ، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

**الشكل رقم (07):** تطور عدد مشتركين الإنترنت عبر الهاتف المحمول حسب التكنولوجيا



المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، ص 17، <https://www.mpt.gov.dz> ، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### 4. تطور حظيرة انترنت الهاتف النقال حسب المتعامل

يمثل الجدول رقم (06) تطور حظيرة انترنت الهاتف النقال حسب المتعامل، إذ نلاحظ أن هناك ثلاثة متعاملين، وأن مجموع المشتركين في تزايد مستمر خلال الفترة 2018-2023 حيث كان 36342601 مشترك سنة 2018 ليصبح 41780199 سنة 2021، ليلعب 45144609 مشترك خلال السداسي الأول لسنة 2023، إلا أن الملاحظ في هذا الجدول أن المتعامل ATM (الجزائر للإتصالات موبيليس) تستحوذ على أكبر شريحة من المتعاملين طوال هذه السنوات وبالتالي تأكيده كرائد خلال هذه الفترة، ليأتي بعدها المتعامل OTA (أوبيتوم تيليكوم (جيزي)) في المرتبة الثانية، ومن ثم المتعامل WTA (الوطنية للإتصالات الجزائر أو مايعرف بأوريدو).

### الجدول رقم (06): تطور حظيرة انترنت الهاتف النقال حسب المتعامل

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	S1 2023
ATM	15611921	15741319	16554526	17795290	19442730	19736449
OTA	11259211	11271088	11561353	12708008	13676739	14037717
WTA	9471469	9899021	10656683	11276901	11639036	11370443
TOTAL	36342601	36911428	38772562	41780199	44758505	45144609

المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، 2023، ص 18، <https://www.mpt.gov.dz> ، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

يمثل الشكل الموالي توزيع إشتراكات الأنترنت التتقال حسب المتعامل للسداسي الأول 2023، كما ذكرنا آنفا فإن أكبر نسبة تحتلها ATM ب 43.72% لتتبعها OTA بنسبة 31.10% ثم WTA ب 25.19%.

### الشكل رقم (08): توزيع إشتراكات الأنترنت التتقال حسب المتعامل للسداسي الأول 2023



المصدر: "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، 2023، ص 19، <https://www.mpt.gov.dz> ، (تاريخ الإطلاع: 2023/05/06، على الساعة: 18:15).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### المطلب الثاني: مؤشرات مناخ الأعمال في الجزائر

يلعب مناخ الأعمال دور هام في إنشاء المشاريع والإستثمارات وتطورها من خلال تحليله عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تحديد ما إذا كان هناك فرص للإستثمار.

#### 1. مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

ان تقرير مسح الحكومة الإلكترونية يصدر كل سنتين من قبل الإدارة العامة وإدارة التنمية التابعة لإدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية. أول تقرير للأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية نشر سنة 2003 ، وقيس التقرير 193 دولة من خلال ثلاث محاور متمثلة في مؤشر الخدمات الحكومية على الإنترنت، البنية التحتية للاتصالات ورأس المال البشري بإستخدام مجموعة من المؤشرات، يوفر التقرير لصناع القرار أداة لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين في الحكومة الإلكترونية وتوجيه سياسات واستراتيجيات الحكومة الإلكترونية<sup>1</sup>.

تقيم المؤشرات الفرعية له بقيمة محصورة بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على قيمة جيدة للمؤشر، يمثل المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات الفرعية قيمة المؤشر الاجمالي الذي تكون قيمته أيضا محصورة بين الصفر والواحد، وعليه فإن قيمة مؤشر الحكومة الإلكترونية تعطى بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

• قيمة مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية = (قيمة مؤشر خدمات الإنترنت + قيمة مؤشر بنية الاتصالات +

قيمة مؤشر تطور رأس المال البشري) ÷ 3.

وفيما يلي سيتم الكشف عن ترتيب الجزائر العالمي وفقا لهذا المؤشر في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): ترتيب الجزائر حسب مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية (2012-2022)

المؤشر	2012	2014	2016	2018	2020	2022
مؤشر الخدمات عبر الإنترنت	0.2549	0.0787	0.0652	0.2153	0.2765	0.3743
مؤشر رأس المال البشري	0.6463	0.6543	0.6412	0.6640	0.6966	0.6956
مؤشر البنية التحتية للاتصالات	0.1812	0.1989	0.1934	0.3889	0.5787	0.6133
مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية	0.3608	0.3106	0.2999	0.4227	0.5173	0.5611

<sup>1</sup> مبروكة مشري، ريملة لعمور، "دراسة تحليلية لمؤشر تطور الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة للجزائر لسنة 2020 مقارنة بدول شمال إفريقيا (مصر، تونس، المغرب)"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 226.

<sup>2</sup> الطيب بولحية، سمير ساعي، "دراسة تحليلية لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية للجزائر مقارنة بالدول العربية"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، ص 239.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

112	120	130	150	136	132	الترتيب العالمي (من 193 دولة)
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

United Nation, **"E-Government Survey"**, (2012–2022), New York, United States of America ,  
(تاريخ الإطلاع: 2024/05/19، على الساعة 10:00)، <https://publicadministration.desa.un.org/>.

نلاحظ من خلال الجدول تقهقر في ترتيب الجزائر خلال الفترة 2012–2016 والذي يعزى للانخفاض الكبير الذي عرفه مؤشر الخدمات عبر الأنترنت خلال هذه الفترة والذي قدر بـ 0.2549 و 0.0787 و 0.0652 على التوالي، مع تسجيل إستقرار نسبي في كل من مؤشر رأس المال البشري ومؤشر البنية التحتية للإتصالات بقيم (0.6463 و 0.6543 و 0.6412) و (0.1812 و 0.1989 و 0.1934) على التوالي، في حين عرفت القيمة الإجمالية لهذا المؤشر تحسن ملحوظ خلال الفترة الثانية من الجدول 2018–2022 لتحتل المرتبة 130 في عام 2018 بقيمة 0.4227 بعد ما كانت في المرتبة 150 سنة 2016، لترتقي سنة 2022 لتصبح في المرتبة 112 من أصل 193 دولة، وترجع نسبة هذا التحسن للمؤشرات الفرعية وخاصة البنية التحتية للإتصالات ومؤشر الخدمات عبر الأنترنت الذي تزايد الإهتمام بهما في السنوات الأخيرة خاصة في أزمة كورونا التي فرضت التغيير، إلا أن الجزائر لازالت تحتل مراتب متدنية.

### 2. مؤشر الابتكار العالمي

يصدر مؤشر الابتكار العالمي سنويا منذ سنة 2007، ويعتبر أداة قياس مفيدة لواضعي السياسات وقادة الأعمال وغيرهم من أصحاب المصالح ممن يريدون الإطلاع على حالة الابتكار في العالم، يوفر التقرير ترتيبا لقدرات إقتصاد العالم ونتائجها الإبتكارية، يشارك في إصداره كل من جامعة كورنيل Cornell University، والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال INSEAD والمنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO، ولا يهتم المؤشر بقياس المخرجات والمدخلات في عملية الإبتكار فقط بل يعنى بصفة عامة بسياسات الإبتكار التي تبين مدى التشارك بين الصناعة والعلم، وتكوين مجموعات إبتكارية وإنتشار المعرفة، يغطي 143 دولة<sup>1</sup>. ويتم حساب مؤشر الإبتكار العالمي على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أمينة بن جمعة، وفاء سعدي، "التعليم العالي ودوره في تنمية مخرجات الإبتكار" (دراسة مؤشر الإبتكار العالمي للجزائر لسنة 2022)، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 414.

<sup>2</sup> سماعيل عيسى، محي الدين محمود عمر، جيلالي بوزكري، "دراسة تطور أداء مدخلات الإبتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الإبتكار العالمي GII" (دراسة حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم الإقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 645.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

- الإجمالي العام للمؤشر تساوي متوسط حسابي بين مدخلات ومخرجات الابتكار.
  - مدخلات الابتكار هي المتوسط الحسابي لحمس دعائم فرعية تتمثل في تطور بيئة الأعمال، تطور السوق، البنية التحتية، رأس المال البشري، والمؤسسات، والتي تحتوي بدورها على مجموعة أخرى من المعايير الفرعية.
  - مخرجات الابتكار هي المتوسط الحسابي لدعامتين فرعيتين هما المخرجات الإبداعية ومخرجات المعرفة والتكنولوجيا وفق مجموعة من المعايير الفرعية.
- وفيما يلي ترتيب الجزائر العالمي وفقا لهذا المؤشر:
- الجدول رقم (08): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي (2018-2023)**

السنة	مؤشر الابتكار العالمي	مدخلات الابتكار	مخرجات الابتكار
2018	110	100	116
2019	113	100	118
2020	121	111	126
2021	120	109	128
2022	115	110	118
2023	119	118	116

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

WIPO, "Global Innovation Index", (2018-2023), Geneva, Switzerland.  
(تاريخ الإطلاع: 2024/05/19، على الساعة 13:00)، [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index](https://www.wipo.int/global_innovation_index)

عرف ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي تذبذب في ترتيبه خلال الفترة (2018-2023)، حيث كانت تحتل المرتبة 110 سنة 2018 لتتراجع في السنوات (2019-2020) بترتيب 113، 121 على التوالي من أصل 132 دولة لتبقى على نفس الترتيب سنة 2021 (120)، وهذا راجع لعدم وعي الجزائر بالدور الذي يلعبه الابتكار في دعم وتنمية وتطوير الدولة، وهجرة الأدمغة وهذا من بين أهم نقاط ضعف هذا المؤشر في الجزائر. ورغم هذا فقد شهدت تقدما بمستوى خمسة مراتب في المؤشر خلال سنة 2022 لتصبح في المرتبة 115 من أصل 132 دولة، ويعزى هذا التحسن الذي عرفته كل من مدخلات الابتكار ومخرجاته خلال هذه السنة بترتيب 110، 118 على التتبع، ومقارنة بالسنتين الماضيتين في ترتيب مخرجات الابتكار الذي كاد أن يكون في آخر مرتبة بفارق أربع إلى ست مراتب فقط، لتتراجع مرة أخرى في ترتيبها للمؤشر سنة 2023 لتصبح في ترتيب 119 وهذا راجع لعدم تطوير ودعم جميع المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر والتي تساهم بشكل من الأشكال في

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

تنميته، وفي كل حال فإن الجزائر تحتل مراتب جد متأخرة في هذا المؤشر وبعيدة جدا عن الدول التي حققت التطور في هذا المؤشر.

### 3. مؤشر الحرية الاقتصادية

يصدر من طرف معهد هيرتاج منذ عام 1995، ويقوم بتقييم السياسات الحكومية والأوضاع الاقتصادية سنويا في 186 دولة، ويبنى هذا المؤشر من منطلق أن الحرية الاقتصادية هي حق من حقوق الإنسان، ونابعة من حقه في العمل والإنتاج والإستهلاك والإستثمار بحرية كاملة، ودون تدخل الدولة سواء في حركة العمالة أو رأس المال والسلع، وتكمن فائدة الحرية هنا في العلاقة الإيجابية بينها وبين الأهداف الإجتماعية والإقتصادية المحققة (صحة وبيئة أنظف، إرتفاع نصيب الفرد من الثروة، التنمية البشرية، الديمقراطية، القضاء على الفقر...)، ويقاس هذا المؤشر على أساس إثنا عشر من العوامل الكمية والنوعية مقسمة إلى أربع فئات عريضة هي سيادة القانون (حقوق الملكية الفكرية، نزاهة الحكومة، الفعالية القضائية)، حجم الحكومة (الإفناق الحكومي، العبء الضريبي، الصحة المالية)، الكفاءة التنظيمية (حرية أداء الأعمال، حرية العمل، الحرية النقدية)، الأسواق المفتوحة (حرية التجارة، حرية الإستثمار، الحرية المالية)، ويحسب المؤشر عن طريق حساب متوسط الحريات الإثنا عشر، ويعطي نفس الوزن لكل مؤشر، ويتم تصنيف البلدان ضمن فئات موزعة من 0 إلى 100 كما يلي<sup>1</sup>:

- من 80 إلى 100 حرة.
- من 70 إلى 79.9 حرة إلى حد كبير.
- من 60 إلى 69.9 حرة إلى حد ما.
- من 50 إلى 59.9 غير حرة إلى حد كبير.
- من 0 إلى 49.9 مقموعة.

وفيما يلي نتطرق لترتيب الجزائر وفقا لهذا المؤشر في الجدول التالي:

### الجدول رقم (09): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الحرية الاقتصادية (2015-2024)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الترتيب	157	153	172	172	171	169	162	167	168	164

<sup>1</sup> عبد المالك بوضياف، آمال براهيمية، "تحليل أداء الاقتصاد الجزائري وقف مؤشرات مناخ الأعمال ودوره في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 789.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

43.9	43.2	45.8	49.7	46.9	46.2	44.7	46.5	50.1	48.9	الدرجة
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على:

The Heritage Foundation, "**Index of Economic Freedom**", (2015-2024), Washington, United States of America. <https://www.heritage.org/index/>, (تاريخ الإطلاع: 2024/05/19، على الساعة 20:40).

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر في محاولة تحسين مناخ الإستثمار إلا أنها لم تتحسن في ترتيبها لهذا المؤشر وتبقى في مراتب متأخرة بتحقيقها درجات أقل من المتوسط العالمي، حيث نلاحظ إحتلالها للمرتبة 157 سنة 2015، والمرتبة 153 سنة 2016 بدرجة 50.1، لتراجع بعد ذلك في السنوات من 2017 إلى 2019 بإحتلالها للمرتبة 172 و 171 بدرجة بين 44 و 46 درجة، لنلاحظ بداية التعافي سنة 2020 لتحسنها بمرتبتين مقارنة بسنة 2019، لتراجع في ترتيبها مرة أخرى سنة 2022 بمرتبة 168، وتعود في التحسن ثانية سنة 2024.

### 4. مؤشر مدركات الفساد

هو مؤشر يصدر عن منظمة الشفافية الدولية منذ سنة 1995 وقيس الجهود المبذولة لتحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الشفافية ومحاربة الفساد، ويحاول تحديد مدى تفشي الفساد وتأثيره في مناخ الإستثمار، وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0 و 100 بحيث تعني الدرجة 0 درجة فساد عالية، والدرجة 100 درجة شفافية عالية<sup>1</sup>. وفيما يلي نتطرق لترتيب الجزائر العالمي وفقا لهذا المؤشر:

الجدول رقم (10): ترتيب الجزائر حسب مؤشر مدركات الفساد (2018-2023)

السنة	الدرجة من 100	الترتيب دوليا ( من 180 دولة)
2018	35	105
2019	35	106
2020	36	104
2021	33	117
2022	33	116
2023	36	104

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على:

Transparency International, "**corruption perceptions Index**", (2018-2023), Berlin, Germany, <https://www.transparency.org/en/cpi>, (تاريخ الإطلاع: 2024/05/20، على الساعة 08:30).

<sup>1</sup> عبد المجيد الفضه، عبد الغني حدادي، "تحليل جاذبية الجزائر للإستثمار الأجنبي المباشر وفق مؤشر سهولة أداء الأعمال خلال الفترة (2010-2020)", مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد درايعة، أدرار، الجزائر، المجلد 22، العدد 04، 2023، ص 26.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

نلاحظ من خلال الجدول ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد للفترة (2018-2023) إذ عرف نوعا من الإستقرار في السنوات 2018-2020 بين المرتبتين 105-104 من أصل 180 دولة بدرجة 35-36 من أصل 100 درجة، في حين تراجع ترتيب الجزائر سنة 2021 إلى المركز 117 عالميا ليتحسن ترتيبها ب12 مرتبة سنة 2023 لتصبح في المركز 104 من أصل 180 دولة مقابل 36 درجة، وهذا مايمكننا القول بأن الجزائر تتحصل على درجات عالية في مؤشر مدركات الفساد ذلك راجع للعديد من الأسباب كتفشي البيروقراطية و الرشوة التي تعتبر من أهم عوامل إنتشار الفساد.

### 5. مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال هو مقياس لمدى سهولة إجراء الأعمال في بلد ما، وتعرف صحيفة The Economic Times المؤشر بأنه رقم إجمالي يتضمن معايير مختلفة تحدد سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في بلد ما، حيث تم نشر المؤشر من قبل مجموعة البنك الدولي في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال الخاص بها، ويستخدم لتصنيف 190 دولة. ينتقل بلد ما لأعلى أو لأسفل في الترتيب اعتمادا على الكيفية التي تجعل بها الهيئة التنظيمية الأمر سهلا، أو بالأحرى أكثر ملائمة لبدأ تشغيل شركة محلية<sup>1</sup>.

ولتقييم مناخ الأعمال من خلال مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من الضروري الجمع بين عدد من المؤشرات وفقا للتقييم الذي يقوم به البنك الدولي، حيث تتمثل هذه المؤشرات في بدء عمل تجاري، الحصول على تصريح البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الملكية، الحصول على القروض (الإئتمان)، حماية المستثمرين الأقلية، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود، إنفاذ العقود، تسوية الإعسار<sup>2</sup>.

وفيما يلي نبرز ترتيب الجزائر العالمي وفقا لهذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (11): ترتيب الجزائر وفقا لمؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال خلال الفترة 2016-2020

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020
الترتيب العالمي	154	163	156	166	157	157

<sup>1</sup> عبد الله دوكاره جلال، فيصل مخطاري، "دراسة مقارنة حول سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في دول المغرب العربي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 233.

<sup>2</sup> آسيا بعضي، "مقارنة سهولة ممارسة الأعمال في الجزائر مع بعض الدول العربية (الإمارات، البحرين، المغرب، السعودية) في 2020"، مجلة جديد الإقتصاد، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 82.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

الدرجة	50.69	45.72	47.76	46.71	49.65	48.6
--------	-------	-------	-------	-------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على:

World Bank Group Report, **"Doing Business Index"**, (2016-2020), Washington, United States of America. (تاريخ الإطلاع: 2024/05/20 ، <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-reports> ، على الساعة: 11:15).

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن الترتيب العالمي للجزائر حسب مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال عرف تذبذب خلال الفترة 2015-2020، حيث احتل المرتبة 154 من أصل 190 دولة سنة 2015، لتتراجع سنة 2016 وتحتل المرتبة 163 بدرجة 45.72 وهو ترتيب جد متأخر، بينما تحسنت ب7 مراتب سنة 2017 وبالتالي أصبحت في المرتبة 156، لتتراجع مرة أخرى في سنة 2018 لتصبح في المرتبة 166، أما في السنتين 2019 و2020 فقد إستقرت في المرتبة 157.

فمن خلال هذا الجدول يمكننا القول أن الجزائر تحتل مراتب متأخرة في هذا المؤشر، وهذا مايدل على وجود عقبات وصعوبات في إنشاء وإدارة الأعمال في الجزائر، كما أن صعوبة تأسيس المشروع وعدم وضوح القوانين المتعلقة بتأسيسه وكثرة الإجراءات القانونية وطول مدة إنشاء المشروع وإرتفاع تكاليفه كانت من بين العوامل التي ساهمت في تراجع ترتيب الجزائر في المؤشر، ورغم هذا فالجزائر تعمل على تحسين بيئة الأعمال الخاصة بها من خلال توفير تسهيلات جاذبة للإستثمارات المحلية والأجنبية، ذلك بموجب قانون الإستثمار الذي صدر سنة 2022، ومحاولة توفير الشفافية اللازمة في القوانين وتقليل التكاليف والتعقيدات التي يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي في تحسين ترتيب الجزائر مستقبلا والذي من شأنه تطوير ودعم ريادة الأعمال.

### المطلب الثالث: أبرز المنظمات الريادية الرقمية في الجزائر

تعدد ظهور المنظمات الريادية في الجزائر في الآونة الأخيرة وخاصة مع التطور التكنولوجي، حيث نعرض أهم وأبرز المنظمات الريادية الرقمية في الجزائر والتي حققت نوعا من النجاح في المجال الرقمي.

#### أولا: شركة يسير "Yassir"

يسير هي خدمة نقل مبتكرة، يمكن إستخدامها عن طريق الهاتف الذكي في أي مكان وفي أي وقت، وهي تسمح للجميع بحجز سائق والتحرك بأمان، أنشأت يسير حول فكرة بأنه عند معاملة الناس بشكل أفضل فإنهم يقدمون خدمة أفضل (سائق سعيد، راكب سعيد)، حيث تأسست هذه الشركة في سنة 2017 من طرف

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

المهندسين الجزائريين نور الدين طايبي ومهدي يطو<sup>1</sup>، وتعتبر مثال يقتدى به مجال المنظمات الريادية الناشئة في الجزائر خاصة في المجال التكنولوجي لما حققته من نمو مستمر، تركز على العديد من المبادئ والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- الخدمة متوفرة دائما.
- تقديم أفضل تسعيرة.
- تقديم خدمة ذات جودة.
- بساطة الإستخدام.

### ثانيا: شركة "Siamois-QCM"

هي أول منصة إلكترونية جزائرية موجهة لطلبة الطب المقبلين على اجتياز امتحان التخصص، أنشأت في 10 جوان 2017، تتيح للطلبة توفير الوقت والجهد والمال من خلال تقديم أكثر من 50000 سؤال وحالة طبية مصنفة حسب المصدر والتخصص ودرجة الصعوبة كما تمكنهم المنصة من إضافة ملاحظاتهم، وتصنيفهم للأسئلة والحالات مما يوفر لهم بيانات تحليلية حول أدائهم، وتعتبر الوحيدة في مجالها في الجزائر ما يجعلها فكرة ابتكارية<sup>3</sup>.

### ثالثا: شركة "Global opportunities"

وهي أول منصة إلكترونية جزائرية لإكتساب الفرص المتاحة أمام الشباب تم انشائها في 11 أفريل 2019 بالبلدية، توفر المنصة فرص منخفضة التكلفة بالإضافة إلى البحث عن محتويات أكاديمية ومهنية مهمة للتطوير الذاتي المستمر، إلى جانب توفير فرص لإكتساب خبرة دولية مفيدة وفرص عالمية لتحقيق أحلامهم<sup>4</sup>، وهي موقع واعد إذ يوفر فرص العمل من مختلف الشركات والمنظمات العالمية والمحلية في مختلف التخصصات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر" (مؤسسة يسير نموذج)، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة البلدية، البلدية، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 354، 355.

<sup>2</sup> شوقي جباري، زهيرة قطاني، مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>3</sup> عبد الجليل جباري، لطيفة جباري، "واقع وآفاق تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 600.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 600.

<sup>5</sup> سمية بن علي، "المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتهديدات الفشل" (دراسة حالة المؤسسة الناشئة Noycy بولاية عنابة)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 614.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### رابعا شركة "Batolis"

هي شركة 100% جزائرية، تم انشائها سنة 2015 من طرف Sarlmams Bros<sup>1</sup> وتعتبر موقع صاعد للتسوق والشراء في الجزائر، والمنافس الأول للموقع الفرنسي جوميا، ومن مميزاته أنه يوفر الدفع عبر بطاقات الفيزا، وكذلك التوصيل عبر مختلف المنظمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الجليل جباري، لطيفة جباري، مرجع سبق ذكره، ص 600.

<sup>2</sup> رشيدة مساني، "المنصة الإلكترونية - ديار دزاير - للتجارة الإلكترونية والابتكار كنموذج رائد للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 100.

## المبحث الثاني: ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر: المعوقات و المتطلبات

مع تزايد الإهتمام العالمي بريادة الأعمال الرقمية و المنظمات الريادية جاءت مبادرة الحكومة الجزائرية بتبني استراتيجيات لدعم وتمويل هذه المنظمات، إلا أنها لازالت تواجه عقبات لممارسة هذه الأعمال فيها.

### المطلب الأول: الهيئات الداعمة للمنظمات الريادية في الجزائر

تم إنشاء عدة هيئات لدعم المنظمات الريادية نذكر منها مايلي:

#### 1. دار المقاولاتية

عبارة عن هيئة تم استحداثها في مختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (جامعات، مراكز جامعية، ومدارس وطنية وعليا)، إذ أنها تعتبر نتاج شراكة بين وزارة التعليم العالي ووزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي وتأخذ من الجامعة مقرا لها<sup>1</sup>، فهي بذلك تهدف إلى تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمل على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والتي من شأنها اعطاء دفع جديد للتنمية من جهة وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء منظمات ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى ومن ثم اقتحام المقاولاتية باعتبارها نواة التنمية الإقتصادية والإجتماعية<sup>2</sup>، ومن مهامها نجد<sup>3</sup>:

- استقبال وتوجيه ومرافقة الطلبة حاملي الأفكار من أجل تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع.
- نشر الوعي والثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي.
- تطوير البرامج التدريبية المتعلقة بإنشاء وإدارة المنظمات الريادية.
- تحسيس الطلبة بأهمية إنشاء المنظمات وتحفيز الإبداع لديهم.
- إنشاء وتعزيز شبكات التواصل مع مختلف الفاعلين الإقتصاديين.
- المساهمة في خلق القيمة الإقتصادية والإجتماعية.
- تعزيز البحث العلمي في المجال المقاولاتي.

<sup>1</sup> العقاب جيلالي، نور الدين كروش، "دار المقاولاتية كآلية لتعزيز روح المقاولاتية للطلبة الجامعيين الجزائريين" (دراسة حالة طلبة المركز الجامعي تيسمسيلت)، مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، المركز الجامعي تيسمسيلت، تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، 2020، ص 7

<sup>2</sup> فضيلة بوطورة، فاطمة الزهراء بوطورة، أحلام هوارى، "أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية" (دراسة حالة دار المقاولاتية بجامعة تبسة)، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: الجامعة المقاولاتية، التعليم المقاولاتي والإبتكار، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، يومي 10-11 ديسمبر 2018، ص 10.

<sup>3</sup> العقاب الجليلي، نور الدين كروش، مرجع سبق ذكره، ص 8.

## 2. حاضنات الأعمال

عبارة عن منظمة تسعى لمرافقة المشاريع الريادية من خلال تقديم مجموعة من خدمات الدعم المادي واللوجستي... إلخ، حيث اعتمد هذا المصطلح لأول مرة في الجزائر سنة 2008 والتي اعتبرت من أهم آليات دعم ومساندة المشاريع الريادية للإنتلاق والإستمرارية في مراحلها الأولى<sup>1</sup>.

ولحاضنات الأعمال عدة خدمات تدعم بها المنظمات الريادية والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- توفير مجموعة متكاملة من مساحات العمل وخدمات المكاتب المشتركة بسعر إيجار أقل من سعر السوق.
  - الوصول إلى المعدات المتخصصة كالهواتف، أجهزة الكمبيوتر، وخطوط الإنترنت.
  - المساعدة في الحصول على التمويل اللازم لنمو المنظمة.
  - مساحات مشتركة للمؤتمرات وقاعات إجتماعات وتفاعلات غير رسمية مع حاضنات أخرى.
  - تقديم الخدمات مثل السكرتارية والمحاسبة، التسويق والدعم القانوني.
  - تقديم المساعدات التقنية في خطة التسويق، خطة العمل والنظام المالي والمحاسبة من طرف مجموعة من الخبراء.
  - مرافقة المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المنظمة.
  - وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات الإجتماع، وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية وأنترنت عالي التدفق.
  - تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي، والإبتكارات، والإبداعات في شكل مشاريع إنتاجية.
- ومن أشهر هذه الحاضنات نجد<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بوداود، "دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 306.

<sup>2</sup> بالإعتماد على:

- وسيلة بن فاضل، "آليات تطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر" (دراسة تحليلية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص ص 77، 78.
- الزهرة بوصوفة، "المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة عبد الله مرسى، تيارة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 137.
- فاطمة عيساوي، محمد الهزام، "مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 56.

<sup>3</sup> نوال بوساري، هناء بوعزة، "الهيكل الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، منصة المجلة العلمية الجزائرية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، المجلد 19، العدد 02، 2023، ص 219.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

- **Sylabs**: حاضنة خاصة تسعى لدمج المنظمات الريادية في النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال توفير الدعم والاستشارة وكذلك توسيع شبكات الإتصالات والعلاقات داخليا وخارجيا لنجاح رائد الأعمال الجزائري.
- **Incubeme**: تتواجد بالجزائر العاصمة وتهدف لإحتضان المشاريع الريادية ومتابعة سير عملها ومرافقتها إداريا وماديا وفنيا ولوجستيا.
- **Fikratech**: تقع في الجزائر العاصمة ببابا حسن، وهي متخصصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، تحتضن المشاريع الابتكارية في مجال العلوم والتكنولوجيا وتساعدهم على تنمية التكنولوجيا المطورة من خلال تدريبات وتكوينات مناسبة.

### 3. الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية ANPT

هي شركة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، تأسست عام 2004 تحت إشراف وزارة البريد والإتصالات، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تحكمها قواعد إدارية في علاقاتها مع الدولة، تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، ويقع مقرها الرئيسي في تكنوبارك بسيدي عبد الله وهي مسؤولة عن العمل على إنشاء نظام بيئي وطني يسمح بتطوير وازدهار النشاط الإقتصادي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بهدف ضمان المشاركة الفعالة في الإقتصاد الوطني، ويتمثل دورها في الإختراق التكنولوجي داخل المجتمع الجزائري والتي من مهامها مايلي<sup>1</sup>:

- التحقق من تنفيذ وتعميم الأدوات والآليات والمهارات اللازمة لتطوير نظام بيئي وطني يرمي إلى توسيع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والصناعة الرقمية التي تخدم مختلف قطاعات الإقتصاد الجزائري.
- تطوير وإقتراح عناصر استراتيجية وطنية لتعزيز وتطوير المجتمعات التكنولوجية.
- تصميمها وتنفيذها لتعزيز القدرات الوطنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

### 4. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات خلفا للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والتي تعرف بأنها منظمة حكومية ذات طبيعة خاصة تتمتع بالشخصية

<sup>1</sup> نوال بوساري، هناء بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

القانونية والإستقلال المالي، تحت إشراف الوزير المكلف بالمنظمات المصغرة، تقوم بمرافقة حاملة المشاريع من أجل إنشاء وتوسيع المنظمات والخدمات، ولهذه 51 فرع موزع في جميع ولايات الوطن. حيث تتولى هذه الوكالة القيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- دعم ومرافقة الشباب لخلق مشاريع جديدة.
- توفير المعلومات الإقتصادية، التقنية، التشريعية والتنظيمية للشباب أصحاب المشاريع.
- تطوير العلاقة مع مختلف الشركاء.
- تشجيع مختلف الإجراءات والتدابير الرامية إلى إنشاء المشاريع وتوسيع نطاقها.

### 5. الوكالة لشمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي ANVEREDET

تم إنشاء هذه الوكالة بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-135 المؤرخ في 03 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي وكالة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والشخصية الإعتبارية وتمتع بالإستقلال المالي، وتعد هذه الوكالة كأداة وطنية لجميع الجهات الفاعلة في الإبتكار، والتي تلعب دورا في تطوير المنتجات البحثية، ولا يمكن أن يتم نقلها التكنولوجي إلا من خلال هذه الوكالة، الأمر الذي يتطلب بناء جسر الشراكة بين الجامعة والأعمال، مع الأخذ في الاعتبار جميع المعايير (الإحتياجات الإقتصادية والإجتماعية والإستراتيجيات) لإنتقال الطاقة، بحيث تركز الوكالة عملها على إستراتيجية مدروسة جيدا تتمحور حول تعزيز نتائج البحث، سواء جاءت هذه النتائج من جامعات أو أفكار أو مشاريع مختارة ضمن الوكالة نفسها، والتي توفر الدعم لهذه الفكرة منذ ظهورها حتى اكتمالها خلال مراحل النضج المعقدة والمختلفة التي تمر بها لتكون جاهزة للتنفيذ<sup>2</sup>.

ومن مهام هذه الوكالة مايلي<sup>3</sup>:

- تحديد واختيار نتائج البحث قصد تقييمها وتشمينها.
- تشجيع ودعم الإبتكار التكنولوجي والإختراع.
- تطوير وترقية سبل التعاون والشراكة بين قطاع البحث العلمي والقطاعات الإقتصادية.

<sup>1</sup> ميسون بلخير، العيد غربي، "الهيكل والآليات الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للإقتصاد السياسي، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص ص 49، 50.

<sup>2</sup> نوال بوساري، هناء بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>3</sup> سلمى صالح، "آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" (دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية)، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص ص 287، 288.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

- مساندة ومساعدة حاملي المشاريع المبتكرة والمخترعين عبر مراحل الابتكار ومرافقتهم في تحويل مشاريعهم من أبحاث إلى واقع ملموس.

إذن فالوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية هي المسؤولة عن إعداد برنامج عمل يمكن من تحقيق قدرات الابتكار والإبداع في القطاعات الإجتماعية والإقتصادية بشكل ملموس وهذا من خلال عمليات تحديد الأفكار الواعدة وتقييمها التكنولوجي والقانوني خاصة في قانون الملكية الفكرية وإنشاء البنى التحتية التكنولوجية من خلال أبحاث السوق والتسويق وتطوير خطة العمل وتقييمها، فهي تظفي طابعا رسميا على حماية الابتكار وحقوق المبتكرين من خلال تبنيها لسياسة المنظمة العالمية للملكية الفكرية "WIPO"<sup>1</sup>.

### 6. الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANGME

تمثل هذه الوكالة آلية جديدة أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 لترقية الشغل الذاتي ودعم المؤسسات، إلا أنه لم ينطلق نشاط الوكالة إلا في منتصف سنة 2005، وتشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة الإجتماعية<sup>2</sup>. ومن مهام هذه الوكالة مايلي<sup>3</sup>:

- رفع الوعي بين سكان الريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الإقتصادية والثقافية من السلع والخدمات المولدة للمداخيل والعمالة.
- تنمية روح المقاولاتية بهدف المساعدة على الإدماج الإجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
- دعم، توجيه، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم.
- متابعة الأنشطة المنحزة من طرف المستفيدين مع الحرص على إحترام الإتفاقيات والعقود التي تربطهم مع هذه الوكالة.
- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة.
- دعم وتسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض (عرض، بيع).

<sup>1</sup> نوال بوساري، هناء بوعزة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> حنان بقاط، سليمة هالم، "هيئات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، جامعة حمه

لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018، ص 49.

<sup>3</sup> أمينة عثمانية، منال بلعابد، "المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020، ص 368.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### المطلب الثاني: معوقات ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر

- تواجه ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر العديد من المعوقات نذكر أبرزها في مايلي<sup>1</sup>:
- ضعف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم وجود نظام دفع إلكتروني حقيقي ومتطور.
  - ضعف ثقة أصحاب الأفكار المبتكرة في المؤسسات الممولة لهم بسبب سرقة الأفكار والمشاريع.
  - فرض قيود على التعاملات مع الخارج، مما يجعل المنظمات الريادية تركز على السوق المحلي أو هجرة ملاكها وأصحابها نحو الخارج.
  - مشاكل التمويل ودفع المستحقات ونقص رأس المال المغامر للإستثمار.
  - انتهاك قوانين الملكية الفكرية التي تعتبر من أهم مقومات ريادة الأعمال الرقمية فمن دونها لا يمكنها النهوض.
  - افتقار الجزائر للتدابير اللازمة لمواجهة جرائم الأنترنت وتحقيق الأمن الإلكتروني كالتشفير وبعض نظم الحماية.
  - نقص الكفاءات المؤهلة والإطارات المتخصصة في تقنيات المعلومات والتطبيقات الإلكترونية بسبب هجرة الأدمغة، وتبقى الجزائر بحاجة ماسة لليد المؤهلة في المجالات الإلكترونية.
  - ضعف ثقة الزبون أو المستهلك لمثل هذه الخدمات والتقنيات خوفاً من الإحتيال و الإشهارات الكاذبة.

### المطلب الثالث: متطلبات تطوير ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر

- يتطلب تطوير وتجسيد ريادة الأعمال الرقمية جملة من المبادرات والسياسات نورد أهمها<sup>2</sup>:
- تعزيز البنية التحتية للاتصالات: ينبغي جعلها ذات نطاق واسع و عالية السرعة، وقادرة على تقديم الخدمات اللازمة في جميع أنحاء البلاد مع الجودة والسلامة وفقاً للمعايير الدولية.
  - تنمية الموارد البشرية: تعزيز البنية التحتية والنفذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يرافقه تنمية وتدريب المهارات البشرية لتعميمها.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- إنصاف قسوري ، "متطلبات الإقتصاد الرقمي لتطوير المؤسسات الناشئة الجزائرية" (قراءة تحليلية)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2023، ص 240.

- عبد الله لعويجي، مرجع سبق ذكره، ص 299-309.

<sup>2</sup> إنصاف قسوري، مرجع سبق ذكره، ص 229، 230.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

- تعزيز وتنمية البحث العلمي والإبتكار: تتطلب ريادة الأعمال الرقمية التفاعل القوي بين البحث العلمي والتنمية والإقتصاد العالمي، إضافة للإبتكار الذي يضم تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة نشاط البحث والتطوير والإبتكار.
- ترقية الإطار القانوني الوطني: لا يغطي القانون الجزائري المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وعليه من المهم ترقية الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، وبالتالي تهيئة بيئة من الثقة تدعم المجال الإلكتروني.
- الإستثمار الرقمي: يعرف الإستثمار الرقمي على أنه الإستثمار في التقنيات الرقمية مثل الذكاء الإصطناعي، الأنترنترنت...، أما بالنسبة للمنظمات فهو تبني التقنيات الرقمية الحديثة مع الحفاظ على المرونة والإنتتاح على التجارب والإبتكارات الجديدة، ويمكن الإستثمار الرقمي من تطوير المنظمات وتنمية نشاطاتها بالإضافة لتعزيز دعم الأعمال والوظائف وتعزيز إبتكار تكنولوجيا المعلومات في العمليات والخدمات التجارية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### المبحث الثالث: دراسة تحليلية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

من أجل إثراء دراستنا قمنا بدراسة مؤسسة نور أي واست إكسبرس والتي تعتبر من المؤسسات الريادية الرقمية في الجزائر، والتي تعنى بمواكبة التكنولوجيا الرقمية الحاصلة في بيئتها بهدف تحسين ميزتها التنافسية.

#### المطلب الأول: لمحة تقديمية عن مؤسسة

تعتبر مؤسسة نور أي واست إكسبرس مؤسسة للتوصيل السريع، وهي مؤسسة جزائرية 100% تعتمد على التكنولوجيا المطورة من أجل تقديم خدماتها.

#### 1. التعريف بمؤسسة نور أي واست إكسبرس

تأسست هذه المؤسسة سنة 2018 من خلال إتفاق شراكة بين مساهمين ذوي الخبرة، إلا أنها أصبحت في الوقت الحالي ملكا للسيد محمد أمين عزوق تحت إشراف السيد المدير العام كمال سقار، يقع مقرها الرئيسي في مدينة أولاد موسى التابعة لإقليم لولاية بومرداس، تشغل حوالي 500 عامل. وتعرف على أنها مؤسسة تختص بنقل و توصيل السلع و الطرود من منطقة لأخرى في وقت قياسي من خلال إستخدامها لطرق برية، تتربع على كل التراب الوطني من خلال توزيعها على 58 مكتب في الوطن، شعارها "السرعة، الأمانة، المصداقية"<sup>1</sup>.

مؤسسة نور أي واست إكسبرس متعاقدة مع العديد من المؤسسات أبرزها<sup>2</sup> :

- Venus
- Haylla
- Arvea
- Yasara Market
- Foor Shop
- Jumia

#### 2. الخدمات التي تقدمها:

تقدم مؤسسة نور أي واست إكسبرس مجموعة من الخدمات و المتمثلة في<sup>3</sup> :

- خدمة توصيل السلع و المنتجات و الطرود من البائع الى المستهلك، حيث تعتبر مؤسسة نور أي واست إكسبرس وسيط بينهم.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

- تقدم مؤسسة نور أي واست إكسبرس برنامج لوجستي echotrak والذي يمكن الزبون أو أي مستخدم من تتبع الطرد و حصوله على معلومات حصرية.
- تقدم هذه المؤسسة خدمة كل من التخزين، التغليف و الشحن.
- تقدم موقع إلكتروني يتوفر على إستمارة بيانات تسهل عملية التواصل مع المؤسسة.
- خدمة التسويق الموجه للشركات B2B و المتمثلة في تسويقها لمنتجات المؤسسات المتعاقدة معها.
- تقدم خدمة التسويق الموجه للأفراد B2C و المتمثلة في إعلام المستهلكين النهائيين بالمنتج و الخدمة.

### 3. أهداف مؤسسة نور أي واست إكسبرس

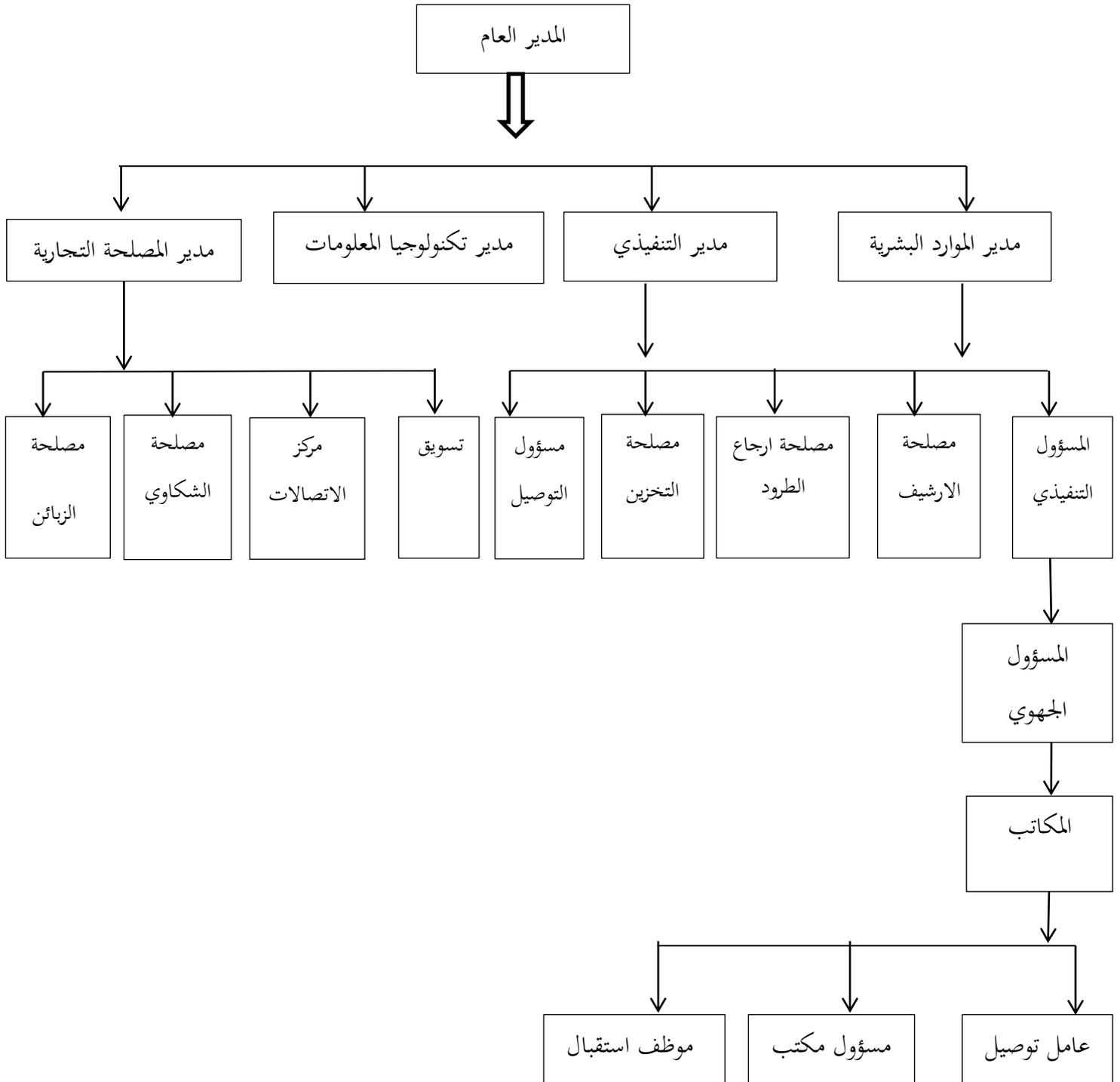
تهدف المؤسسة الى تحقيق العديد من الأهداف يمكن ذكر أبرزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- بلوغ أقصى درجات الريادة في مجال توصيل.
- تحقيق رضا الزبائن و كسب ولائهم.
- اكتساب أحدث التكنولوجيا في مجال العمل.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.
- تحقيق أقصى سرعة لتوصيل المنتج مقارنة بالمنافسين.
- العمل على دخول أسواق جديدة و زيادة حصتها السوقية.
- تحقيق مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (نور أي واست إكسبرس)



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

### المطلب الثاني: المقابلة كأداة لتحليل الدراسة

إعتمدنا في دراستنا لمؤسسة نور أي واست إكسبرس على المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة، والتي كانت على النحو التالي:

1. ماهو نطاق عمل مؤسستكم؟  
✍ تعمل مؤسستنا ضمن النطاق المحلي، حيث تنتشر مكاتبنا في أغلب ولايات الوطن.
2. ماهي الضوابط القانونية الملزمة المؤسسة إتباعها؟  
✍ تعمل مؤسستنا بدراسة قوانين وزارة التجارة والعمل وفق ماهو منصوص فيها، فمثلا لا تعمل مؤسستنا على نقل الأدوية و المكملات الغذائية و لا نتعاقد مع هكذا مؤسسات من الأساس.
3. ماهي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويلها؟  
✍ لم تعتمد مؤسستنا على أي مصدر خارجي لتمويلها، فقد كان هناك رأس مال معتبر تم استثماره لتأسيس هذه المؤسسة.
4. هل تتعامل المؤسسة مع الزبائن على مدار 24 ساعة يوميا؟  
✍ نعم، يعمل موقع مؤسستنا على مدار 24 ساعة يوميا ليتم الرد على جميع الزبائن، بهدف خلق نوع من المرونة و التنظيم و استخدام أسلوب الحوار لخلق نوع من الثقة بين الزبون و المؤسسة.
5. ماهي الشروط الواجب توافرها في الزبون للتعامل معه؟  
✍ تتعامل مؤسستنا مع نوعين من الزبائن:  
❖ زبائن ذوو شخصية طبيعية حيث لا توجد هناك أي ضوابط للتعامل مع هذا النوع من الزبائن.  
❖ زبائن ذوو شخصية معنوية (المؤسسات الموردة): يجب توفر مجموعة من الشروط للتعامل معهم من بينها:  
✓ أن يكون لهم سجل تجاري إذا كان تاجرا بالجملة  
✓ أن يكون له بطاقة التعريف الوطنية  
✓ أن تكون منتجاته قانونية و مسموح بها من طرف وزارة التجارة
6. كيف تتعامل المؤسسة مع مقترحات وآراء زبائنهم؟  
✍ تأخذ مؤسستنا آراء و مقترحات زبائننا على محمل الجد و تنظر إليها بعين الإعتبار، من خلال محاولتنا تحقيق آرائهم ووجهات نظرهم.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

7. كيف تعمل المؤسسة على كسب ولاء زبائنها؟

للـ دائما ما نعمل على كسب ولاء زبائنا من خلال تحقيق كل الوعود التي نقدمها لهم، إضافة إلى حسن التعامل معهم و الإستماع إلى إقتراحاتهم و العمل على تحقيقها إن كانت تتماشى مع أهدافنا، كما نسمح لهم بمعاينة المنتج الذي تم شراؤه عبر الإنترنت و إرجاعه إذا لم يتماشى مع متطلباتهم، فشعارنا هو "السرعة، الأمانة، والمصداقية" ونحن نعمل على تحقيق هذا.

8. هل تحتوي المؤسسة على سجل شكاوي للزبائن؟

للـ نعم، بطبيعة الحال لمؤسستنا سجل شكاوي للزبائن، يتم تسجيل فيه جميع شكاوي المصلحة التجارية و مصلحة الزبائن، حيث خصصنا مصلحة لشكاوي الزبائن ذلك بهدف محاولتنا لعلاج جميع المشاكل والشكاوي المقدمة من طرف الزبون و إيجاد الحلول الملائمة عن طريق إجراء إجتماعات دورية بين المسؤولين للنظر فيها و تحديد نسبتها من أجل معرفة ما إذا زادت أو قلت هذه الشكاوي.

9. كيف تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائنها؟

للـ دائما ما نعمل على تحسين جودة خدماتنا من خلال التركيز على المجالات التالية:

- ✓ تعليقات الزبائن من خلال جمعها بشكل منهجي و الإستطلاع عليها لتحديد مجالات التحسين، بالإضافة الى أننا نقوم بقياس أدائنا في كل فترة لتتبع التقدم المحرز و إجراء التحسينات اللازمة.
- ✓ كما نعمل على تدريب موظفينا لتزويدهم بالمهارات و المعرفة اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية، ونسعى لتحفيزهم و تشجيعهم على تقديم و إكتشاف طرق جديدة لتقديم الخدمات.
- ✓ ودائما ما نسعى لتحسين جودة التكنولوجيا المستخدمة.

10. كيف تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في أدائها لخدماتها؟

للـ تعمل مؤسستنا على تحقيق السرعة في أدائها من خلال زيادة توظيف عمال ذوي كفاءة عالية، بالإضافة إلى إستخدامها لأحدث التقنيات الرقمية التي تمكننا من التواصل مع أكبر عدد من الزبائن في وقت واحد، بالإضافة الى إيصالنا المنتج من البائع إلى المستهلك في وقت قياسي، فمثلا يتم توصيل المنتجات من وهران إلى عنابة في ظرف 24 ساعة، و من بومرداس الى تمنراست في ظرف 72 ساعة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

11. ماهي المعايير التي تتبعها المؤسسة للتوفيق بين أسعارها وحاجات زبائنها؟
- للمؤسسة تقوم مؤسستنا بدراسة السوق بجميع جوانبه وتحليل إحتياجات الزبائن ومتطلباتهم ذلك من أجل التوفيق بين أسعار التوصيل و حاجات الزبائن، كما تقوم بالنظر لطبيعة المنتج أو السلعة التي يتم توصيلها، بالإضافة النظر في الطابع الجغرافي للمنطقة التي سيتم التوصيل إليها، بحيث يختلف السعر من منطقة لأخرى و من منتج لآخر حسب وزنه.
12. كيف يمكن للمنظمة تحقيق تنافسية سعرية في السوق؟
- للمؤسسة تسعى مؤسستنا لتحقيق تنافسية سعرية من خلال تخفيضنا لجميع أسعارنا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و بالتالي ملائمة أسعارنا مع الزبائن النهائيين أو الزبائن الموردين و إكتساب عدد أكبر منهم، إضافة إلى تحقيق أرباح أكثر.
13. ما طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستكم؟
- للمؤسسة تعتمد مؤسستنا على التكنولوجيا الرقمية الحديثة المعتمدة على النظام اللوجستي كنظام الإيكوتراك الذي يسمح للزبون بتتبع طلبيته وحصوله على معلومات حصرية عنه، و نظام "Jps" الذي يعمل على تتبع شاحنات و مركبات التوصيل.
14. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة للحصول على تكنولوجيا جديدة؟
- للمؤسسة لا توجد إستراتيجية معينة، لأننا قمنا بشرائها لأول مرة عند تكوين المؤسسة، ومن ثم تم العمل على تطويرها وفقا للمستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة التي نعمل بها.
15. هل تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في بيئتها؟
- للمؤسسة نعم، بطبيعة الحال لمؤسستنا مصلحة تكنولوجيا المعلومات تعمل على تطوير المنصة الرقمية للمؤسسة حسب التطورات الحاصلة في البيئة التي نعمل بها بهدف تسهيل عملية التواصل معنا.
16. كيف تعمل المؤسسة على كسب وزيادة حصتها السوقية؟
- للمؤسسة دائما ما نسعى للعمل على زيادة الحصة السوقية من خلال مشاركتنا في العروض الدولية، وتقديم عروض مغرية لزبائننا (الموردين) ومنحهم إمتيازات من أجل أن يتعاقدوا معنا، بالإضافة إلى تخفيض أسعار توصيلنا للمنتجات لزبائننا النهائيين (المستهلكين)، و دائما ما نعمل على تحقيق السرعة في التوصيل و

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

فتح مكاتب عمل في كل ربوع الوطن خاصة في المناطق التجارية كل هذا يساعدنا على كسب حصص سوقية أكبر.

17. ماهي الإستراتيجية المتبعة لتحقيق التميز؟

لعمل مؤسستنا وفقا لإستراتيجية القيادة بالتكلفة من خلال خفض أسعارنا إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين.

18. ماهي الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟

لنسعى لتحقيق أقصى سرعة في توصيل الطرود مقارنة بالمنافسين، و محاولة تغطية كل بلديات الوطن، بالإضافة إلى إكتساب أحدث التكنولوجيا مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملنا.

19. كيف تعمل المؤسسة على مواكبة المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها؟

لنعمل على مواكبة المؤسسات الرائدة في نفس مجال نشاطنا من خلال دراسة الإستراتيجية التي تستخدمها هذه المؤسسات، كما نقوم بدراسة الأسواق التي تستهدفهم.

من خلال كل هذا نتمكن من معرفة نقاط القوة لديها، ومن ثم نقوم بإعادة النظر في دراسة البيئة التي تعمل فيها مؤسستنا و محاولة تصحيح و معالجة نقاط الضعف لدينا.

20. كيف تعمل المؤسسة على مواجهة منافسيها؟

لذلك من خلال دراسة منافسينا والبحث عن نقاط ضعفهم، وجعلهم نقاط قوة لنا، و دائما ما نعتمد على المنافسة السعرية من خلال تخفيض الأسعار إلى أدنى حد.

21. ماهي العقبات التي واجهت المؤسسة خلال تأدية نشاطها؟

لواجهت مؤسستنا العديد من العقبات من بينها:

✓ صعوبة تغطية جميع ربوع الوطن في وقت واحد ذلك بسبب كبر المساحة الجغرافية لبلدنا.

✓ نقص ثقة مجتمعنا في هذا النوع من التجارة التي تعتمد على الأنترنت، بالإضافة إلى عدم ثقتهم

في المنتوجات الرقمية، والتي عادة لا تتناسب مع ماهو معروض في الأنترنت و بالتالي إعادة هذه

المنتجات.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

22. ماهو طموح المؤسسة؟

تطمح مؤسستنا إلى تحقيق النمو المستدام من خلال زيادة الإستثمار و توسيع نطاق خدماتنا و تعزيز مكانتنا في السوق المحلي، مع محاولة وصولنا للأسواق العالمية و تحقيق الريادة فيها.

### المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج المقابلة

بعد قيامنا بإجراء مقابلة مع السيدة كاميليا وعراب مسؤولة مصلحة الإرجاع لمؤسسة نور أي واست إكسبرس توصلنا إلى:

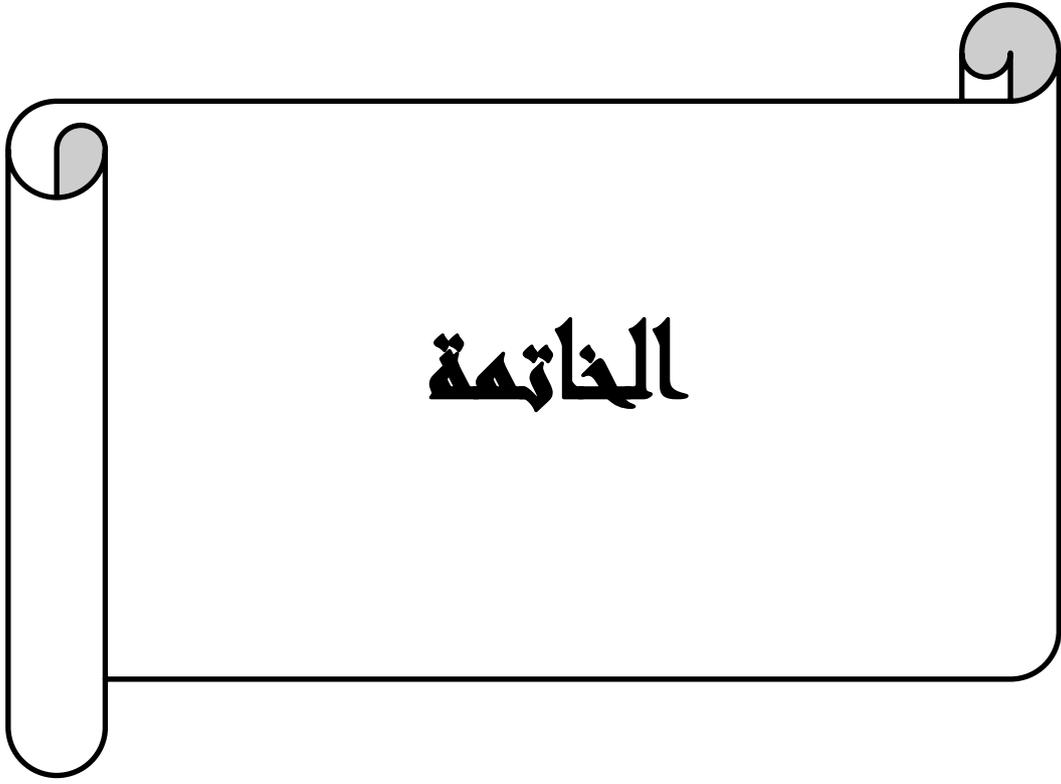
- إنتشار مؤسسة نور أي إكسبرس في أغلب ولايات الوطن و هذا يساعدها على تحقيق أرباح أكثر.
- أثبتت الدراسة أن مؤسسة نور أي واست إكسبرس ناشطة على جميع مواقعها، سواء الإلكترونية، أو مواقع التواصل الإجتماعي، وتعمل على الإستجابة لزيائنها على مدار 24 ساعة.
- تسعى هذه المؤسسة إلى توسيع مجال نشاطها والدخول إلى أسواق جديدة مقارنة بمنافسيها.
- تعمل هذه المؤسسة على السعي لكسب زبائن جدد وتحقيق ولائهم من خلال عدة أساليب أهمها خفض أسعار خدماتها، تقديم عروض مجانية، تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
- دائما ماتسعى مؤسسة نور أي واست إكسبرس على تحقيق ميزة تنافسية سعرية في تقديم خدماتها، بالإضافة إلى تركيزها على إستراتيجية القيادة بالتكلفة وهذا ما يمكنها من كسب حصص سوقية جديدة.
- أظهرت الدراسة أن ريادة الأعمال الرقمية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة من خلال توفير الوقت للزبون، أي أنه من خلال طلبه على منتج معين من الأنترنت فإن هذه المؤسسة تقوم بإيصاله في الوقت المحدد دون تنقل الزبون من مكان لآخر للحصول عليه ذلك بمجرد ملئه لإستمارة معلوماته الشخصية مع ذكر المنتج المراد شراؤه، وهذا ما يساهم أيضا في تقليل تكاليف التنقل بالنسبة للزبون، كما تستفيد المؤسسة من ريادة الأعمال الرقمية من خلال إتصالها مع أكبر عدد من الزبائن في وقت واحد والتعامل معهم بهدف كسب ولائهم، كما تساهم في تحفيز الأفراد العاملين على إبتكار تقنيات رقمية جديدة خاصة العاملين في مصلحة تكنولوجيا المعلومات حيث يقومون بتتبع التطورات التكنولوجية للعمل على تحسين موقع المؤسسة وتطبيقها، وبالتالي تقديم خدماتها بجودة عالية.
- تساعد ريادة الأعمال الرقمية اعلى زيادة مرونة المؤسسة من خلال إمكانية الزبائن على إلغاء طلباتهم، وذلك بمجرد دخولهم لموقع المؤسسة و إلغاء الطلب.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نور أي واست إكسبرس

---

### خلاصة الفصل:

رغم تطور تكنولوجيا الأنترنت في الجزائر في السنوات الأخيرة، وتحسن بعض مؤشرات مناخ الأعمال بها إلا أنها لا زالت تعاني من تأخر كبير في مراتبها، لذلك سعت لتبني مجموعة من الإصلاحات لدعم ريادة الأعمال الرقمية كتفعيل الهياكل لدعم وتنمية هذه المؤسسات، حيث تعتبر مؤسسة نور أي واست إكسبرس كغيرها من المؤسسات الرقمية التي تسعى للحصول على أحدث التكنولوجيات لتقديم خدماتها وتحسين جودتها بغرض كسب ولاء زبائنها وتحقيقها للميزة التنافسية التي تضمن لها تحقيق التنافسية و بقائها في السوق، مع إكتسابها لحصة سوقية أكبر.



الخاتمة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة يمكننا القول أنه أصبح من الضروري التحول من ريادة الأعمال التقليدية لريادة الأعمال الرقمية، لما لها من أهمية بالغة في دعم التنمية الإقتصادية وخلق القيمة المضافة، من خلال استحداث فرصا مختلفة لرواد الأعمال بإنشاء وابتكار أعمال جديدة تقوم على الإبداع إعتماذا على التقنيات الرقمية ونظم المعلومات والإتصالات والدخول في عالم الأعمال، وتكوين نطاقا للتنافس بإكتسابها لميزة تنافسية يصعب على المنافسين محاكاتها.

حيث يتطلب الحصول على عليها وجود تقنيات رقمية و تكنولوجيا مطورة تساهم في زيادة كفاءة و فاعلية كل من الجودة، الإبداع، و المرونة إضافة إلى أداء الخدمات بسرعة و بأقل وقت من خلال تسهيل عملياتها، هذا ما يؤدي إلى كسب ثقة وولاء الزبون، إضافة إلى تقديم المنتج أو الخدمة بأقل التكاليف، كل هذا يساهم في الحصول على الميزة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

غير أن ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر لازالت تعاني من الكثير من المعوقات التي تحول دون نجاحها، رغم الجهود المبذولة في إطار دعمها و تحفيزها، و ذلك راجع إلى ضعف مؤشرات مناخ أعمالها و ضعف البنية التحتية الرقمية و التي تعتبر الداعم الأول لنجاح ريادة الأعمال الرقمية.

## إختبار فرضيات الدراسة:

1. تعد ريادة الأعمال الرقمية عاملا حاسما في تحقيق النمو الإقتصادي من خلال فتح المجال للإبداع و الإبتكار و تجسيد الأفكار على أرض الواقع في شكل منظمات تعتمد على أحدث التقنيات الرقمية التي تساعدها على التطور و الريادة و الدخول لأسواق جديدة و هذا ما يتطلب توظيف العمال و خفض مستوى البطالة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. على الرغم من الإهتمام المتزايد بريادة الأعمال الرقمية في الجزائر إلا أنها تواجه ضعف كبير في بنيتها التحتية التي تشمل الإتصالات و الأنترنت و التكنولوجيا و التي تعد كعائق لنجاح الأعمال الرقمية و عدم ثقة رواد الأعمال فيها، ذلك لصعوبة تطوير و تشغيل الأعمال الرقمية بكفاءة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. تساهم التكنولوجيا الرقمية في تحقيق التميز لمؤسسة نور أي واست إكسبرس من خلال تبنيتها لبعض التقنيات الرقمية التي تزيد من تحسين خدمات المؤسسة و تساعد على كسب ولاء زبائنها كنظام الإيكوتراك الذي يسمح لهم الحصول على معلومات دقيقة حول موقع طرودهم، و تفاعل المؤسسة مع

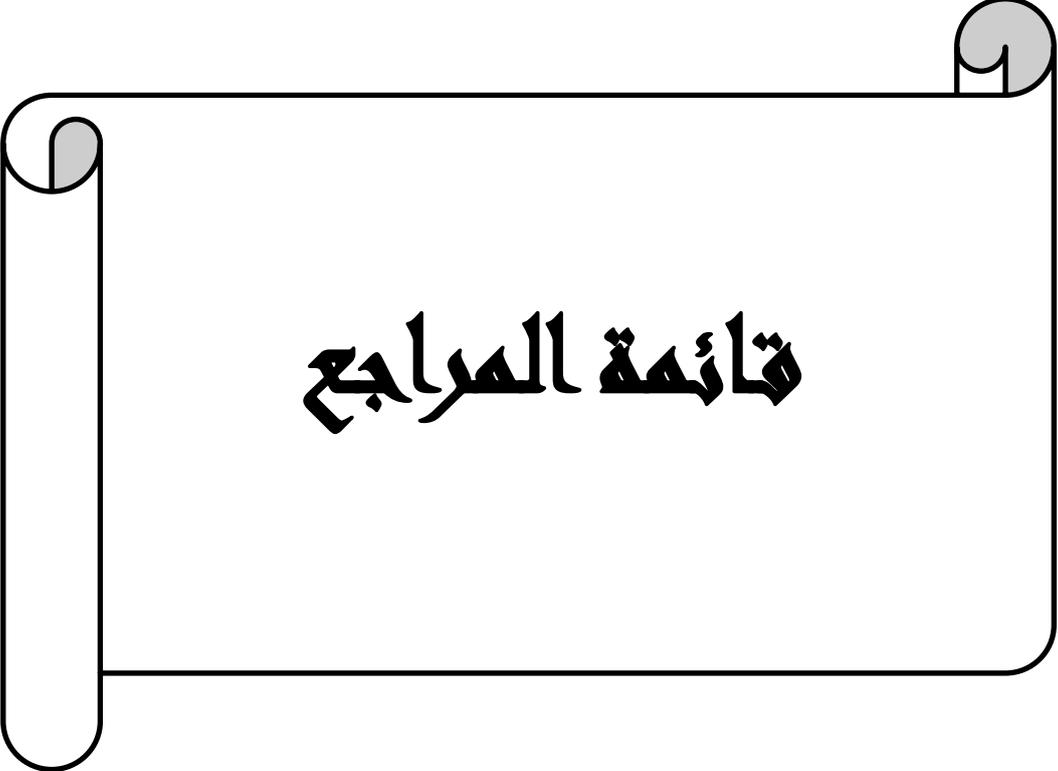
زبائنها في مختلف وسائل الإتصال الرقمية مما يساعد في بناء علاقات قوية معهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة:

- تركز قيادة الأعمال على الإبداع و الابتكار والتكنولوجيا المطورة.
- تعتبر قيادة الأعمال الرقمية منهج جديد لإنشاء وإدارة المنظمات الريادية في العصر الرقمي.
- تساهم قيادة الأعمال الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات الريادية من خلال اعتمادها على التقنيات الرقمية.
- تساهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون.
- ساهمت قيادة الأعمال الرقمية في فتح ودخول أسواق تنافسية جديدة.
- جودة البنية التحتية تساهم في تقديم منتجات وخدمات أكثر جودة وبأقل التكاليف و أكثر سرعة.
- تعاني الجزائر من تأخر مراتبها في مؤشرات مناخ الأعمال والتي تعتبر المرجع الأولي قبل إنشاء الأعمال فيها.
- في إطار الإصلاحات الإقتصادية هيأت الجزائر مجموعة من الهياكل الداعمة لمثل هذه المنظمات.
- تسعى مؤسسة نور واست إكسبرس الحصول على أحدث التكنولوجيا في مجال أعمالها و محاولة تكييفها مع متطلبات زبائنها و أهدافها.
- تسعى مؤسسة نور أي واست اكسبرس إلى بلوغها الريادة العالمية.

### الإقتراحات و التوصيات:

- يجب أن تركز الجزائر على تحسين بنيتها التحتية الرقمية بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الرقمية.
- يجب العمل أكثر على تهيئة وتحسين مناخ الأعمال في الجزائر من أجل الإستثمار فيها.
- إنشاء حملات توعية للحث على أهمية هذا النوع من المنظمات.
- يجب تحفيز المنظمات الريادية التي تركز على قيادة الأعمال الرقمية من أجل تشجيع الأفراد لإتباع هذا النوع من الأعمال.
- على المنظمات الجزائرية أن تدرك أهمية هذا التوجه الرقمي لما له من أثر إيجابي على زيادة كفاءة أداء أعمالها.
- وضع القوانين والأطر الكفيلة بحماية هذا النوع من الأعمال.



# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيرك، "ريادة الأعمال"، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2019.
2. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيرك، "مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم والتطبيقات الأساسية لغير المتخصصين"، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019.
3. أحمد خولي، "ريادة الأعمال ببساطة"، دار الجندي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2022.
4. باديس مجاني، ريمّة طبول، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
5. بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
6. حسن على الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
7. سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
8. سيد سالم عرفة، "الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
9. طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
10. عامر حربوطلي، "ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سوريا، 2018.
11. علاء فرحان طالب، أكرم محسن الياسري، "الإدارة الإستراتيجية الريادة الإدراكية والإستراتيجية السلوكية، مدخل معاصر"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
12. علي زكي نصار، خيرية أحمد فطوم، ابراهيم أبو دلوم، "الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي في جودة الأعمال"، الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.

13. علي فلاح مفلح الزعبي، "ريادة الأعمال (صناعة القرن الحادي والعشرين)"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2016.
14. عمرو علاء الدين زيدان، "ريادة الأعمال القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
15. العياشي زرزار، كريمة غياد، "إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
16. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
17. فضة عباسي بصلي، "التعليم لريادة الأعمال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
18. فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
19. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
20. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
21. محمد إسلام الناقة، "ريادة الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
22. محمد بن موسى، "السياق العام للعلاقة التفاعلية بين ريادة الأعمال والبنية الإقتصادية والإجتماعية المحيطة"، كتاب جماعي حول: الإبداع، ريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (المحلية) المستدامة - دراسات ميدانية وتجارب رائدة - ، منشورات مخبر الطرق الكمية في العلوم الإقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، الجلفة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2019.
23. محمد عبد الله شاهين محمد، "الإقتصاد الجزئي التطبيقي ودوره في إدارة المشروعات"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
24. محي الدين القطب، "الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

25. وليد بن تركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
26. يحيى قحطان محمود، "التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
27. يوسف مصطفى كافي، "إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
28. يوسف مصطفى كافي، "إقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألف للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
29. يوسف مصطفى كافي، "الذكاء الإقتصادي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
30. يوسف مصطفى كافي، "ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. أحمد إبراهيم سعيد حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
2. أسامة موسى علي الدراس، "أثر ريادة الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي على المسؤولية الاجتماعية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2015.
3. أسماء قدوري، "إستراتيجيات الابتكار وأثرها على تدعيم القدرة التنافسية للشركات المصدرة" (دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.

4. إلهام بوحبيطة، "دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية" (دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020.
5. الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية" (دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
6. حسام الطلال الهويدي، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تعزيز البيئة الإبداعية" (دراسة ميدانية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان)، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، 2018.
7. حمزة بن الزين، "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية" (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال الفترة 2006-2014)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
8. طه علي نايل الجميلي، "أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
9. عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية" (دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
10. فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
11. لميس يوسف أحمد القرنة، "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة" (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

12. محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009.
13. مروان عامر نصيف الجبوري: "أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن"، مذكرة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2016.
14. مصطفى محمد الدرويش، "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" (دراسة حالة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية)، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2013.
15. وسيلة بن سعد، "تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
16. وسيلة بن فاضل، "آليات تطوير قطاع المؤسسات الناشئة في الجزائر" (دراسة تحليلية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021.
17. ياسر سعيد أبو هرييد، "دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة)، مذكرة ماجستير، كلية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

#### ثالثا: المجالات العلمية

1. أحمد محمد بني عيسي، "دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية" (دراسة ميدانية في قطاع الإتصالات الأردنية)، المجلة العربية للنشر العلمي، الكلية الجامعية العربية للتكنولوجيا، عمان، الأردن، العدد 21، 2020.
2. آسيا بعضي، "مقارنة سهولة ممارسة الأعمال في الجزائر مع بعض الدول العربية (الإمارات، البحرين، المغرب، السعودية) في 2020"، مجلة جديد الإقتصاد، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023.

3. أم الخير البرود، "دور مسرعات الأعمال في دعم الشركات الناشئة" (قراءة تحليلية لمسرعات الأعمال بالسعودية)، مجلة المقرنزي للدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023.
4. أمل هاشم علي، "حاضنات الأعمال ودورها في دعم رواد الأعمال ودعم التنمية الإقتصادية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة حلوان، حلوان، مصر، المجلد 11، العدد 01، 2020.
5. أمينة بن جمعة، وفاء سعدي، "التعليم العالي ودوره في تميمين مخرجات الإبتكار" (دراسة مؤشر الإبتكار العالمي للجزائر لسنة 2022)، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2023.
6. أمينة عثمانية، منال بلعابد، "المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
7. إنصاف قسوري، "متطلبات الإقتصاد الرقمي لتطوير المؤسسات الناشئة الجزائرية" (قراءة تحليلية)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 02، 2023.
8. بحري قادة، فاطمة الزهراء كرفيس، "التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة"، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023.
9. بلال خلف السكارنة، "إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية" (دراسة ميدانية على شركة الإتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، العدد 17، 2008.
10. توفيق حناشي، فارس قاطر، صالح محرز، "دور ريادة الأعمال الرقمية في تحسين الخدمات"، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة تبسة، تبسة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2023.

11. حفيظة سليمان البراشدية، "ريادة الأعمال الرقمية ظل جائحة كورونا (كوفيد 19) الفرص والتحديات"، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة حمد بن خليفة، عمان، الأردن، المجلد 01، العدد 05، 2021.
12. حمزة غندور، رتيبة طايبي، "ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة ريان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2022.
13. حنان بقاط، سليمة هالم، "هيئات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018.
14. خديجة عرقوب، "دور حاضرات الأعمال الجامعية في دعم ريادة الأعمال الرقمية"، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
15. رانيا محروس، أسماء شعبان حماده، "آليات مقترحة لتفعيل ريادة الأعمال الرقمية بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، المجلد 01، العدد 47، 2023.
16. رشيدة مساني، "المنصة الإلكترونية - ديار دزاير - للتجارة الإلكترونية والابتكار كنموذج رائد للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023.
17. الزهراء علالي، فتيحة علالي، "مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2021.
18. زهرة بن قمجة، "دور الجامعة في توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال" (تجارب علمية رائدة)، مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الإقتصاد العالمي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2023.
19. الزهرة بوصوفة، "المؤسسات الناشئة وحاضرات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة عبد الله مرسى، تبازة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023.

20. سعيدة ضيف، فاطمة قهيوي، أحمد ضيف، "نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020.
21. سفيان بن داود، "ريادة الأعمال الرقمية توجه جديد للعمل المقاولاتي في ظل تداعيات جائحة كورونا" (تجارب دولية ناجحة)، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.
22. سلمى صالحى، "آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" (دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية)، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021.
23. سماعيل عيسى، محي الدين محمود عمر، جيلالي بوزكري، "دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII" (دراسة حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم الإقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020.
24. سمية بن علي، "المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتهديدات الفشل" (دراسة حالة المؤسسة الناشئة Noycy بولاية عنابة)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022.
25. سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر" (مؤسسة يسير نموذجاً)، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2023.
26. شريف محمد توفيق مختار صالح، وائل وفيق رضوان، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط"، (بحث مستل من رسالة ماجستير)، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، دمياط، مصر، المجلد 37، العدد 85، 2023.
27. شريفة بوالشعور، "دور حاضرات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة" (دراسة حالة الجزائر)، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2018.

28. شوقي جباري، زهرة قطراني، "مرتكزات نجاح الشركات الناشئة الجزائرية" (تجربة يسير نموذجاً)، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 03، 2023.
29. صليحة شامي، "آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الريادية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2023.
30. صليحة ميروك، صابر شراد، "تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة المنصل للإقتصاد، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2019.
31. الطيب بولحية، سمير ساعي، "دراسة تحليلية لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية للجزائر مقارنة بالدول العربية"، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022.
32. عبد الجليل جباري، لطيفة جباري، "واقع وآفاق تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2022.
33. عبد الله العويجي، "معوقات التجارة الإلكترونية في الجزائر"، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2023.
34. عبد الله دوكاره جلال، فيصل مخطاري، "دراسة مقارنة حول سهولة ممارسة أنشطة الأعمال في دول المغرب العربي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021.
35. عبد الملك بوضياف، أمال براهيمية، "تحليل أداء الإقتصاد الجزائري وقف مؤشرات مناخ الأعمال ودوره في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 8 ماي 1995، قلمة، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2019.
36. عبد المجيد الفضه، عبد الغني حدادي، "تحليل جاذبية الجزائر للإستثمار الأجنبي المباشر وفق مؤشر سهولة أداء الأعمال خلال الفترة (2010-2020)"، مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر، المجلد 22، العدد 04، 2023.
37. عتيقة حرارية، "الميزة التنافسية"، مجلة الدراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2015.

38. العقاب جيلالي، نور الدين كروش، "دار المقاولاتية كآلية لتعزيز روح المقاولاتية للطلبة الجامعيين الجزائريين" (دراسة حالة طلبة المركز الجامعي تيسمسيلت)، مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، المركز الجامعي تيسمسيلت، تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 14، العدد 03، 2020.
39. علي مظهر عبد المهدي، أحمد مظهر عبد المهدي، حيد جاسم محمد، "تأثير ريادة الأعمال الرقمية في سمعة الشركة" (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة التأمين العراقية)، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة الفرات الأوسط التقنية، كوفة، العراق، المجلد 05، العدد خاص، 2023.
40. فاطمة الزهراء بوداود، "دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال بالجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2022.
41. فاطمة عيساوي، محمد الهزام، "مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
42. ليلي بوحديد، "واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجلفة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2018.
43. مبروكة مشري، رميلة لعمور، "دراسة تحليلية لمؤشر تطور الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة للجزائر لسنة 2020 مقارنة بدول شمال إفريقيا (مصر، تونس، المغرب)"، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022.
44. محمود حسن جمعة، محمد إبراهيم تايه، عامر رشيد عنيد، "دور المنظمات الريادية في تعزيز الأداء الإستراتيجي" (دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كركوك، كركوك، العراق، المجلد 12، العدد خاص، 2022).
45. مختار بودالي، "الصيغ التمويلية المتاحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، بشار، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2021.
46. مروان النسور، روان عكور، عمر بلحازية، "أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 13، العدد 02، 2021.

47. مروى رمضاني، كريمة بوقرة، "تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر" (نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
48. مريم بن الشريف، "شركة يسير نموذج رائد للمؤسسات الناشئة في الجزائر (عوامل النجاح والتحديات)"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2023.
49. مسعود كسرى، خليفة محمد بلكبير، "إشكالية الإستمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 00، العدد 00، 2009.
50. مشيرة حسن الشعري، "الإقتصاد الرقمي وتفعيل سياسات ريادة الأعمال داخل المجتمع المصري" (دراسة حالة لرائدي الأعمال الرقمية)، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، دمياط، مصر، المجلد 12، العدد 01، 2023.
51. منى بسويح، ياسين ميموني، سفيان بوقطاية، "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2020.
52. مها خليل شحاده، "التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، العدد 62، 2022.
53. ميسون بلخير، العيد غربي، "الهياكل والآليات الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للإقتصاد السياسي، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2023.
54. ميلاد صالح خليفة عبد الرحمان، مسعود صالح خليفة إبراهيم، "أثر الميزة التنافسية في تحسين أداء ريادة الأعمال" (دراسة ميدانية على أصحاب المشاريع الصغرى والمتوسطة بمنظمة وادي الشاطي)، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، المجلد 05، العدد 24، 2013.
55. نوال بوساري، هناء بوعزة، "الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة في الجزائر"، منصة المجلة العلمية الجزائرية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، المجلد 19، العدد 02، 2023.

56. نور الدين أحمد حسام الدين، "دور ريادة الأعمال الرقمية في تعزيز النمو الإقتصادي"، المجلة الجزائرية للأبحاث الإقتصادية والمالية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
57. نورهان شويب، ميلود برني، فريد مشري، "واقع ريادة الأعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي مابعد فترة كوفيد-19"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2024.
58. نورية بن نامة، بغداد كربالي، "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية" (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2013.
59. هاشم فوزي العبادي، حوراء رشيد الموسوي، "الشغف الإستراتيجي ودوره في بناء المنظمات الريادية" (دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية في محافظة النجف الاشرف)، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 11، العدد 01، 2021.
60. هاشم فوزي العبادي، ليث شناوة الجابري، الإحتواء الإستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية"، مجلة الغازي، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، المجلد 08، العدد 02، 2022.
61. وائل محمد جبريل، "مدى توافر ريادة الأعمال لدى طلبة كلية الإقتصاد"، مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة، جامعة عمر المختار، درنة، ليبيا، المجلد 05، العدد 01، 2020.
62. وليد كامل محمد بن كامل علام، "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء" (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة أسوان، أسوان، مصر، المجلد 52، العدد 01، 2022.
63. يارة ماهر محمد قناوي، "دور المكتبات الأكاديمية في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية بمصر" (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة ألبانيا، ألبانيا، مصر، المجلد 06، العدد 17، 2024.
64. يوسف أحمد، محمد الأمين دلهوم، "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر" (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)،

مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2019.

رابعاً: الملتقيات

1. جهاد بن عثمان، "أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة إلى الملتقى حول موضوع سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر، 2019.
2. خديجة بلعلياء، صورية معموري، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
3. فضيلة بوطورة، فاطمة الزهراء بوطورة، أحلام هواري، "أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية" (دراسة حالة دار المقاولاتية بجامعة تبسة)، مداخلة ضمن الملتقى الوطني: الجامعة المقاولاتية، التعليم المقاولاتي والإبتكار، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، يومي 10-11 ديسمبر 2018.
4. كريمة سلطان، أمال مرقع، "ريادة الأعمال الذكية تجربة الإمارات العربية نموذجاً"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الافتراضي: البيانات الضخمة والإقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الإقتصادي في الدول النامية الفرص والتحديات والآفاق، الوادي، الجزائر، 18 جوان 2022.

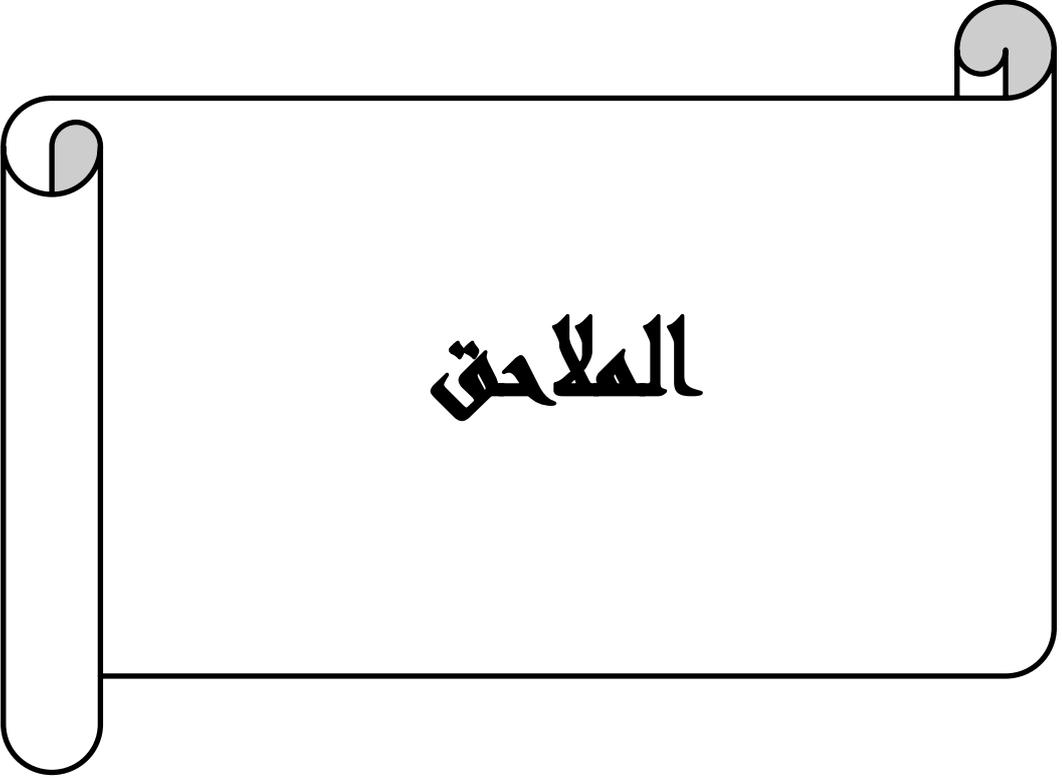
خامساً: المؤتمرات

1. عبد الله مفتاح الشويرف، مختار محمد الجديد، "نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال للمشروعات الصغرى والمتوسطة"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي: دور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الإقتصاد الليبي، جامعة مصراته، مصراته، ليبيا، 21 سبتمبر 2019.

سادساً: المواقع الإلكترونية

1. "تقرير عن تطور مؤشرات خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية للسداسي الأول 2023"، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراف، الجزائر، الجزائر، 2023، <https://www.mpt.gov.dz>.

2. ميادة حياوي مهدي، "المنظمات الريادية الناجحة وأثرها في تعزيز إستراتيجية التمايز" (دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء والعاملين في ديوان محافظة النجف الأشرف)، الكوفة، مصر، 2019،  
. <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ksc/article/view/5287/4899>
3. The Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, (2015-2024), Washington, United States of America ,<https://www.heritage.org/index/>.
4. Transparency International, corruption perceptions Index, (2018-2023), Berlin, Germany, <https://www.transparency.org/en/cpi>.
5. United Nation E-Government Survey, (2012–2022), New York, United States of America , <https://publicadministration.desa.un.org/>.
6. WIPO, Global Innovation Index, (2018-2023), Geneva, Switzerland, [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index](https://www.wipo.int/global_innovation_index).
7. World Bank Group Report, Doing Business Index, (2016-2020), Washington, United States of America, <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-reports>.



الملاحق

### أسئلة المقابلة:

1. ماهو نطاق عمل مؤسستكم؟
2. ماهي الضوابط القانونية الملزمة على المؤسسة إتباعها؟
3. ماهي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويلها؟
4. هل تتعامل المؤسسة مع الزبائن على مدار 24 ساعة يوميا؟
5. ماهي الشروط الواجب توافرها في الزبون للتعامل معه؟
6. كيف تتعامل المؤسسة مع مقترحات وآراء زبائنهم؟
7. كيف تعمل المؤسسة على كسب ولاء زبائنهم؟
8. هل تحتوي المؤسسة على سجل شكاوي للزبائن؟
9. كيف تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن؟
10. كيف تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في أداؤها لخدماتها؟
11. ماهي المعايير التي تتبعها المؤسسة للتوفيق بين أسعارها وحاجات زبائنهم؟
12. كيف يمكن للمنظمة تحقيق تنافسية سعرية في السوق؟
13. ما طبيعة التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسستكم؟
14. ماهي الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة للحصول على تكنولوجيا جديدة؟
15. هل تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في بيئتها؟
16. كيف تعمل المؤسسة على كسب وزيادة حصتها السوقية؟
17. ماهي الإستراتيجية المتبعة لتحقيق التميز؟
18. ماهي الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟
19. كيف تعمل المؤسسة على مواكبة المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها؟
20. كيف تعمل المؤسسة على مواجهة منافسيها؟
21. ماهي العقبات التي تواجه المؤسسة خلال تأدية نشاطها؟
22. ماهو طموح المؤسسة؟

République Algérienne Démocratique & Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Guelma  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences  
de Gestion  
Département des Sciences Économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غلما  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

تاريخ: 05/05/2024

الرقم: 68/ت.ج.ا.ج.ع.1 - تاريخ: 05/05/2024

إلى السيد: مدير نور أي وامت أكاديمي أولاد موسى - بومرواس -  
الموضوع: طلب إجراء ورشة ميدانية للطلبة بمؤسساتكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالمخاض التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم، للطلبة الآتية أسمائهم

1. بولكروغ وانية

2. باطح أسماء

السرى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، الك الجامعة: 2024/2023  
عنوان المذكرة:

زيادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية  
دراسة حالة: نور أي وامت أكاديمي أولاد موسى - بومرواس -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تفضلوا السيد المدير بقيامنا المثابرة

تأشيرة الدراسة المستقلة



رئيس القسم

المكتب بقسم العلوم الاقتصادية  
الأستاذ: عسادل سعدي

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور ريادة الأعمال الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية باعتبارها منهج جديد لبناء منظمات ريادية رقمية وتبيان وفعاليتها في تعزيز القدرة الابتكارية و الإبداعية لهذه المنظمات و بالتالي تعزيزها للقدرة التنافسية ، وأسقطنا هذه الدراسة على مؤسسة نور أي واست اكسبرس من خلال اجراء مقابلة ، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها ضعف البنية التحتية الرقمية، ضعف مؤشرات مناخ الأعمال في الجزائر و تأخر ترتيبها مما يؤدي الى تخوف الأفراد من انشاء مشاريعهم، اعتماد المؤسسة المدروسة على التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية و زيادة حصتها السوقية،

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال، ريادة الأعمال الرقمية، الميزة التنافسية، المنظمات الريادية، التكنولوجيا الرقمية.

## Abstract :

This study aims to shed light on the role of digital entrepreneurship in achieving competitive advantage as a new approach to building digital entrepreneurial organizations, and its effectiveness in enhancing the innovative and creative capacity of these organizations, and thus enhancing their competitiveness. The study was applied to Noor iWest Express through an interview. We came up with a set of results, the most important of which are: The weak digital infrastructure, the weak business climate indicators in Algeria and its late ranking, which leads to individuals' fear of establishing their projects, the reliance of the studied organization on digital technology to achieve competitive advantage and increase its market share.

**Key terms:** Entrepreneurship, digital entrepreneurship, competitive advantage, entrepreneurial organizations, technology.