

أثر التحول الرقمي على تطوير ريادة الأعمال في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة شركة كوندور -

The Impact of Digital Transformation on the Development of Entrepreneurship in Algerian Enterprises -A Case Study of Condor Company -

فاطمة الزهراء مرفوعة¹ .

¹ جامعة عمار الثليجي الأغواط (الجزائر)، مخبر دراسات في التنمية الاقتصادية ، fz.marfoua@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2026/06/30

تاريخ المراجعة: 28/06/2026؛

تاريخ الاستلام: 2026/04/23؛

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال تسليط الضوء على أبعاده التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية، وقياس مدى انعكاسها على أنماط النشاط الريادي. تنطلق الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تعزيز ريادة الأعمال داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 36 مفردة من موظفي شركة كوندور. كما تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (PLS-SEM) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ريادة الأعمال، حيث ساهم في تحسين الابتكار، دعم الكفاءة التشغيلية، وتوسيع فرص تطوير المشاريع داخل المؤسسة. كما بينت الدراسة أن البعد التكنولوجي والتنظيمي يعدان الأكثر تأثيراً في تعزيز النشاط الريادي. وتخلص الدراسة إلى أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في دعم التوجهات الريادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ ريادة الأعمال؛ نمذجة المعادلات البنائية؛ ريادة الأعمال الرقمية؛ ابتكار

تصنيف JEL : O33 ; L26

Abstract:

This study examines the effect of digital transformation on the advancement of entrepreneurship in Algerian firms, with a focus on its technological, economic, organizational, and social dimensions and their impact on different forms of entrepreneurial activity. It seeks to answer the central question: To what extent does digital transformation enhance entrepreneurship within Algerian economic institutions? To fulfill this objective, a descriptive-analytical method was employed, using a structured questionnaire to gather data from a sample of 36 employees at Condor Company. The analysis was conducted through Structural Equation Modeling based on the PLS-SEM approach to test the study hypotheses. The findings demonstrate a statistically significant positive relationship between digital transformation and entrepreneurship, as it promotes innovation, improves operational efficiency, and broadens opportunities for business development. Moreover, the technological and organizational dimensions were identified as the most influential factors in strengthening entrepreneurial activity. The study concludes that the adoption of digital transformation strategies plays a vital role in supporting entrepreneurial orientation and enabling Algerian firms to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Digital transformation ; Entrepreneurship ; Structural Equation Modeling ; Digital Entrepreneurship; Innovation

JEL Classification: O33 ; L26

I- تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي وانتشار التقنيات الرقمية، مما جعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا أساسيًا لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها التنافسية. ولم يعد هذا التحول يقتصر على تحسين العمليات الداخلية، بل امتد ليشمل إعادة صياغة نماذج الأعمال وخلق فرص جديدة للابتكار. وفي هذا الإطار، تُعد ريادة الأعمال أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي لما توفره من فرص لتوليد القيمة واستحداث مشاريع مبتكرة. ومن ثم، أصبح التكامل بين التحول الرقمي وريادة الأعمال ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى التكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي وتعزيز تنافسيتها.

1.I- الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات إلى تطور الاهتمام بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال عبر الزمن، حيث تناولت الدراسات المبكرة أثر التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار، مؤكدة وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة والنشاط الريادي (Westerman et al., 2014). ثم اتجهت أبحاث لاحقة إلى التركيز على ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتطوير نماذج الأعمال، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Feldman, 2019، Nambisan, 2017) وفي الدراسات الأحدث، تم الاعتماد على نماذج تحليل متقدمة مثل النمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل تأثير أبعاد التحول الرقمي بشكل أكثر دقة، حيث أكدت نتائجها استمرار الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في دعم الأنشطة الريادية عبر مختلف السياقات الاقتصادية (OECD, 2023).

2.I- الفجوة والإسهام العلمي:

على الرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن أغلبها ركز على بيئات اقتصادية متقدمة، مع محدودية في الدراسات التطبيقية داخل السياق الجزائري، خصوصًا تلك التي تعتمد على نماذج تحليل متقدمة مثل PLS-SEM كما لوحظ ضعف في الدمج بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة وأنماط ريادة الأعمال ضمن نموذج تحليلي واحد متكامل. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل شامل للعلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال في مؤسسة جزائرية باستخدام منهجية كمية متقدمة، بما يساهم في إثراء الأدبيات وتقديم نتائج قابلة للتطبيق.

3.I- إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في تطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية؟

4.I- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

- تُبرز الدور المحوري للتحول الرقمي في دعم وتطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات .
- تقدم دليلاً ميدانياً من السياق الجزائري حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين .
- تساعد صناع القرار في تبني استراتيجيات رقمية فعالة لتعزيز الابتكار .
- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي التحول الرقمي وريادة الأعمال .

5.I- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أثر التحول الرقمي على تطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية .
- قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي) على النشاط الريادي .
- إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية .
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في دعم ريادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة .
- اختبار العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (PLS-SEM).
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات الجزائرية لتعزيز التحول الرقمي .

- إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال .

6.I - فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

وتنبثق جملة من الفرضيات الفرعية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للتحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية.

II. الإطار النظري:

1.II التحول الرقمي:

1.1.II تعريف التحول الرقمي:

حسب تعريف **George Westerman وآخرون (2014)**: " التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات

الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء (Westerman, Didier, & McAfee, 2014) ."

وحسب تعريف **BMW (2015)**: "التحول الرقمي هو عملية التكامل بين جميع القطاعات والمجتمع من خلال عملية جمع المعلومات

وتحليلها وترجمتها إلى أفعال، بحيث تجلب هذه التغييرات مزايا وفرص واعدة، غير أنها تخلق تحديات جديدة". (Jurgielewicz, 2020)

أما تعريف **(Microsoft Team, 2022)** فيعتبر: "التحول الرقمي عملية تحديث وأتمتة وتحسين العمليات التجارية للمؤسسة من خلال

إدخال التكنولوجيا الجديدة وتحسين طريقة سير العمل".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي عبارة عن عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى إعادة تصميم طريقة عمل

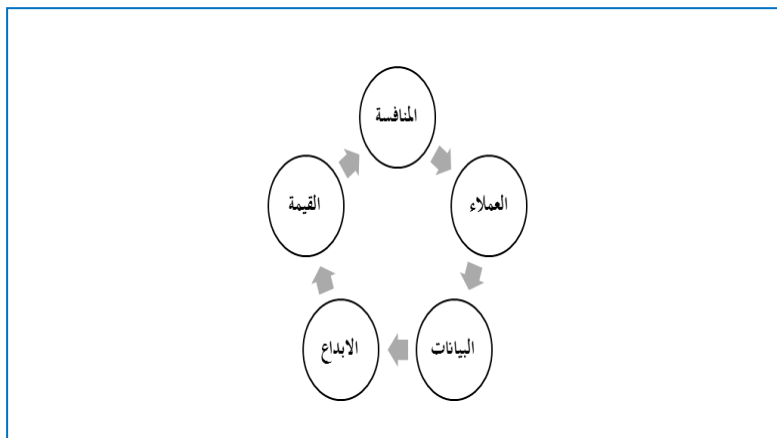
المؤسسات من خلال دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع أنشطتها ومجالاتها بهدف تحسين الأداء والكفاءة.

2.1.II . مكونات التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي أساسيا لنمو المؤسسات واستدامتها في عصر تكنولوجيا المعلومات الحديثة وهذا يتطلب فهما أساسيا لمكوناتها والمتمثلة

حسب الشكل الموالي:

الشكل 01: مكونات التحول الرقمي



المصدر: Eleonora Veglianti, Working Environment and Digital Transformation Challenges for the Public Sector, 1st ed, Springer, Berlin, 2023, p10

- **المنافسة:** إن التحول الرقمي في المؤسسات ليس أمراً حتمياً لمواجهة المنافسين فحسب، بل أيضاً من أجل البقاء في السوق واكتساب ميزة تنافسية، لذا فإن المؤسسات التي تتمكن من التكيف مع التغيرات الرقمية في فترة زمنية قصيرة يمكنها البقاء في السوق ، وغالباً ما تظهر الفجوة الرقمية في الأسواق التنافسية بين المؤسسات التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي السريع وبين المؤسسات التي تحافظ على وضعها الحالي . كما أن التكيف بشكل مناسب مع العصر الرقمي والاستفادة من مزاياه، يسلط الضوء على ستة عناصر أساسية تبني مؤسسة رقمية عالية الأداء وهي: الإستراتيجية والابتكار؛ اتخاذ القرار؛ أتمتة العمليات؛ التنظيم؛ التكنولوجيا؛ البيانات والتحليلات. (Kostić, 2018)
- **العملاء:** تعمل التقنيات الرقمية الجديدة على تغيير طرق الاتصال مع العملاء بشكل كبير من حيث كيفية إعلامهم وتقييمهم واكتشاف رغباتهم، وبالتالي يصبحون أكثر ارتباطاً مع بعضهم البعض ومع المؤسسة بشكل أكبر، كما أصبح التركيز على احتياجات العملاء وتجربتهم ورغبتهم أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك عن طريق تقديم تجربة شاملة وسلسة ومرضية للعملاء. (Project Group Business And Information Systems Engineering (Bise), 2020)
- **البيانات:** في عصر التحول الرقمي أصبحت المؤسسات ملزمة بمضاعفة جهودها في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات ، لذا فلا يجب عليها أن تكتفي بالبيانات الداخلية فحسب، بل تحتاج كذلك إلى البيانات الخارجية وغالباً ما تولد الشركات كميات كبيرة من البيانات الداخلية أثناء عمليات الإنتاج الخاصة بها غير انه غالباً ما يتم تخزينها في أقسام مختلفة دون ربط بيني سلس، بحيث يتم تخزين البيانات الموجودة في نفس القسم لكن في مستودعات بيانات مختلفة؛ لذا يجب كسر الجدران التقنية لإنشاء ترابط سلس بين هذه البيانات ، وذلك لتوفير معلومات نوعية وموثوقة للمؤسسة والتي تمكنها من التنبؤ المستقبل والتدقيق المستمر للمعلومات. (Xiaodong, 2023)
- **الإبداع:** تكمن أهمية الإبداع في أنه يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المتطلبات الآنية وتغيرات السوق، فإذا استغرق التحول الرقمي وقتاً أطول للتنفيذ، فمن الممكن أن يتم الإبداع بشكل عاجل وتوفير الاستجابة التي تتطلبها شريحة معينة من السوق، وبالتالي فإن الإبداع هو المحرك الأساسي للتحول الرقمي عن طريق توليد أفكار جديدة وتجريب حلول مبتكرة في مجالات مختلفة. (Stelian, 2023)
- **القيمة:** إن التحول الرقمي يقدم قيمة ملموسة وغير ملموسة للمؤسسة، إذ إن القيمة الملموسة للمؤسسة التي يضيفها التحول الرقمي قد تمثل في تعزيز ربحية المؤسسة وتحسين الأداء المالي بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية ونموها واستمرارها أما بالنسبة للقيمة الغير ملموسة فتتمثل في تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتعزيز الروابط والعلاقات مع العملاء (Gregory, 2019).

3.1.II أبعاد التحول الرقمي:

- يمكن حصر أبعاد التحول الرقمي في: (Stelian, 2023)
- البعد التكنولوجي: استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة
- البعد الاقتصادي: تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف
- البعد التنظيمي: إعادة هيكلة العمليات داخل المؤسسة
- البعد الاجتماعي: تغيير سلوك المستهلكين

3.2.II التعريف ريادة الأعمال الرقمية: قبل تعريف ريادة الأعمال الرقمية، نعرّف أولاً ريادة الأعمال ثم ننتقل إلى الرقمية.

1.2.II تعريف ريادة الأعمال: يمكن عرض أهم التعاريف في هذا المجال: نذكر منها:

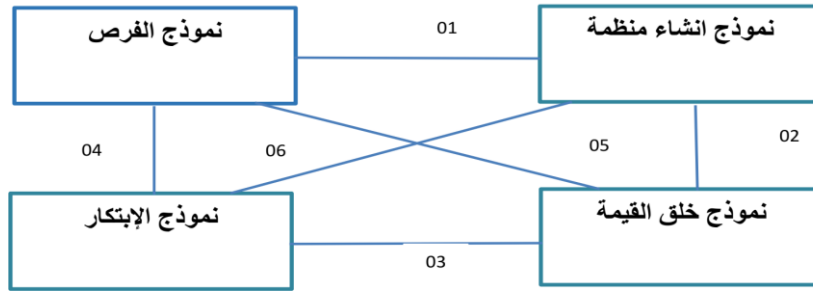
- تعريف Hisrich et Peters المقاولاتية هي: "سلوك يسعى إلى الابتكار، وتنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل الاستغلال الأمثل لموارد ووضعية معينة تتحمل المخاطرة والتعرض للفشل. (Robert D Hisrich et Michel Peters, 1989)
- كما عرفه: Thierry Verstraete: "المقاولاتية هي ممارسة مادة للتعليم، ميدان للبحث العلمي يدرس ويتطلب باحثين في هذا المجال (Thierry VERSTRAETE, 2001, n°1, Vol 1)

- وكان التعريف السائد عند الأمريكيين في بداية التسعينيات هو تعريف الأستاذ في جامعة هارفارد البروفيسور Haward Stevenson، والذي عرف المقاولانية على أنها: "اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها" (Thierry VERSTRAETE, Vol 1, n°1, 2001, صفحة 23)، وما يلاحظ في هذا التعريف أن المقاولانية لا تركز على اكتشاف الفرص فقط، بل تتعدى إلى استغلالها في أسرع وقت وبأحسن صورة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف ريادة الأعمال على أنها عملية ديناميكية تتكون من مجموعة من المراحل المنظمة والمخطط لها، تعتمد على الإبداع لابتكار فرص اقتصادية جديدة، وتحقيق أهداف الما قول الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. وتعرف ريادة الأعمال بأنها أيضاً عملية إنشاء مشاريع جديدة قائمة على الابتكار وتحمل المخاطر. (Schumpeter, 1934).

II.1.1.2. النماذج الأربعة لريادة الأعمال وروابطها: يمكن تلخيصها في الشكل الموالي.

الشكل 02 : تمثيل النماذج الأربعة لريادة الأعمال وروابطها



Source : VERSTRAETE et Alain FAYOLLE. Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE , Revue de l'Entrepreneuriat, vol4, n1, 2005, P44. Revue de l'Entrepreneuriat, vol4, n1, 2005, p: 44..

من خلال الشكل أعلاه يمكن تسلط الضوء على ست روابط، يمكن تلخيصها على النحو التالي: ((2005)، vol4, n1, 2005)

- **الرابط 1:** لاستغلال فرصة عمل، من الضروري، بطريقة أو بأخرى، أن يكون منظماً، تتبلور الموارد المختلفة في المنظمة (العملية و/أو العمليات الخاصة بنتيجتها).
- **الرابط 2:** لا يمكن للمنظمة أن توجد بشكل مستدام (ويمكن لرجل الأعمال أن يحافظ على مكانته من خلال العلاقة مع هذه المنظمة) دون تزويد أصحاب المصلحة بالقيمة التي يتوقعونها والتي تستمد منها الموارد اللازمة لتشغيلها.
- **الرابط 3:** عندما تكون القيمة المقدمة كبيرة، غالباً ما يكون الابتكار هو الأصل، سواء كانت تنظيمية أو فنية أو تجارية. بشكل أقل جذرية، إذا اجتمعنا معاً الابتكار والجدة، التنظيم الناشئ لظاهرة ريادة الأعمال جديد (حتى لو كانت مستندة إلى كيان موجود مسبقاً)، فإن القيمة المقدمة تكون بالتالي جديدة (جديد لأنه قادم من منظمة جديدة، أو بشكل أكثر جذرية هذه المرة وذلك لأنه ناتج عن عرض أصلي).
- **الرابط 4:** يمكن أن يتوافق الابتكار مع بناء فرصة مطروحة في السوق (يمكننا أيضاً أن نرى الابتكار باعتباره عملية التنشئة الاجتماعية لمجتمع جديد تقنية أو تنظيم أو طريقة لممارسة الأعمال التجارية)، لتوريد منتج جديد أو خدمة جديدة داخل السوق أو القطاع.
- **الرابط 5:** أي استغلال للابتكار، مثل الفرصة، يستدعي التنظيم ووجوده يعزز التفاعلات الإبداعية اللازمة للابتكار.
- **الرابط 6:** لا يتم استغلال الفرصة إلا إذا كان من المحتمل أن تولد القيمة على الأقل بالنسبة للشخص الذي حددها (يمكن أن يشير التحديد إلى الكشف، البناء أو مزيج من الاثنين).

نستخلص من جميع الروابط السابق تعريفاً ملماً الذي يسمح بالتفكيك وإعادة البناء النظري المتمثل فيما يلي:

"المقاولانية هي مبادرة يقودها فرد أو عدة أفراد يجتمعون معاً من أجل فرصة بناء أو اغتنام فرصة عمل على الأقل ما هو تقديرها أو تقييمها على هذا النحو، والتي لا تكون منفعتها بالضرورة ذات طبيعة مالية، لأن قوة دافعة لمنظمة قادرة على خلق واحد أو أكثر من الكيانات، وخلق قيمة جديدة (أقوى في حالة الابتكار) لأصحاب المصلحة التي يستهدفها المشروع".

II.3. التعريف بريادة الأعمال الرقمية :

ريادة الأعمال الرقمية هي مفهوم حديث يُعرف بأنه عملية تحديد، تطوير، إطلاق، وإدارة مشاريع تجارية تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية لإنشاء قيمة وتوصيلها إلى العملاء، مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الكبيرة، والتجارة الإلكترونية. ريادة الأعمال الرقمية هي عملية الابتكار والمبادرة في بناء نماذج أعمال جديدة تستفيد من التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الكبيرة، والتجارة الإلكترونية، لتحقيق نمو سريع وقابلية توسع عالمية مع تقليل التكاليف التقليدية، كما وثقته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023) في تقريرها عن الاقتصاد الرقمي الذي يُبرز كيف أصبحت هذه الريادة محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية في العصر الرقمي. (www.oecd.org/en.html, 2024)

هي "التدمير الإبداعي" الرقمي الذي يبتكر حلولاً للمشكلات عبر المنصات الرقمية، كما أدى التحول الرقمي إلى نشوئها كضرورة للتنافسية في العصر الرقمي.

II.3.1. الخصائص الرئيسية:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (مشري، 2024، صفحة 154)

- الاعتماد على التقنيات الرقمية: من التسويق إلى التشغيل عبر الإنترنت والأتمتة.
- المرونة والتوسع: إدارة من أي مكان مع وصول عالمي دون قيود جغرافية.
- الابتكار المبني على البيانات: اتخاذ قرارات فورية بناءً على التحليلات والـ AI.
- تقليل التكاليف: تعتمد على نماذج بدون رأس مال مادي كبير.

II.4. العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال:

النماذج الأربعة لريادة الأعمال وعلاقتها بالتحول الرقمي:

تتسم العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال بطابع تكاملي، حيث يعزز التحول الرقمي كفاءة الأنشطة الريادية عبر تسهيل إنشاء المشاريع من خلال الأدوات الرقمية، ودعم الابتكار باستخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، إضافة إلى توسيع الأسواق عالمياً عبر التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي. كما يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة قد تصل إلى 60% مقارنة بالنماذج التقليدية، مما أدى إلى بروز ريادة الأعمال الرقمية كامتداد طبيعي، حيث أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية للتنافسية والنمو المستدامة. (OECD, 2023)

تُقسم ريادة الأعمال عادة إلى أربعة نماذج رئيسية، لكل منها خصائصه وأهدافه، وعلاقته بالتحول الرقمي كما يلي: (Feldman, 2019)

II.4.1. ريادة الأعمال الابتكارية: (Innovative Entrepreneurship)

- تركز على تطوير منتجات أو خدمات جديدة تفتح أسواقاً غير مستغلة، وتعتمد على الابتكار والتقنيات الحديثة.
- الرابط بالتحول الرقمي: يُمكن الرقمنة الرياديين من ابتكار حلول رقمية مبتكرة وسريعة التوسع.

II.4.2. ريادة الأعمال التقليدية: (Traditional Entrepreneurship)

- تعتمد على استغلال أسواق قائمة وخدمات تقليدية، مع تحسين الكفاءة التشغيلية.
- الرابط بالتحول الرقمي: يسمح التحول الرقمي بتحسين العمليات التقليدية، وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

II.4.3. ريادة الأعمال الاجتماعية: (Social Entrepreneurship)

- تهدف إلى حل مشاكل اجتماعية أو بيئية مع تحقيق عائد اقتصادي محدود.
- الرابط بالتحول الرقمي: يمكن الرقمنة من الوصول إلى جمهور أوسع ونشر المبادرات الاجتماعية بفعالية أكبر.

II.4.4. ريادة الأعمال الرقمية: (Digital Entrepreneurship)

- تعتمد كلياً على المنصات الرقمية والتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتجارة الإلكترونية.
- الرابط بالتحول الرقمي: هذا النموذج هو تجسيد مباشر للتحول الرقمي، حيث يصبح الابتكار الرقمي محور العمل التجاري بالكامل.

يمكن تلخيص ما تقدم في الجدول التالي:

جدول(01): العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال

الوصف	النقطة الرئيسية
يوفر التحول الرقمي أدوات سحابية ومنصات افتراضية تقلل الحواجز الدخولية للرياديين.	تسهيل إنشاء المشاريع
يتم دمج تقنيات AI و Big Data لتطوير نماذج أعمال مبتكرة وسريعة التكيف.	دعم الابتكار
يتمحور التسويق الرقمي والوصول إلى أسواق عالمية.	توسيع الأسواق
يخفض التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 60% عبر الأتمتة والسحابة.	تقليل التكاليف
أدى التكامل إلى مفهوم جديد كامتداد طبيعي. (OECD, 2023)	ظهور ريادة الأعمال الرقمية

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على المصادر (الدين، 2023/12/28)، (مشري، 2024، صفحة 154) (الغريسي، 2025)

III. الإطار العملي للدراسة:

1.III. مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على شركة كوندور، باعتبارها من المؤسسات الجزائرية التي تبنت التحول الرقمي في أنشطتها، حيث يمثل موظفوها مجتمع الدراسة المستهدف لتحليل أثر التحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسة. وقد تم اختيار عينة ميسرة بلغ حجمها 40 مفردة، تم توزيع استمارات الاستبيان عليها. وبعد جمع البيانات ومراجعتها، تم الاحتفاظ بـ 36 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير القابلة للاستغلال، بالإضافة إلى تلك التي لم يتم استرجاعها من أفراد العينة.

1.1.III. أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لانتشاره الواسع في البحوث التطبيقية، خاصة في مجالات علوم التسيير وريادة الأعمال. كما يتميز بقدرته على ضمان سرية هوية المبحوثين، مما يمنحهم حرية أكبر في التعبير عن آرائهم، إضافة إلى كونه أداة اقتصادية من حيث الوقت والجهد، وقابلة لتغطية عدد معتبر من أفراد العينة.

وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأبعاد النظرية لكل من متغيري الدراسة كما يلي:

التحول الرقمي (المتغير المستقل): تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: **البعد التكنولوجي، البعد الاقتصادي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي**، حيث تعكس هذه الأبعاد مستوى تبني المؤسسة للتقنيات الحديثة، وتحسين الكفاءة، وإعادة تنظيم العمليات، وتأثيرها على سلوك المستهلكين.

• **ريادة الأعمال (المتغير التابع):** تم قياسها عبر أربعة أبعاد، تتمثل في: **ريادة الأعمال الابتكارية، التقليدية، الاجتماعية، والرقمية**، والتي تعكس مختلف أشكال النشاط الريادي داخل المؤسسة ومدى تأثيرها بالتحول الرقمي.

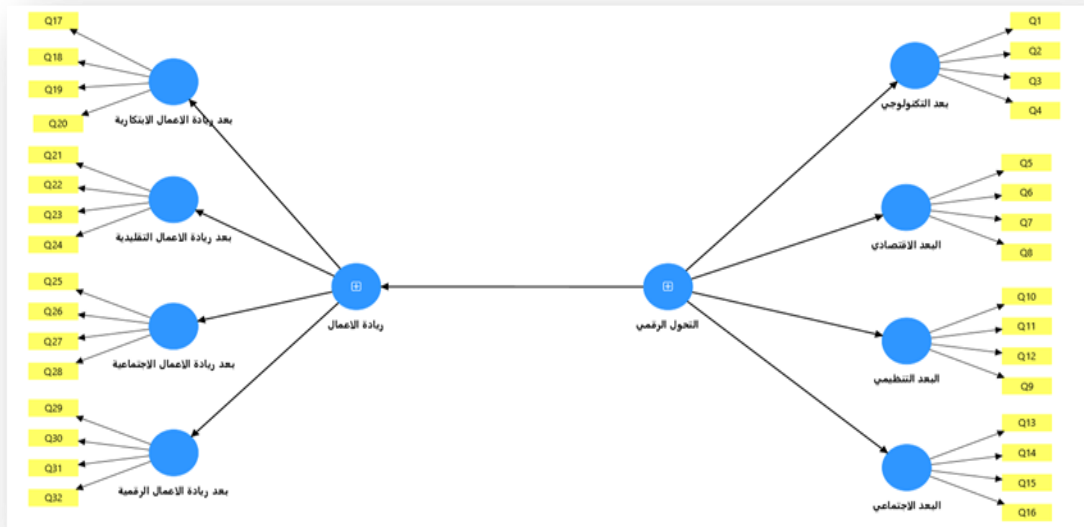
وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، باستخدام العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، نظراً لكونه من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من سهولة التطبيق ودقة في قياس اتجاهات وآراء المبحوثين

الجدول (02): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيان	البعد	العبارات
التحول الرقمي (المتغير المستقل)	البعد التكنولوجي	من Q1 إلى Q4
	البعد الاقتصادي	من Q5 إلى Q8
	البعد التنظيمي	من Q9 إلى Q12
	البعد الاجتماعي	من Q13 إلى Q16
ريادة الأعمال (المتغير التابع)	بعد ريادة الأعمال الابتكارية	من Q17 إلى Q20
	بعد ريادة الأعمال التقليدية	من Q21 إلى Q24
	بعد ريادة الأعمال الاجتماعية	من Q25 إلى Q28
	بعد ريادة الأعمال الرقمية	من Q29 إلى Q32

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا من مخرجات برنامج Smart-PLSv4.

الشكل 03: نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

تتمثل المتغيرات الجلية للنموذج في عبارات الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة، بينما تتمثل المتغيرات الكامنة في المتغيرين المستقل والتابع (من الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها (من الدرجة الأولى) حسب كل حالة.

III.2. تقييم نموذج القياس :

لأجل تقييم نموذج القياس وتعزيز قوة النموذج البنائي من خلال أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، يتم اللجوء عادة إلى التحليل العملي التوكيدي ومراجعة محورين أساسيين به لأجل تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة - إن وجدت - وذلك اعتمادا على أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز.

III.2.1. أدلة صدق التقارب (Convergent validity): والتي تشير إلى مدى تمثيل الفقرات في تمثيل العامل أو المركبة التي ينتمي إليها، بمعنى آخر؛ النظر والتأكد من مجموعة الفقرات التي تمثل العامل ذاته ودراسة مدى ارتباطها به. وفي هذا الصدد، يتم الاستعانة بثلاثة مؤشرات هي: (Hair، 2011).

III.1.1.2. معامل التشبع (Outer loading): والذي يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7؛

III.2.1.2. موثوقية المركبة أو البعد (Composite reliability): والتي يجب أيضا أن تكون قيمتها 0.7 وأكثر؛

III.3.1.2. متوسط التباين المستخلص (AVE): والذي يشير إلى قيمة متوسط التشبعات التربيعية للمؤشرات (العبارات) المرتبطة بالبعد أو المركبة الذي تكونه، على أساس أنه يحسب بحاصل قسمة مجموع الارتباطات التربيعية للعبارات المكونة لعامل على عددها؛ ولأجل قبول ذلك، يجب أن تكون قيمته 0.5 أو أكبر. وبعد الاستعانة ببرنامج Smart-PLS v4 نتحصل على النتائج التالية بالجدول الموالي:

الجدول (03): نتائج أدلة صدق التقارب

المتغير	البعد	العبارة	معامل التشبع (Outer loading)	موثوقية المركبة composite (reliability)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	البعد	العبارة	معامل التشبع (Outer loading)	موثوقية المركبة composite (reliability)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
التحول الرقمي "المتغير المستقل"	التكنولوجي	Q1	0.873	0.871	0.925	التنظيمي	Q9	0.845	0.873	0.942
		Q2	0.935				Q10	0.769		
		Q3	0.926				Q11	0.951		
		Q4	0.846				Q12	0.901		
	الاقتصادي	Q5	0.853	0.884	0.946	الاجتماعي	Q13	0.893	0.858	0.900
		Q6	0.761				Q14	0.904		
		Q7	0.891				Q15	0.910		
		Q8	0.820				Q16	0.905		
	ريادة الأعمال التقليدية	Q17	0.810	0.818	0.63	ريادة الأعمال الاجتماعية	Q25	0.847	0.651	0.902
		Q18	0.876				Q26	0.833		
		Q19	0.912				Q27	0.824		
		Q20	0.762				Q28	0.958		
ريادة الأعمال "المتغير التابع"	ريادة الأعمال الابتكارية	Q21	0.916	0.879	0.697	ريادة الأعمال الرقمية	Q29	0.790	0.453	0.709
		Q22	0.917				Q30	0.852		
		Q23	0.917				Q31	0.810		
		Q24	0.728				Q32	0.885		

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4

تشير نتائج تحليل نموذج القياس إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والصدق التقاربي، حيث تجاوزت قيم موثوقية المركبة (Composite Reliability) لجميع الأبعاد الحد المقبول (0.70)، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين العبارات، كما أن معظم قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) جاءت أعلى من (0.50)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي، باستثناء انخفاض طفيف في بعد الريادة الابتكارية الذي يبقى مقبولاً نسبياً في ظل ارتفاع باقي المؤشرات، إضافة إلى ذلك أظهرت معاملات التشبع (Outer Loadings) قيماً مرتفعة جملها تفوق (0.70)، مما يدل على تمثيل جيد للمؤشرات لأبعادها، وعليه يمكن الاستنتاج أن نموذج القياس المعتمد في الدراسة يتمتع بموثوقية وصلاحية كافيتين، مما يسمح بالاعتماد عليه في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيري التحول الرقمي وريادة الأعمال.

الجدول (04): نتائج صدق التمايز حسب مؤشر Cross loadings (CL)

العبارة	البعد	التحول الرقمي				ريادة الأعمال		
		التكنولوجي	الاقتصادي	التنظيمي	الاجتماعي	الابتكارية	التقليدية	الاجتماعية
Q1	0.873	0.802	0.657	0.745	0.324	0.620	0.518	0.781
Q2	0.935	0.805	0.816	0.793	0.530	0.694	0.651	0.755
Q3	0.926	0.731	0.716	0.695	0.429	0.635	0.553	0.646
Q4	0.86	0.733	0.741	0.663	0.495	0.626	0.565	0.602
Q5	0.863	0.853	0.775	0.736	0.307	0.698	0.537	0.693
Q6	0.581	0.761	0.495	0.491	0.432	0.321	0.672	0.594
Q7	0.413	0.891	0.709	0.765	0.464	0.580	0.696	0.701
Q8	0.669	0.820	0.636	0.705	0.336	0.467	0.530	0.685
Q9	0.845	0.735	0.845	0.699	0.340	0.729	0.564	0.670
Q10	0.456	0.491	0.769	0.562	0.217	0.544	0.323	0.598
Q11	0.745	0.717	0.951	0.873	0.458	0.784	0.646	0.801
Q12	0.720	0.784	0.901	0.842	0.542	0.696	0.648	0.784
Q13	0.720	0.795	0.786	0.893	0.460	0.710	0.649	0.766
Q14	0.634	0.720	0.688	0.904	0.395	0.491	0.602	0.717
Q15	0.782	0.749	0.803	0.910	0.544	0.634	0.602	0.852
Q16	0.782	0.699	0.852	0.905	0.475	0.751	0.599	0.830
Q17	0.647	0.474	0.570	0.498	0.810	0.451	0.610	0.451

0.340	0.594	0.387	0.876	0.320	0.358	0.304	0.455	Q18
0.511	0.667	0.383	0.912	0.483	0.368	0.422	0.355	Q19
0.482	0.591	0.271	0.762	0.434	0.246	0.319	0.210	Q20
0.629	0.419	0.916	0.381	0.590	0.702	0.525	0.672	Q21
0.677	0.521	0.917	0.288	0.589	0.739	0.563	0.600	Q22
0.601	0.417	0.917	0.306	0.551	0.655	0.472	0.604	Q23
0.700	0.631	0.728	0.537	0.732	0.667	0.623	0.604	Q24
0.516	0.847	0.611	0.306	0.551	0.655	0.545	0.502	Q25
0.586	0.833	0.435	0.537	0.441	0.393	0.623	0.428	Q26
0.577	0.824	0.611	0.677	0.540	0.488	0.613	0.502	Q27
0.586	0.833	0.435	0.582	0.441	0.393	0.496	0.665	Q28
0.839	0.814	0.379	0.677	0.494	0.488	0.613	0.543	Q29
0.852	0.637	0.501	0.445	0.748	0.604	0.761	0.590	Q30
0.810	0.531	0.654	0.300	0.594	0.763	0.798	0.494	Q31
0.885	0.560	0.501	0.427	0.748	0.604	0.594	0.590	Q32

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4

استنادا إلى الجدول السابق، يشير معيار التوافق (CL) إلى مدى ارتباط العبارة (المتغيرات الجلية) بالأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس (المتغيرات الكامنة)، ويتحقق الشرط بتسجيل أكبر قيمة لمعامل الارتباط للبعد الذي تكونه مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الجدول (05): قيم احصائية (HTMT)

المتغيرات	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي	ريادة الأعمال الابتكارية	ريادة الأعمال الاجتماعية	ريادة الأعمال التقليدية	ريادة الأعمال الرقمية
البعد الاجتماعي	—							
البعد الاقتصادي	0.712	—						
البعد التنظيمي	0.642	0.889	—					
البعد التكنولوجي	0.876	0.659	0.890	—				
ريادة الأعمال الابتكارية	0.576	0.534	0.508	0.557	—			
ريادة الأعمال الاجتماعية	0.745	0.848	0.705	0.714	0.856	—		
ريادة الأعمال التقليدية	0.774	0.699	0.882	0.790	0.494	0.648	—	
ريادة الأعمال الرقمية	0.780	0.833	0.739	0.870	0.610	0.844	0.855	—

مصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المعيار الثاني هو سمة اللاتجانس، نلاحظ أن كل القيم مؤشر (HTMT) أقل من 0,9 مما يدل على وجود موثوقية، وبالتالي فإن الصديق التمايزي محقق في هذه الدراسة.

ولأجل اختبار الفرضيات وتقييم النموذج البنائي للدراسة، وهذا ما سنعالجه بالعنصر الموالي.

III.3. تقييم النموذج البنائي للدراسة واختبار فرضيات الدراسة:

النموذج البنائي أو النموذج الداخلي هو النموذج الذي يصف العلاقة بين المتغيرات الكامنة. قبل القيام باختبار النموذج البنائي لابد أولاً من التأكد من خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي لمتغيرات الدراسة (Multi_collinearity)، ويتم هذا من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) لجميع فقرات الاستبيان، ومن أجل الحكم على خلو النموذج من هذه المشكلة يجب أن تكون قيمة (VIF) لجميع الفقرات أقل من 5 و تزيد عن العتبة 0.2 (في حدود المسموح بها) لجميع العبارات. (Hair, 2011).

جدول (06): معامل تضخم التباين (VIF) لفقرات النموذج

المتغير	VIF	المتغير	VIF	المتغير	VIF	المتغير	VIF
Q1	3.455	Q9	4.291	Q17	3.338	Q25	2.559
Q2	2.664	Q10	3.400	Q18	2.077	Q26	3.370
Q3	3.079	Q11	1.661	Q19	1.292	Q27	2.496
Q4	2.852	Q12	2.705	Q20	2.893	Q28	3.322
Q5	4.780	Q13	3.652	Q21	3.571	Q29	3.090
Q6	2.517	Q14	2.544	Q22	2.862	Q30	1.437
Q7	1.446	Q15	1.720	Q23	3.870	Q31	4.299
Q8	2.250	Q16	1.334	Q24	3.825	Q32	2.624

مصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

وبالرجوع إلى قيم معامل التضخم لهذه الدراسة يتضح أنها جل نتائج في المنطقة أو المجال المسموح وبالتالي فإن النموذج يخلو من مشكلة التعدد الخطي لمتغيرات الدراسة.

III.1.3. تقييم مؤشرات جودة النموذج البنائي:

عادة ما يلجأ إلى عدة مؤشرات للوقوف على جودة النموذج البنائي للدراسة وفق طريقة PLS، لكننا سنركز على أهمها ومجالات قبول كل منها كما يظهره الجدولين التاليين:

الجدول (07): مؤشرات جودة النموذج البنائي للدراسة

المؤشر	التعريف	معايير أو مجالات القبول	النتيجة المحصل عليها بالدراسة	القرار
"R ² " معامل التحديد	قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغير التابع	حسب (1992) Miller: $0.1 \leq R^2$; - حسب (1998) Chin: إذا كانت: $R^2 \geq 0.67$ (عالية)؛ $0.19 \leq R^2 < 0.67$ (مقبولة)؛ $R^2 < 0.19$ (مرفوضة) ؛	0.776	عالية
"Q ² " قدرة التنبؤ	قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع	- حسب Chin (2010) ؛ يجب أن تتجاوز قيمة هذا المؤشر قيمة "0".	0,275	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PLS

الجدول (08): حجم الأثر لكل المتغيرات المفسرة

التعريف	معايير أو مجالات القبول	حجم التأثير	القرار
تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع	- حسب Cohen (1988): $f^2 \geq 0.35$ (تأثير عالي)؛ $0.15 \leq f^2 < 0.35$ (تأثير متوسط) ؛ $0.02 \leq f^2 < 0.15$ (تأثير قليل) ؛ (لا يوجد تأثير). $f^2 < 0.02$.	3.460	تأثير عالي

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PL

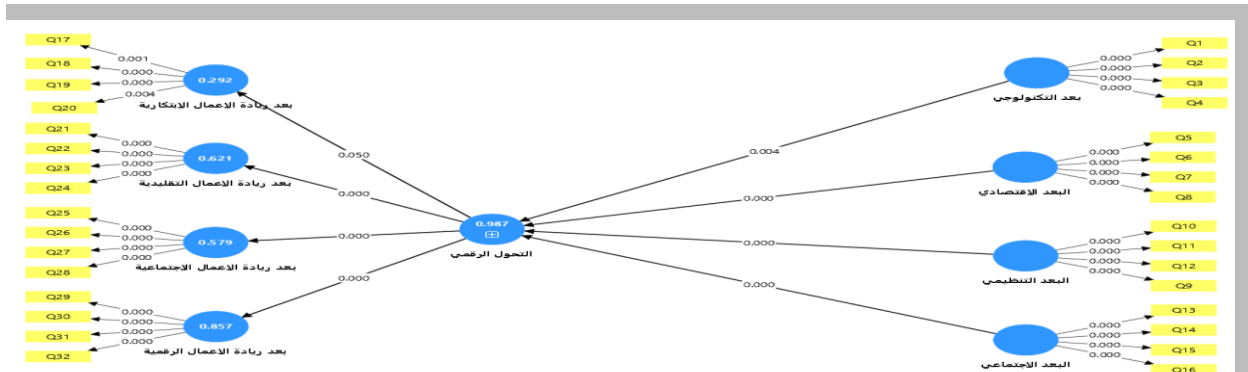
من الجدولين السابقين، نلاحظ أن معظم نتائج المؤشرات جيدة، مما يدل على جودة عالية للنموذج المدروس باستثناء القيمة المسجلة بخصوص أثر متغير المعرفة الضعيف مما يدل على عدم وجود تأثير، ومنه يسمح لنا بالتقدم في الدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة.

III.2.3. اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة والفرضيات الفرعية المصاحبة لها عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 باستعمال طريقة bootstrapping، وبعد الاستعانة ببرنامج smart-pls (نسخة 4)، نتحصل على النتائج التالية:

III.1.2.3. اختبار الفرضيات الفرعية:

الشكل 04: النموذج البنائي للدراسة باستعمال برنامج smart-pls (نسخة 4) الخاص بالفرضيات الفرعية



المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

الجدول (09): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

البيان	قيمة المعامل	الانحراف المعياري	قيمة الإحصائية T	قيمة P	القرار
H2: التكنولوجيا <-- ريادة الأعمال	0,046	0.059	2.899	0.004	قبول الفرضية**
H3: الاقتصادي <-- ريادة الأعمال	0,456	0.061	5.156	0.00	قبول الفرضية**
H4: التنظيمي <-- ريادة الأعمال	0,373	0.073	3.917	0.00	قبول الفرضية**
H5: الاجتماعي <-- ريادة الأعمال	0.290	0.048	6.020	0.00	قبول الفرضية**

Significant at $P^{**} < 0.01, P^* < 0.05$

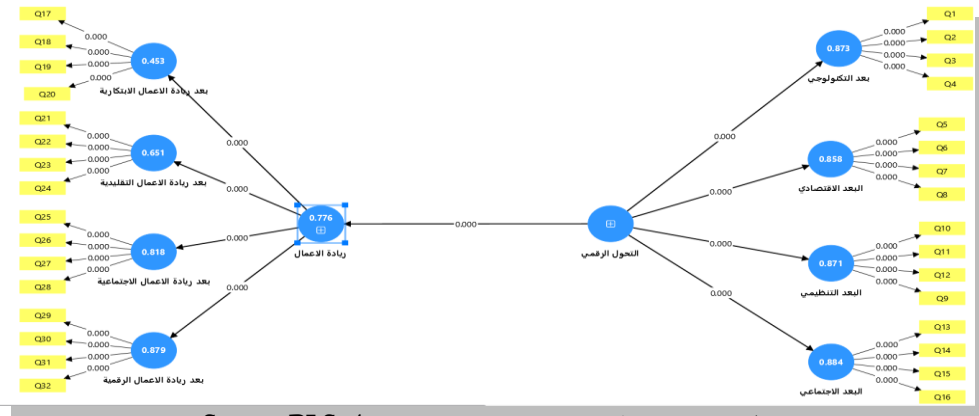
المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

بعد التأكد من خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي، تم تقدير معاملات المسار باستخدام تقنية Bootstrap (5000 مرة) عبر برنامج Smart PLS v4، وعند مستوى معنوية 0.005 أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات المدروسة. حيث سجل البعد التكنولوجي أثراً معنوياً (T=2.899، P=0.004)، كما حقق البعد الاقتصادي أقوى تأثير (T=5.156، P=0.000)، يليه البعد التنظيمي (T=3.917، P=0.000)، ثم البعد الاجتماعي (T=6.020، P=0.000). وبشكل عام، تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي على ريادة الأعمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

III.2.2.3. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

للقوف على ذلك، يمكن الاستعانة بالنتائج التالية بالجدول والشكل التاليين:

الشكل 05: النموذج البنائي للدراسة باستعمال برنامج smart-pls (نسخة 4) للفرضية الرئيسية



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	البيان	قيمة المعامل	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
H1	التحول الرقمي --- > ريادة الأعمال	0.742	0.056	13.14	0.000	مقبولة**

Significant at $P^{**} < 0,01, P^* < 0,05$

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PLS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً لريادة الأعمال على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة المعامل (0.742) مما يعكس قوة العلاقة، كما أن قيمة (T = 13.14) مرتفعة وتجاوزت القيمة الجدولية، في حين أن مستوى الدلالة (P = 0.000) أقل من 0.05، وهو ما يؤكد معنوية النتائج وعدم عشوائيتها، إضافة إلى انخفاض الانحراف المعياري (0.056) الذي يدل على دقة التقدير، وبالتالي يتم قبول الفرضية H1 التي تفيد بوجود تأثير معنوي لريادة الأعمال في تعزيز التحول الرقمي عند مستوى 0.05.

IV. الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على تطوير ريادة الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية من خلال شقين أساسيين؛ حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وأبعاده المختلفة، وكذا ريادة الأعمال وأنماطها، مع إبراز طبيعة العلاقة التكاملية بينهما. أما الجانب التطبيقي، فقد تم إسقاط الإطار النظري على واقع مؤسسة كوندور، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، باعتبارها من الأساليب الإحصائية الحديثة القادرة على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات.

IV.1. النتائج :

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن عرض أهم الاستنتاجات كما يلي:

- وجود إدراك مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية التحول الرقمي بمختلف أبعاده داخل المؤسسة؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على ريادة الأعمال، مما يؤكد دوره في تعزيز النشاط الريادي داخل المؤسسة؛
- وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجي، الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي) على ريادة الأعمال، وبالعلاقات طردية، مما يعني أن تنمية هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في دعم الابتكار وتحسين الأداء الريادي؛
- أكدت نتائج النموذج أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتوسيع فرص تطوير المشاريع داخل المؤسسة.

IV.2. التوصيات :

- استناداً إلى هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- تبني استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي تشمل مختلف أبعاد المؤسسة؛
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة؛
- تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة؛
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار وريادة الأعمال؛
- دعم المبادرات الريادية الرقمية وتوفير بيئة محفزة لتطوير المشاريع؛
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات ومؤسسات مختلفة لتعميق الفهم العلمي لهذه العلاقة.

المراجع:

1. الدين, خ. م. (28/12/2023). التحول الرقمي في قطاع الاعمال : مفاهيم واسس. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية, Volume 14, Numéro 1, Pages 49-60, 55.
2. الغريسي, م. (2025). أهمية التحول الرقمي لرواد الأعمال في العالم الحديث. جديدا في ريادة الاعمال.
3. صالح الحداد محمد, و إبراهيم محمد محمد. (2021). الثورة الصناعية الرابعة (التكاء الاصطناعي - التحول الرقمي) تحديات وفرص الاستحواذ على القوة الرقمية الجديدة. مصر: معهد التخطيط القومي.
4. مشري, ن. ه. (2024). واقع ريادة الاعمال الرقمية بدول المغرب العربي في ظل التحول الرقمي مابعد فترة كوفيد -19. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة. 154 ,
5. (2005)., V. e. (vol4,n1, 2005). Thierry VERSTRAETE et Alain FAYOLLE , Revue de l'Entrepreneuriat.
6. Feldman, S. N. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy* Volume 48, Issue 8, October 2019, 103773, 12.
7. Gregory, V. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review And A Research Agend. *Journal Of Strategic Information Systems Review*, 38.
8. Hair, J. F. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 113-115.
9. Jurgielewicz, K. (2020). Digital transformation: Theoretical backgrounds of digital change. *Management sciences*, 24(4), 34.
10. Kostić, Z. (2018). Innovations And Digital Transformation As A Competition Catalyst. *Економика*, 64(1), 17- 18 -19.
11. Microsoft Team. (2022). <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights/ideas/resources/what-is-digital-transformation>. Consulté le 1 5, 2025, sur <https://www.microsoft.com>.
12. Project Group Business And Information Systems Engineering (Bise). (2020). Digital Transformation : Changes And Chances – Insights Based On An Empirical Study. *Fraunhofer Institute For Applied Information Technology Fit*, 10-11.
13. Robert D Hisrich et Michel Peters. (1989,). *ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise*. France, : édition de nouveaux horizons,.
14. Stelian, P. (2023). Digital Transformation And Technological Innovation In Contemporary Society. *Scientific Bulletin*, 28(1), 97-98.
15. Thierry VERSTRAETE. (Vol 1, n°1,2001). *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène*. Revue de l'Entrepreneuriat -.
16. Westerman, G., Didier, B., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
17. www.oecd.org/en.html. (2024). 2023 OECD DIGITAL GOVERNMENT INDEX Results and Key Findings. ISSN: 2707-9171 (Online), 13.
18. Xiaodong, m. (2023). *Methodology For Digital Transformation Implementation Path And Data Platform*. China: Springer Nature.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مرفوعة فاطمة الزهراء (2026)، أثر التحول الرقمي على تطوير ريادة الأعمال في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة شركة كوندور - ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 11 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 212-225.

