

تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية

*The Effect of Digital Transformation on Competitive Advantage
An Empirical Study on Employees at Telecom companies in Arab Republic of Egypt*محمد صلاح السيد شلبي^{1*}، إبراهيم يوسف فرحات إسماعيل²Mohamed Salah Essayed Chalabi^{1*}, Ibrahim Youcouf Farhat Ismail²¹ جامعة المنصورة (مصر)، tatweer_tnmya@yahoo.com² جامعة المنصورة (مصر)، islam.elsherbini26@gmail.com

تاريخ النشر: 2024-09-30

تاريخ القبول: 2024-09-20

تاريخ الاستلام: 2024-05-04

ملخص:

هدفت هذه الورقة العلمية إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وقام الباحثان بتصميم قائمة استقصاء كأداة للورقة العلمية وتم توجيهها إلى العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات الأولية، وقد بلغ حجم العينة (374) مفردة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

تصنيفات JEL : D410, O33, M110.

Abstract:

This scientific paper aimed to identify the effect of digital transformation on competitive advantage in the opinions of employees in Telecom Companies in the Arab Republic of Egypt. The two researchers designed a survey list as a tool for the scientific paper and it was directed to employees in Telecom Companies in the Arab Republic of Egypt. The statistical program (SPSS) was used to enter the primary data. The sample size was (374) individuals. The results of the statistical analysis showed that there is a statistically significant effect of digital transformation on competitive advantage in the opinions of employees of Telecom Companies in the Arab Republic of Egypt.

Keywords: Digital Transformation, Competitive Advantage and Telecom Companies.

Jel Classification Codes: D410, O33, M110.

1. تمهيد:

تشهد الفترة الحالية اهتمام غالب دول العالم اهتمامًا واسعًا بالتحول الرقمي، حيث دشنت استراتيجية شاملة للتحول الرقمي على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية، وعلى رأسها القطاع المالي والصناعي، فضلاً عن إقامة عدد من المؤتمرات لمناقشة آليات التحول، وأهميته للتنمية المجتمعية والمستدامة، فقد أحدثت التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور نماذج الأعمال المبتكرة في ظل الاقتصاد الرقمي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي. (شحادة، 2022)

ينال مفهوم الميزة التنافسية شديداً أهمية في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية؛ لكونها العنصر الاستراتيجي الخطير المؤهل لأن يعطي فرصة جيدة؛ لتحقيق المنظمة ربحية دائمة بالنظر إلى المنافسين. وتعتبر الميزة التنافسية هي خلق القدرة والتفوق النوعي للمنتج الجديد التي تمنح المنظمة الحيوية وديناميكية الاستمرار في سوق المنافسة العالمية وتميزها عن غيرها من المنافسين الآخرين وذلك بناءً على قواعد ومعايير علمية وتكنولوجية، يضمن نجاح استراتيجية المنظمة، لإنتاج قيم ومنافع جديدة تحقق رضا العملاء.

وتأتى أهمية الدراسة بتطبيقها على قطاع من أهم قطاعات الدولة المصرية وهو قطاع الاتصالات حيث إن الاتصالات بمثابة حجر الأساس لجميع الأعمال بالدولة لأنها تلعب دوراً أساسياً في تسريع عجلة النمو الاقتصادي حيث ساهم القطاع بنسبه 5% في الناتج المحلي الاجمالي لعام 2023 كما أنها تحقق أرباحاً تساعد في نهضة الدولة المصرية (الموقع الرسمي لوزارة المالية المصرية).

وبناء على ما سبق سيحاول الباحثان في هذه الدراسة التعرف على تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية بالتطبيق على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا الإطار والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية للارتقاء بها.

2. الإطار النظري:

سوف يتناول الباحثان متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، والميزة التنافسية) وذلك في الآتي:

1.2. المتغير المستقل (التحول الرقمي):

1.1.2. مفهوم التحول الرقمي:

يحيط بالعالم اليوم ثورة حقيقية في مجال التكنولوجيا، وتعتبر التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية لبناء مجتمع قائم على المعرفة والتطوير وبناء القدرات وتشجيع الابتكار، ولهذا وضعت مصر التحول الرقمي على رأس أولوياتها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في كافة القطاعات. (السلطان، ٢٠٢٢)

الجدول رقم (01): مفاهيم التحول الرقمي

المفهوم	الدراسة
هو نظام تغيير جذري وكلي، يتأسس على إزالة الطابع المادي للأعمال، وإنشاء موارد رقمية، وإدخال التقنيات الحديثة على الأنشطة الداخلية والخارجية المختلفة للمنظمة، وإتمام نماذج الأعمال؛ وذلك بغرض تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، والعمليات الرئيسية للمنظمة.	(زرزالي وجابر، 2022)
هو نظام مدعم بالتقنيات الرقمية المُحدثة تغييرات في المنظمات، وذات تأثير قوي على التقييم التنظيمي؛ من خلال طريق انترنت الأشياء، وتحليل الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والهاتف المحمول أيضًا.	(Feroz et al., 2021)
هو اقتدار المؤسسات على وعي عمليات ذات تطور وحداثة؛ تبتغي إيجاد تغيير نوعي؛ كي تنتقل من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة المعتمدة كلياً على التقنيات الحديثة التكنولوجية؛ مما يُحقّق أداءً وظيفياً متميزاً.	(سبع، ٢٠٢١)
هو نظام تغيير كليّ ناشئ عن خليط من ظواهر ثلاث: إزالة الطابع المادي، والأتمتة، وإعادة تنظيم أنماط الوساطة؛ فإن ذلك النظام من شأنه أن يؤثر على جميع العمليات والأعمال والأنشطة الداخلية للمؤسسة.	(Varenne, 2020)
ويعرف أيضًا بأنه استخدام التكنولوجيا الجديدة والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة لتحقيق طفرات كبيرة في طريقة إنجاز الأعمال عن طريق تحسين العلاقات مع العملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، مثل "المنصات الرقمية".	(مكاوي، 2019)
التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل شركة ما؛ مما يردى إلى تغيير المنتجات أو الهياكل التنظيمية أو أتمتة العمليات.	(Clohessy et al., 2017)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف التحول الرقمي هو عملية مستمرة لتطوير استراتيجيات المؤسسة وعملياتها وتقنياتها للاستفادة من التقدمات الرقمية، مما يعزز الابتكار والكفاءة والتنافسية.

2.1.2. أبعاد التحول الرقمي:

الجدول رقم (02): أبعاد التحول الرقمي

الأبعاد	التعليم الرقمي	البنية الأساسية لشبكات المعلومات	الثقافة التنظيمية	استراتيجية المنظمة (الرقمية)	البيئة التكنولوجية	الإدارة الإلكترونية	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	الاتصال التنظيمي الإلكتروني	القيادة التحويلية	المكونات الرقمية
إبراهيم، 2023					✓					
زروالي وجابر، 2022							✓	✓		
مصطفى وآخرون، 2021					✓	✓	✓	✓		
عبدالناصر وعبدالعزیز، 2021	✓		✓					✓		
سبع، 2021	✓	✓			✓					✓
Saad et al., 2021					✓					
منصور، 2021	✓	✓			✓					✓
شديد، 2021			✓	✓	✓		✓		✓	
البلوشية وآخرون، 2020						✓				
زرزور، 2020					✓	✓	✓			
عبادي وزهواني، 2019			✓	✓	✓		✓		✓	
سلايمي وبوشي، 2019					✓	✓	✓			
مجموع التكرارات للدراسات السابقة	13/3	13/2	13/3	13/3	13/3	13/8	13/4	13/5	13/2	13/2
الدراسة الحالية						✓	✓	✓	✓	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

وتأسيساً على ما مضى من الدراسات السابقة التي عرّضت شيئاً كثيراً من أبعاد التحول الرقمي: سيتناول الباحثان الأبعاد الخاصة بدراسة: (مصطفى وآخرون، ٢٠٢١)؛ نظراً إلى انتشارها في الدراسات السابقة، وانسجامها بقوة مع موضوع البحث الحالي، ومع مجال تطبيقه؛ وهذه الدراسة ذكرت الأبعاد الآتية:

أ. البيئة التكنولوجية: لهذه البيئة كبير تأثير على أداء الشركات؛ من طريق تأثيرها القوي على القوى العاملة، وعلى إنتاجية الشركة، وعلى عمليات تسويق الخدمات، وعلى تطوير المنتجات. أضف إلى هذا ما لها من دور فعال في تحسين جودة الأعمال، وفي تفخيم ما للعميل من قيمة، وبناء المنظمة المبدعة،

وبناء المنظمة الافتراضية؛ مما يتسبب في وجود الابتكار، وإيجاد كم كبير من المعلومات اللازمة للشركات.

ب. الإدارة الإلكترونية: وغرضها تحسين إجراءات العمل؛ من طريق وضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف، وإزالة كل عقبة تؤثر على جودة سير العمل؛ وذلك بالاستناد على وسائل التكنولوجيا الحديثة؛ بهدف تطوير أداء الإدارة داخل الشركة؛ بطريق يُلبي متطلبات العملاء.

ج. إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: إن هاتيك الإدارة تحقق السرعة العالية في عملية استعادة البيانات، وتقييمها، وتحقيق وصولاً سريعاً إلى المتاح من بيانات الموارد البشرية، وسهولة إعادة تصنيفها، وسهولة جمع المعلومات؛ ليتحسن المسار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

د. الاتصال التنظيمي الإلكتروني: هذا الاتصال من أهم ما يحقق التنسيق من وسائل؛ فثمة كثير من وسائل الاتصالات؛ يشارك في تحقيق التنسيق؛ الاتصال الشخصي أهمها؛ وهو الذي يوفر الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، أو داخل المستوى الإداري الواحد؛ وبذلك يتحقق لكل قسم وإدارة الوقوف على أنشطة الآخر، وعلى إنجازاته.

3.1.2. ملخص الدراسات السابقة لأبعاد التحول الرقمي:

إن الرقمنة والتحول الرقمي قد صار شيئاً ضرورياً للمنظمات كل المنظمات؛ لتحقيق مواكبة الثورة التكنولوجية، والقضاء على البيروقراطية، ولينقل من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، ولأن تقل الأخطاء البشرية، ولأن تُحقق كفاءة المعاملات الخدمات، ولأن ترشد النفقات، ولأن يتحسن اتخاذ القرار (السيد، 2023).

الجدول رقم (03): ملخص الدراسات السابقة عن أبعاد التحول الرقمي:

أبعاد التحول الرقمي	هدف الدراسة	النتائج الرئيسية والآثار	المصدر
البيئة التكنولوجية	تناولت موضوع التحول الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه، بالإضافة إلى تناول مشروع التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية.	ترتيب الخدمات في المنصة المصرية الرقمية؛ بحسب ما ترشد إليه الوثائق؛ من جهة المحافظة على مبدأ المنشأ الأصلي.	(إبراهيم، 2023)
	المساهمة في بيان مفهوم التحول الرقمي ودوره في ظهور نماذج أعمال جديدة.	للتحول الرقمي أهمية كبرى للحكومات ولمنظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة والمتوسطة.	(شحادة، 2022)
	تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري والتحول الرقمي؛ في مؤسسات التعليم الجامعي.	(منصور، 2021)

أبعاد التحول الرقمي	هدف الدراسة	النتائج الرئيسية والآثار	المصدر
	تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة الرقمنة على رضا العملاء في التعليم العالي.	تقدم هذه الدراسة إسهامًا أصليًا في المعرفة من خلال إنشاء إطار نظري يربط بين الرقمنة ورضا العملاء.	(Saad et al., 2021)
تابع جدول (3)			
الإدارة الإلكترونية	دراسة أبعاد التحول الرقمي ودورها في تحسين أداء شركات السياحة المصرية.	أنه من الضروري أن تقوم شركات السياحة بوضع استراتيجية ذات وضوح وتحديد وفعالية؛ من أجل نشر الثقافة الرقمية في داخلها.	(مصطفى وآخرون، 2021)
	أن يُستكشف واقع التحول الرقمي؛ من خلال طريق معرفة الأدوار التي تحققها المؤسسات المختلفة في سلطنة عمان في مجال الحكومة الإلكترونية، والتحول الرقمي.	استحداث مشاريع تقنية تخدم عمل المؤسسات في التحول بصورة فعلية، ويكون لها العلاقة واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه.	(البلوشية وآخرون، 2020)
	أن تؤثر أبعاد البنية الرقمية على رضا عملاء الشركات السياحية في مدينة شرم الشيخ.	أن تتوفر أبعاد البنية الرقمية ومتطلباتها التي لا بد منها؛ كي يتحقق رضا العملاء؛ عن طريق استثمار ما يُتاح من الموارد بنظام يتوافق مع ما تحتاجه الشركات السياحية.	(زرزور وآخرون، 2020)
	أن يُعرّف مقدار موافقة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية؛ هل تتوفر بيئة تشريعية منسجمة تمكّن عملية التحول الرقمي.	مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية.	(سلايمي وبوشى، 2019)
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	أن تُدرس أبعاد التحول الرقمي ودورها في تجويد ما للشركات السياحة المصرية من أداء.	أنه من الضروري أن تقوم شركات السياحة بوضع استراتيجية ذات وضوح وتحديد وفعالية؛ من أجل نشر الثقافة الرقمية في داخلها.	(مصطفى وآخرون، 2021)
	أن يُعرف ما لأبعاد البنية الرقمية من أثر أو تأثير على رضا عملاء الشركات السياحية في مدينة شرم الشيخ.	أن تتوفر أبعاد البنية الرقمية ومتطلباتها التي لا بد منها؛ كي يتحقق رضا العملاء؛ عن طريق استثمار ما يُتاح من الموارد بنظام يتوافق مع ما تحتاجه الشركات السياحية.	(زرزور وآخرون، 2020)
	أن تبرز ما لإدخال معلومات الاتصال وتقنيات الرقمنة من أهمية في تنشيط قطاع السياحة في الجزائر.	البحث انتهى إلى حقيقة أن نظم الرقمنة التكنولوجية ذات دور فعال ومحوري؛ من أجل النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر.	(عبادي وزهواني، ٢٠١٩)
الاتصال التنظيمي الإلكتروني	أن يبرز قدر مشاركة التحول الرقمي في أن يتقّل نظام التغيير التنظيمي.	أن تُوجد رابطة معنوية قوية بين التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في البنوك التي هي محل الدراسة.	(زرزورى وجابر، 2022)
	أن تُدرس أبعاد التحول الرقمي، ومدى دورها	أنه من الضروري أن تقوم شركات السياحة	(مصطفى

أبعاد التحول الرقمي	هدف الدراسة	النتائج الرئيسية والآثار	المصدر
	في تجويد ما لشركات السياحة في مصر من أداء.	بوضع استراتيجية ذات وضوح وتحديد وفعالية؛ من أجل نشر الثقافة الرقمية في داخلها.	وآخرون، (2021)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

2.2. المتغير التابع (الميزة التنافسية):

1.2.2. مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها القدرة على صياغة استراتيجية؛ تسعى إلى تحقيق مصالح وفرص للمستهلكين؛ عن طريق تقوية الاستثمارات (Fatonah, 2023).

الجدول رقم (04): مفاهيم الميزة التنافسية

المفهوم	الدراسة
وضع وقدرات فريدة تتمتع بها منظمة ما يهدف لبناء هوية لها صدى لدى العملاء، تتناسب مع المتغيرات المستمرة واحتياجات العملاء لخلق وضع تنافسي يصعب تقليده.	(عطا الله، 2023)
إن الميزة التنافسية يتم الحصول عليها؛ عن طريق تقديم قيمة للمستهلكين؛ إما عن طريق أقل سعر، أو عن طريق تقديم كثير من المزايا التي تتسبب في سعر أعلى.	(Ricardianto et al., 2023)
الميزة التنافسية هي المدى الذي يمكن للمنظمة من خلاله إنشاء مركز يمكن الدفاع عنه أمام منافسيها. وهي تتكون من القدرات التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن منافسيها وهي نتيجة لقرارات الإدارة الحاسمة.	(Cahyono et al., 2023)
يتم الحصول على الميزة التنافسية من خلال القدرة على الوصول إلى التميز، الشركات التي ليس لديها ميزة تنافسية سيكون أداؤها ضعيفاً وتخسر في المنافسة مع الشركات المماثلة.	(Wahyuni et al., 2022)
القدرة على البقاء في صدارة المنافسة الحالية أو المحتملة.	(Vergara, 2022)
أن الميزة التنافسية هي جوهر أداء المنظمات في الأسواق المصرفية.	(kamal, 2021)
المنظمة تستخدم مزايا تنافسية لخلق قيمة اقتصادية تمكنها من تجنب المخاطر التي تلوح في الأفق وتساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة في مجال البيئة التي تعمل بها، مما يساعدها على زيادة الإيرادات وخفض التكاليف التي ستعكس بشكل إيجابي على عملاء المنظمة.	(Obeidat et al., 2021)
إن تحقيق الإستراتيجية ينتج عنه قيمة لا يستخدمها المنافسون الحاليون والمحتملون.	(Singh et al., 2018)
هي القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية.	(عبدالحفيظ، 2019)
هي استراتيجية تتأسس على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتهيئاً للشركة إتاحة فرصة إنتاج سلع، وخدمات، ومنافع، وتقديمها - للعملاء - من شأنها أن تتفوق فيها على مثيلاتها مما ينافسها في السوق، ويحقق للشركة من الأرباح الكثير والكثير، ومن شأنه أن يحسن في السوق من سمعتها.	(Ranjith, 2016)

(كربالي، 2014)	أن تقدر المنظمة على تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين قبل منافسيها، أو قدرتها في الحفاظ على وضعيتها في السوق أو تطويرها.
(حواس وحمودي، 2013)	مفهوم يشير إلى المقارنة بين توقعات العميل عند الخدمة الأداء مع الفعلي المقدم من طرف المؤسسة، فالعميل يشتري الخدمات استجابة لاحتياجات محددة ويكون لدى العميل توقع مثالي للخدمة التي يريد الحصول عليها.

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثان تعريف الميزة التنافسية على أنها القدرة على تحقيق تفوق في السوق من خلال تقديم قيمة مميزة، سواء بسعر منافس أو من خلال مزايا فريدة، بهدف البقاء في الصدارة وتحسين الأداء العام للمنظمة.

2.2.2. أبعاد الميزة التنافسية:

الجدول رقم (05): أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	زيادة التكلفة	مرونة عالية	سهولة تبني	ابتكار المنتجات	جودة عالية
الدراسات السابقة					
Ed-Dafali, 2023	✓	✓	✓		✓
Cahyono et al., 2023	✓	✓	✓	✓	✓
Ricardianto et al., 2023	✓		✓		✓
Shehadeh et al., 2023	✓	✓	✓		✓
Shalabi,2023	✓	✓	✓		✓
Vergara, 2022	✓	✓	✓		✓
Hu et al., 2022	✓	✓	✓		✓
الرواشدة & اللافى ، 2023	✓	✓	✓		✓
أمينة دحماني & هجيرة دحماني ، 2022	✓	✓	✓		✓
نصر ، 2020	✓	✓	✓		✓
Islami et al., 2020	✓	✓	✓		✓
عبدالحفيظ ، 2019	✓	✓	✓		✓
Hosseini et al.,2018	✓	✓	✓		✓
مجموع التكرارات للدراسات السابقة	13/13	13/12	13/13	13/1	13/13
الدراسة الحالية	✓	✓	✓		✓

المصدر: أعدده الباحثان في دور الاستناد على ما سبق من دراسات.

والباحثان يريان أن هناك اختلافا في الآراء بين الكتاب والباحثين حول بيان الأبعاد التفسيرية للميزة التنافسية، مما يضعنا أمام المفاضلة بين هذه الأبعاد التي تقتضي اختيار ما توافق عليه الأغلبية وما

يتمشى مع الرأي العام. واتجاهات هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول (5) ، حيث تم تناولها وفق ما يلي:

■ البعد الأول هو قيادة التكلفة: يشكل المكون الرئيسي في استراتيجية قيادة التكلفة ، يتم ذلك من خلال زيادة الخبرة والمؤهلات ، والاستثمار الناجح، وتنفيذ سياسات فعالة للإنتاج والتوزيع، بهدف تحقيق تفوق وتوفير قيمة تنافسية في الأسواق التي يظهر العملاء فيها حساسية تجاه الأسعار، بالإضافة إلى ذلك، يمكننا القول أن المنظمات تتمتع بميزة تنافسية عندما تكون التكاليف المتراكمة المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية أقل من تكاليف المنافسين (Hosseini et al.,2018).

■ البعد الثاني هو المرونة العالية: تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم مستويات متنوعة من المنتجات، ومتابعة التطورات التكنولوجية، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء. وتُظهر أيضاً قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في طلب العملاء، يعتبر هذا الجانب مهماً لتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء في بيئة تنافسية ديناميكية. (Hosseini et al.,2018)

■ البعد الثالث هو التسليم السريع: أصبح عامل أساسي في المنافسة بين المنظمات حيث يرتبط باستعداد العملاء لدفع أسعار أعلى مقابل الخدمات أو المنتجات في الوقت المناسب، والمنظمات التي تستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء تكتسب حصص سوقية أكبر وتتمكن من تحديد أسعار أعلى، على الأقل حتى ظهور منافسين جدد. (Hosseini et al.,2018).

■ البعد الرابع هو الجودة: تتسم استراتيجية المنظمات بالتركيز على تحقيق جودة عالية للخدمات والمنتجات، بهدف تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم في جودة التصميم ، ويعتبر استخدام الجودة كوسيلة لرضا العملاء أحد محاور المنافسة، حيث يسهم ذلك في تحقيق حصص سوقية كبيرة وعوائد مرتفعة ، وتحقيق رضا العملاء. (Hosseini et al.,2018).

3.2.2. ملخص للدراسات السابقة لأبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم (06): ملخص للدراسات السابقة لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	هدف الدراسة	نتائج الرئيسية والآثار	المصدر
قيادة التكلفة	استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من خلال الصناعة 4.0 كوسيط.	تكشف النتائج أن التوجه الريادي له تأثير أكبر على SCA من التوجه نحو السوق في الأسواق الناشئة. علاوة على ذلك، فإن جاهزية الصناعة 4.0 تعمل كوسيط كامل بين التوجهات الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.	(Ed-Dafali, 2023)

أبعاد الميزة التنافسية	هدف الدراسة	نتائج الرئيسية والآثار	المصدر
	تصور نموذج استراتيجية التمايز، وتطوير أدوات استراتيجية التمايز، واختبار العلاقة بين أبعاد سلسلة القيمة، والتمايز في العرض، والمزايا التنافسية، والأداء التنظيمي.	أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن اتباع استراتيجية التمايز يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي. كما أشارت إلى أن نجاح المنظمات الصناعية يتحدد من خلال قدرتها على التحلي بالمرونة في التخطيط الاستراتيجي .	(Islami et al. 2020)
	نبحث هذه الدراسة في عوامل مثل قدرات إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية للشركة أو مرونة سلسلة التوريد للشركة والآليات الأساسية (سرعة سلسلة التوريد) التي تسهل أداء الشركة وتؤدي إلى ميزة تنافسية للشركة. كما يستكشف الدور المعتدل للتكامل بين الوظائف.	وتشير النتائج إلى أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للشركة أو مرونة سلسلة التوريد. وتتوسط مرونة سلسلة التوريد بشكل كامل بين القدرة الاستيعابية والقدرة التحويلية والميزة التنافسية للشركة. علاوة على ذلك، فإن مرونة سلسلة التوريد تتوسط جزئياً بين القدرة الابتكارية والميزة التنافسية للشركة.	(Hu et al., 2022)
المرونة العالية	تحديد وتقييم عوامل الميزة التنافسية في تطوير المنتجات الجديدة في شركة Toos Nirroo التقنية. بالإضافة إلى تحديد العوامل، تم تصنيفها أيضاً للكشف عن العامل الذي احتل المرتبة الأعلى في تطوير المنتجات الجديدة.	أشارت النتائج إلى أن عوامل الميزة التنافسية بما في ذلك الجودة والكفاءة والابتكار والمساعدة كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بتطوير المنتجات الجديدة.	Hosseini al., (et 2018)
	تتناول هذه الدراسة العلاقة بين تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد (SCM) على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.	وتشير النتائج إلى أن المستويات الأعلى من ممارسات إدارة سلسلة التوريد يمكن أن تتسبب في تحسين الأداء التنظيمي، وفي زيادة الميزة التنافسية. والميزة التنافسية يمكن أن تكون ذات تأثير مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي.	(Cahyono et al., 2023)
التسليم السريع	تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية والدور الوسيط للتوجه الريادي حيث تعتبر القدرة على الابتكار وسيطا بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.	والنتائج بيّنت أن التحول الرقمي ليس له تأثير على الميزة التنافسية فقط، بل له تأثير على التوجه الريادي أيضاً.	Shehadeh al., (et 2023)

أبعاد الميزة التنافسية	هدف الدراسة	نتائج الرئيسية والآثار	المصدر
	أن يُعرف ما لجودة الخدمات الإلكترونية من أثر على الميزة التنافسية التي اكتسبت لشركات المحمول؛ لأنه كلما نمت التطورات التكنولوجية: كانت هذه الدراسات في نمو مستمر .	إن النتائج انتهت إلى أن ما للميزة التنافسية من أبعاد؛ من (التميز للشركات)، و: (القيمة للشركات)، و: (التكلفة للشركات): قد ظهرت أيضًا إيجابية باتجاه قوي: (80.20) (79.41%) (75.23%) على جهة التوالي.	(عبدالحفيظ، 2019)
	هذه الدراسة تسعى إلى معرفة ما للحكومة من دور في إيجاد الميزة التنافسية للشركات الجزائرية. وإلى معرفة ما للحكومة من أهمية، وإلى إظهار ما لها من مكانة؛ بحيث تُعتبر أصيلة في المؤسسة، والاستيضاح عن كيفية إيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة.	أن وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والميزة التنافسية . وأن مخاطر الفساد قلّت، و أن الامتثال للقوانين والتشريعات قد سهّل؛ مما يتسبّب في تحسين فرص إيجاد الميزة التنافسية وتحقيقها.	(دحماني ودحماني، 2022)
الجودة	هدفت هذه الدراسة إلى أن نتعرف على الدور الوسيط لإدارة المعرفة فيما يتعلق بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (21) شركة.	ارتفاع الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وإدارة المعرفة. كما وتبين أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في شركات صناعة الأدوية الأردنية".	(الرواشدة واللافي، 2022)
	هذا البحث الحالي يبتغي أن يتعرف على ما للذكاء الاستراتيجي من دور في إيجاد ميزة تنافسية دائمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر .	ونتايج البحث انتهت إلى تقديم رؤية استراتيجية؛ يتأتى عن طريقها إيجاد ميزة تنافسية دائمة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في نور توظيف ما للذكاء الاستراتيجي من أبعاد.	(نصر، 2020)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء الاعتماد على الدراسات السابقة.

3. الدراسة الاستكشافية:

1.3. العلاقة بين الميزة التنافسية والتحول الرقمي:

وبالبحثان سيعرضان ما بين متغيرات الدراسة من علاقة في الآتي من نقاط؛ مستنتجين فروض الدراسة منها:

إن التحول الرقمي يمثل أحد الملامح الأساسية لعالم اليوم، والذي بلغ فيه عدد مستخدمي الإنترنت في عام ٢٠٢٢ نحو ٥ مليار نسمة، أي: نحو ٦٣% من سكان العالم؛ وهاتيك النسبة ترتفع يوما فيوما؛ مما يترتب عليه توسع كبير في استخدام الإنترنت؛ وقد تزامن معه انتشار وسيع للتطبيقات الرقمية المستندة على الشبكة الدولية وتطبيقاتها؛ والتي تقوم على جمع البيانات والمعلومات والمعارف في كافة الحياة؛ وتحليلها، وتبادلها، وتخزينها؛ والتي من بينها الاقتصاد؛ وهو يتحول تدريجيا إلى اقتصاد رقمي يعتمد نماذج أعمال مختلفة ومغايرة لخلق التبادلات التجارية، والثروة الاستهلاكية، والتوريدات الرقمية، وسلاسل القيمة. (رضوان والبدرى ، 2023)

وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة المشتملة على العلاقة بين الميزة التنافسية والتحول الرقمي: انتهى (Aspara et al., 2013) إلى أن التقنيات الرقمية والتحول الرقمي وتقنيات الاتصال لها تأثير على ما للمنظمات من تطور استراتيجي، وتخلق ميزة تنافسية. ووكّد (Fitzgerald et al., 2013) على أن جعل المنظمات رقمية يقوي الاقتدار على تجديد ولادة مزايا تنافسية تكون في: تحسين الكفاءة، وخفض التكلفة، أو أشكال جديدة للإنتاج. وبيّنّا (Rha & Lee , 2022) أن للتحول الرقمي تأثيرًا على ما في المنظمات الخدمية؛ من عمليات سلسلة القيمة، لكنهما لم يتوصّلا ل: كيف يتأتّى لهذا التحول أن يجدد في تلك المنظمات ولادة ميزة تنافسية؟.

وأكد أيضًا (Martinez-Caro et al., 2020) على أن ما للتحول الرقمي من تأثير على ما للمنظمات من ميزة تنافسية كائن في مراحلها الأولى، وأنه لم تجدّ بحوث تهدف إلى أن تحدد ما للتحول الرقمي من تأثير على ما للمنظمات من ميزة تنافسية. وبيّن (Xue et al., 2022) أنه من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة: يجب على المنظمات أن تغير المنطق الأصلي لخدماتهم، وأن تقوّي التحول الرقمي في السياقات جميعها؛ ومنها الهيكل والعمليات وصنع الاستراتيجية. ووكّد (Schwertner, 2017) على أن المنظمات المستندة على تقنيات التحول الرقمي -؛ كاليانات الضخمة، والسحابة الإلكترونية؛ كجزء من بنيتها التحتية - تريح أكثر وأكثر، ويكون لديها تقييم سوقي أكبر بالنظر إلى منافسيها، وتُعَدُّ هذه التقنيات أداة ومحركا رئيسا لإيجاد ميزة تنافسية؛ عن طريق التحول الرقمي. وانتهت (Shehadeh et al, 2023) إلى أن التحول الرقمي ليس له تأثير فقط على الميزة التنافسية، ولكن له تأثير على توجه ما للأعمال من ريادة أيضًا.

قد بات التحول الرقمي شيئا ضروريا للشركات؛ كي تنتقل من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، وتراعي الدورة التكنولوجية، وتقضي على البيروقراطية، وتحقق كفاءة الخدمات، وتقلل الأخطاء البشرية، وتحسن اتخاذ القرار، كما يشارك بقوة في إيجاد فرص من أجل تقديم خدمات إبداعية ومبتكرة،

ويعمل على مساعدة الشركات على التوسع والانتشار النطاق أوسع من العملاء (المصدر ونصر الله، 2020،

وقد أثبتت دراسات (شحادة، 2022)، (زروالي وجبر، 2022)، (خميس، 2021)، (مصطفى وآخرون، 2021)، (المصدر ونصر الله، 2020)، (بريس وجبر، 2019) أهمية التحول الرقمي للمنظمات.

ولقد أصبحت بيئة الأعمال الحالية أكثر تعقيداً من ذي قبل بسبب المنافسة الشديدة، والتغيرات السريعة في تفضيلات العملاء، والعولمة، ودورة حياة المنتج الأقصر، ورضا العملاء المتقلب. وحيث تتعرض الشركات لضغوط متزايدة لمعالجة هذه القضايا بفعالية، علاوة على ذلك، تأثير جائحة كوفيد-19 والحرب الروسية الأوكرانية (Okorie et al., 2023).

وتلعب الميزة التنافسية دوراً هاماً في صياغة استراتيجيات المنظمات المصممة لتحقيق الفرص التي لا يمكن للمنافسين تقليدها لتعظيم الأرباح. فالميزة التنافسية هي مفتاح النجاح للمؤسسات أو الشركات التي توجد في بيئة تشهد تغيرات سريعة باستمرار في بيئة تنافسية شديدة وفي فترة زمنية قصيرة بشكل متزايد (Fatonah, 2023).

وتشير الميزة التنافسية إلى المستوى الذي يمكن للشركة من خلاله إنشاء نظام يتمتع بميزة فريدة على المنافسين، مما يوفر قدرات تنظيمية تسمح بتمييز نفسه عن منافسيه. وتشمل هذه المنافسة المشاركين الرئيسيين في الأعمال، وعلاقة نمو المنتج، ورفع مستوى مكانة المنظمة. ويمكن الحصول عليها من خلال تقديم خدمات أو منتجات فريدة لشرائح محددة وبأقل سعر (Sadalia et al., 2021).

وبناء على ما سبق يمكن للباحث صياغة الفرض الرئيسي التالي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية لدى العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

2.3. فجوة الدراسة:

قامت العديد من دراسات التحول الرقمي بالتركيز على:

- (1) البيئة التكنولوجية مثل: (إبراهيم، 2023؛ شحادة، 2022؛ Saad et al., 2021).
 - (2) الإدارة الإلكترونية مثل: (زرزور، 2020؛ البلوشية وآخرون، 2020؛ سلايمي وبوشى، 2019).
 - (3) إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل: (مصطفى وآخرون، 2021؛ عبادي وزهواني، 2019).
 - (4) الاتصال التنظيمي الإلكتروني مثل: (زروالي وجابر، 2022؛ عبدالناصر وعبدالعزیز، 2021).
- وركزت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية اهتمامها على:
- (1) الابتكار مثل : (Wirda et al., 2019 a; Chinchang, 2019; Safari, 2020; Ogbeibu et al., 2021).
 - (2) استراتيجية الأعمال مثل (Ali & Anwar, 2021; Haque et Ricardianto et al., 2023; Yunus & Sijabat, 2021; Potjanajaruwit, 2018; Yang et al., 2018).

(3) إدارة المعرفة مثل: (Hu et al., 2022; Alkhaldi, 2021).

(4) القيادة مثل: (Sudiyani et al., 2021; Gobel et al., 2022; Fatonah, 2023).

وهناك بعض الدراسات التي درست العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية مثل: (Aspara et al., 2013; Fitzgerald et al., 2013; Rha & Lee, 2022; Martinez-Caro et al., 2020; Xue et al., 2022; Schwertner, 2017; Shehadeh et al., 2023).

وعليه استنتج الباحثان أن الدراسات السابقة قد أغفلت - في حدود معرفة الباحثان - العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية بتطبيقها في مجال شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية. ولمزيد من التوضيح لمشكلة الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، تستهدف معرفة مدى توافر أبعادك متغيرات الدراسة (التحول الرقمي)، (الميزة التنافسية) ولتحقيق هذا، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مصغرة لعينة ميسرة عددها (30) مفردة في الفترة من 20 إلى 2024/1/31، وقد قُسمت العينة إلى ثلاث مجموعات، الأولى: الأقل من الوسط الحسابي، الثانية: المتوسطة: الثالثة: الأعلى من الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول رقم (7):

الجدول (07): نتائج ما تم في بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة من تحليل؛ تأسيساً على الوسط الحسابي

بيان		أقل من الوسط الحسابي		المتوسطة		أعلى من الوسط الحسابي	
عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة	عدد المفردات	النسبة
الجزء الأول - التحول الرقمي							
7	23%	10	33%	13	44%		
14	47%	9	30%	7	23%		
8	27%	7	23%	15	50%		
14	47%	9	30%	7	23%		
الجزء الثاني - الميزة التنافسية							
8	27%	6	20%	16	53%		
14	47%	7	23%	9	30%		
10	33%	5	17%	15	50%		
17	58%	6	19%	7	23%		

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (7) يتضح ما يلي:

أولاً: بالنسبة لأبعاد التحول الرقمي:

(1) ارتفاع الوسط الحسابي لبعد البيئة التكنولوجية حيث بلغت نسبته 44%.

- (2) انخفاض الوسط الحسابي لبعد الإدارة الإلكترونية حيث بلغت نسبته 48%.
- (3) ارتفاع الوسط الحسابي لبعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية حيث بلغت نسبته 52%.
- (4) انخفاض الوسط الحسابي لبعد الاتصال التنظيمي الإلكتروني حيث بلغت نسبته 48%.

ثانياً: بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية:

- (1) ارتفاع الوسط الحسابي لبعد قيادة التكلفة حيث بلغت نسبته 53%.
- (2) انخفاض الوسط الحسابي لبعد المرونة العالية حيث بلغت نسبته 47%.
- (3) ارتفاع الوسط الحسابي لبعد التسليم السريع حيث بلغت نسبته 50%.
- (4) انخفاض الوسط الحسابي لبعد الجودة حيث بلغت نسبته 58%.

في ضوء ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت انخفاضاً واضحاً في مدى إلمام عينة الدراسة بأبعاد التحول الرقمي فضلاً عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

3.3. تساؤل الدراسة

ما تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية؟

4. ملاحظات الباحثان

تابع الباحثان الموقع الرسمي للهيئة القومية لتنظيم الاتصالات المصرية، وتبين لهما أنه في عام (2022) صرح رئيس الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات أن شركات الاتصالات تقدمت بطلبات لزيادة أسعارها منذ عام 2016 وذلك بسبب سوء الخدمة المقدمة ولا تزال الهيئة تدرس هذه الطلبات. كما اكتشف الباحثان أنه في 22 فبراير 2023، لنفس السبب، قام الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات بتغريم شركات الاتصالات التي تقدم خدمات الهاتف المحمول مبلغ 35.7 مليون جنيه مصري في النصف الثاني من عام 2022.

وهذه الملاحظات دفعت الباحثان إلى استكشاف هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية؟

5. أهداف الدراسة

يسعى الباحثان في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالية:

قياس تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية.

6. فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية

7. أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملي في الآتي:

1.7. الأهمية العلمية:

إن هاتيك الدراسة تستحق أهميتها العلمية مما يأتي:

■ في عام 2022، ستتاح لصناعة الاتصالات فرص جديدة وستواجه تحديات جديدة نتيجة للبيئة التنظيمية والتكنولوجية والتنافسية الديناميكية (Arbanas & Littmann, 2022).

■ أشارت إحصائيات وزارة المالية إلى أن الجهاز القومي لتنظيم الاتصالات حقق أرباحاً بلغت 5.8 مليار جنيه خلال العام الماضي 2021، بزيادة قدرها 24 بالمئة عن العام السابق. وبذلك احتلت هيئة تنظيم الاتصالات المركز الخامس في ترتيب صافي أرباح الهيئات الاقتصادية خلال العام المالي 2021-2022 (الموقع الرسمي لوزارة المالية).

■ قد تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في موضوعي التحول الرقمي والميزة التنافسية ، والذان يعتبران من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة.

■ المساعدة في فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في متغيرات الدراسة من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

2.7. الأهمية التطبيقية:

(1) تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من مساعدتها للقائمين على إدارة شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية في معرفة مدى علاقة متغيري الدراسة (التحول الرقمي، والميزة التنافسية)، بنتائج هذه الدراسة سوف تُوفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات ربما تُسهم في تحسين الأداء لشركات الاتصالات.

(2) للتحول الرقمي أهمية كبرى للحكومات والمنظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، عبر رفع كفاءتها التشغيلية وتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. كما أشارت دراسة (شحادة ، ٢٠٢٢).

(3) أن للتحول الرقمي كبير دور في تقوية عملية التغيير التنظيمي والتأثير على ما في المؤسسة من مجالات التغيير الأخرى. كما ذكرت دراسة (زروالي وجابر ، ٢٠٢٢)

(4) تأسيس لفهم أعمق جديد للإطار المهني للإدارة العليا لتطبيق جوانب التحول الرقمي ، في الثورة الصناعية الرابعة ، حيث يجب أن يكون مقدمو الخدمات على دراية بالعلاقات التي تمت مناقشتها في هذا البحث وأن يكونوا قادرين على استخدامها للحفاظ على مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

8. أسلوب الدراسة:

ويتضمن البيانات المطلوبة ولمصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة جمع البيانات الأولية، ومتغيرات البحث وكيفية قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو الآتي:

1.8. أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

إن الباحث سيعتمد في هاتيك الدراسة على نوعين من أنواع البيانات؛ وهما:

1. بيانات ثانوية: والحصول عليها سيتم من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية والعربية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل التي تناولت متغيري الدراسة (التحول الرقمي، الميزة التنافسية) بما يمكن الباحثان من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كذلك الاطلاع على السجلات والدوريات والإحصائيات الخاصة بالمجتمع محل الدراسة.

2. بيانات أولية: سيتم جمعها من عينة من العاملين في شركات بما يمكن الباحثان من اختبار قبول أو رفض فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

2.8. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث الحالي هم العاملين في شركات الاتصالات في مصر والذي يبلغ عددهم 30000. ويوجد في جمهورية مصر العربية، وحتى إجراء هذا البحث، (4) شركات اتصالات مرخصة، وهي: اتصالات مصر، والمصرية للاتصالات (WE)، وفودافون مصر، وأورانج مصر. عينة الدراسة: قام الباحثان بالرجوع إلى جدول (Krejcie, R & Morgan, D., 1970) فتبين أن حجم العينة المناسب (384) مفردة، وبما أن مجتمع البحث غير متجانس ويمكن حصر جميع أفرادها فإن الباحثان يعتمدان على العينة الطبقية العشوائية.

3.8. أداة تجميع البيانات:

إن الباحثين اعتمدا في سبيل أن تُجمَع ما للدراسة الميدانية من بيانات؛ وذلك عن طريق مصادرها الأولية التي تقوم على نظام منقَص يتوجه إلى للبحث من مفردات، تلك التي سيتم تقسيمها إلى جزئين: الأول يتعلق بالتحول الرقمي، والثاني يتعلق بالميزة التنافسية، وسوف تعتمد هذه القائمة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل بعد من الأبعاد الفرعية الخاصة بمتغيرات الدراسة واستجابات مفردات العينة، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (8):

الجدول رقم (08): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثين استناداً على ما سبق من دراسات.

4.8. قياس متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل (التحول الرقمي):

إن الباحثين اعتمدوا في سبيل قياس أبعاد التحول الرقمي على مقياس (مصطفى وآخرون، 2021) والذين اعتمدوا على الأبعاد الآتية: (الإدارة الإلكترونية، والبيئة التكنولوجية، والاتصال التنظيمي الإلكتروني، والموارد البشرية الإلكترونية)؛ ذلك لأنها الأكثر شمولاً لموضوع الدراسة.

2. المتغير التابع (الميزة التنافسية):

اعتمد الباحثان في قياس أبعاد الميزة التنافسية على مقياس (Suandi et al., 2022) والذين اعتمدوا على الأبعاد التالية (قيادة التكلفة، مرونة عالية، المنتج، الابتكار، جودة عالية).

5.8. أساليب تحليل البيانات:

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الثبات (Alpha): ويستخدم لحساب معاملي الثبات والصدق، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

2. تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس مدى علاقة المتغير المستقل على المتغير التابع.

وقام الباحثان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في بيانات الدراسة الميدانية؛ لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

9. نتائج الدراسة:

نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

الجدول رقم (09): وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الخصائص الديموغرافية
56	211	ذكر
44	163	أنثى
100	374	إجمالي
32	120	مؤهل فوق متوسط فأقل
58.5	219	عال (بكالوريوس / ليسانس)
9.5	35	دراسات عليا (دبلوم / ماجستير / دكتوراه)
100	374	إجمالي
3	10	أقل من (21) سنة
30	112	من (21) إلى أقل من (40) سنة
38.5	144	من (40) إلى أقل من (50) سنة
28.5	108	من (50) سنة فأكثر
100	374	إجمالي
3	11	مدير عام
3.5	13	مدير إدارة
93.5	350	موظفين
100	374	إجمالي
6	23	أقل من 5 سنوات
30.5	114	من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة	89	24
15 سنة فأكثر	148	39.5
إجمالي	374	100

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ويشمل نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع - المؤهل العلمي - السن - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

جدول (10): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير التحول الرقمي على تميز الميزة التنافسية

R ²	F. test		T - test		المعاملات المقدرة Bi	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
85.3%	***,000	391.095	***,006	2,788	,313	الجزء الثابت
			,059	1,894	,047	البيئة التكنولوجية
			,541	,613	,014	الإدارة الإلكترونية
			***,000	4,242	,102	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
			***,000	30.344	,759	الاتصال التنظيمي الإلكتروني

*** دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.001)

** دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

* دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول (10) يتم التعرف على المؤشرات التالية:

• معامل التحديد (R²):

وفقاً لمعامل التحديد R² فإن المتغيرات المستقلة تفسر (85.3%) من المتغير الكلي التابع (الميزة التنافسية) والنسبة المتبقية (14.7%)، قد يكون سببها ما في المعادلة من خطأ عشوائي، أو للانصراف عن إدراج متغيرات أخرى مستقلة؛ قد كان يُفرض إدراجها ضمن النموذج، أو لما بين نموذج الانحدار والنموذج الخطي من اختلاف.

وتأسيساً على النتائج الإحصائية فقد ثبت صحة الفرض الرئيس بوجود تأثير ذو جلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في آراء العاملين بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

10. أهم التوصيات:

الجدول رقم (11): التوصيات وآلية تنفيذها

م	التوصية	آلية التنفيذ	القائم بالتنفيذ
1	تدريب القيادات على مهارات التحول الرقمي	تحديد الاحتياجات التدريبية وتجهيز البرنامج التدريبي، إما من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بمراكز تدريب خارجية	قسم إدارة التدريب
2	نشر لأهمية الميزة التنافسية بالشركات	1. تعليق لافتات حول أهمية الميزة التنافسية 2. مكافأة الملتزمين بتقديم الميزة التنافسية	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

📌 توصيات موجهة للباحثين في مجال القيادة بشأن الدراسات المستقبلية

يوصي الباحثون بإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالتحول الرقمي والتي يمكن عرض آلية تنفيذها كالتالي:

1. دراسة تأثير التحول الرقمي على قيم العمل.
2. دراسة تأثير التحول الرقمي على جودة العمل.
3. دراسة تأثير الصومعة التنظيمية على التحول الرقمي.
4. تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى.

11. قائمة المراجع:

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). (التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية .المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 5 (13).
- البلوشية، نوال والحراصي، نيهان والوعفى ، على. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا.
- الرواشدة، صباح عادل عارف و اللافي خالد خلف محمد .(2022). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية: الدور الوسيط الإدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- السلطان ، محمد .(2022). التحول الرقمي فرص وتحديات مجلة التنمية الإدارية.
- السيد، دعاء عادل ابراهيم.(2023). العلاقة تطبيق الرقمنة على جودة الخدمات الحكومية المقدمة : دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية.
- المصدر ، هيثم ابراهيم ونصرالله ، عبد الفتاح أحمد .(2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.
- الموقع الرسمي لوزارة المالية <https://mof.gov.eg/ar>
- بريس، كاظم أحمد، وجبر، وورود قاسم .(2019). تكنولوجيا التحول الرقمي والعلاقة ها على الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم، 16(65).
- حواس، مولود وحمودى ، رايح.(٢٠١٣).أهمية جودة الخدمات فى تحقيق رضا المستهلك، مجلة أداء المؤسسات التجارية.
- خميس، أسر أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية.مجلة التجارة والتمويل، عدد(1)، 494-522 .
- دحماني، أمينة & دحماني ، هجيرة .(2023). الحوكمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة نافتال فرع تيارت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابن خلدون - تيارت ، الجزائر .
- رضوان، مصطفى أحمد حامد، والبديري، عصام أحمد عبد العظيم. (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد 10 (3).
- زرزور، رضوة محمد و ماهر، نادية حسين أحمد، و أبو زيد، نيرمين الشحات نصر.(2020) . قياس أثر البنية الرقمية لشركات السياحة في تحقيق رضا العملاء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(1).
- زروالى، ربيع، وجابر، مهدى (2022). التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي فى البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء -أم البواقي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 6 (1).
- سبع ، سنية محمد أحمد سليمان (٢٠٢١).العلاقة التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب " دراسة تطبيقية على طلاب جامعة المنصورة " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)

- سلايمي، جميلة، وبوشى، يوسف (2019) : التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2) .
- شحادة، مها خليل (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، رماح للبحوث والدراسات، ع (62).
- شديد، مصطفى محمد علي (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمات المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مجلد (22)، عدد(٤) ، 193-226.
- عبادي، محمد وزهوانى ، عبدالرزاق(٢٠١٩)، تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحة الداخلية للاتصالات الجزائر نموذجا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد(8)، عدد(٣)، 146-162.
- عبد الحفيظ ، منى شعبان جامع(2019). دور أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية على الميزة التنافسية لشركات الهاتف المحمول بجمهورية مصر العربية ، مجلة جامعة جنوب الوادى للبحوث البيئية ، 1(٢) ص ١٤-٣٣.
- عبد الناصر، حريص و عبدالعزيز، حمداوي (2021). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر .
- عطا الله ، هبة كمال القصبى (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ، ٥ (١) 3 ، ١٠٧٥-١١٣0.
- كبرالي، بغداد. (٢٠١٤). دور الابداع في رفع الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٢ ٢٣١-٢٥١.
- مصطفى، سميرة مجدى سلامة؛ ومحمد، عزة ماهر، والعزب، محمود رمضان (2021). دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة أ، مجلة كلية السياحة والفنادق، 7 (2).
- مكاوى ، محمود عبد الرحمن. (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع والعشرون "ب عنوان إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030". جامعة عين شمس – القاهرة.
- منصور، محمود عبد الله محمد (٢٠٢١). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشرى بمؤسسات التعليم الجامعى، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية، (٥٤).
- نصر ، عزة جلال مصطفى(٢٠٢٠). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 4(44).
- Ali, B., & Anwar, K., (2021). Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage, International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6. 10.22161/eec.62.1.
- Alkhaldi, N. (2021). Supermarkets of the Future: Deploying AI in Your Grocery Store - ITRex.
- Arbanas, J., & Littmann, D. (2022). 2022 telecom industry outlook, Deloitte Development.
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A.& Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. Long Range Planning, 46 (6), 459–474.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, Setyoko, P., Sosiady, M., & Wijoyo, H., (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs, Uncertain Supply Chain Management. 11.
- Chinchang, P. (2019). Organizational Creativity and Business Competitiveness: Empirical Evidence from Gem and Jewelry Businesses in Thailand, ASEAN, Journal of Management & Innovation, 6(2), 93-105.
- Clohessy, T., Acton, T., & Mogan, L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service providers: evidence from focus groups. International journal of cloud applications and computing (IJCAC), Vol (7) N (4).
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, Md. S., Mohiuddin, M., Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets, Journal of Cleaner Production, Volume 401.
- Fatonah, F. F. (2023). Literature Study on Competitive Advantage in Official Schools Which Is Influenced by Factors: Competitive Strategies, Leadership, And Competence, Dinasti International Journal of Management Science, 4(5), 822- 832.

- Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, Vol (13) N0 (3).
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M., (2013). Embracing digital technology: new strategic imperative. *Global executive study and research project. MIT Sloan Manag. Review*. 55 (2), 1–12.
- Gobel, J., Pakaya, A. R., & Rahman, E. (2022). The Influence of Strategic Leadership and Intellectual Capital on Competitive Advantage, *JAMBURA*: Vol 5. No. 2.
- Haque, M., Munawaroh, M., Sunarsi, D., & Baharuddin, A. (2021). Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs “Bakoel Zee” Marketing Strategy in BSD, *PINISI Discretion Review*, 4, 277.
- Hosseini, A., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 17.
- Hu, Z., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., Shaheen, H., & Mariam, S. (2022). The Influence of Knowledge Management Capacities on Pharmaceutical Firms Competitive Advantage: The Mediating Role of Supply Chain Agility and Moderating Role of Inter Functional Integration, *Frontiers in Public Health*.
- Islami, X., M.T. Latkovikj, L. Drakulevski, & Popovska M.B. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments: An empirical analysis. *Business Theory and Practice* 21 (1): 158–177.
- Kamal, T. (2021). Assessing impact of strategic human resource practices and sustainable competitive advantage on organizational performance: An empirical exploration.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, Vol (30) N. (3).
- Martínez-Caro, Eva & Cegarra, Juan & Alfonso Ruiz, Francisco Javier. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154.
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masadeh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 11(4), 1331-1344.
- Ogbeibu, S., Jabbour, C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA Competencies and Green Creativity to Boost Green Organisational Innovative Evidence: A Praxis for Sustainable Development, *Business Strategy and the Environment*, 30, 2421-2440.
- Okorie, O., Russell, J., Cherrington, R., Fisher, O., & Charnley, F. (2023). Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing, *Resources, Conservation and Recycling*, 189, 10675
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*.
- Ranjith, V K. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*. 37. 203-207. 10.1016/S2212-5671(16)30114-9.
- Rha, J.S.; Lee, H.H. (2022). Research trends in digital transformation in the service sector: A review based on network text analysis. *Service Business*, 16, 77–98.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 388–393.
- Ricardianto, P., Lembang, T., Tatiana, Y., Ruminda, M., Kholdun, I., Ngurah, G., Gede, A., Kusuma, E., Fiva, H., Sembiring, A., Sudewo, C., Suryani, D., & Endri, E. (2023). Enterprise risk management and business strategy on firm performance: The role of mediating competitive advantage. *Uncertain Supply Chain Management*, 11, 249-260.
- Saad, N. A., Hammad, D. A., & Barakat, A. (2021). The Impact of Digitalization on Customers' Satisfaction in Educational Sector: An Empirical Study. *Psychology and Education Journal*, Vol. (58), N. (4).
- Sadalia, I., Muharam, H., & Mulyana, A. (2021). Change of business environment: competitive advantage of the international market, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(3), 10-17.
- Safari, K. (2020). Contribution of Internationalisation to SME Growth: Evidence from the Kenyan Manufacturing Sector, *Economics and Business*, 34, 261-272.

- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- Singh, V., Vaibhav, S., & Sharma, S. K. (2018). Using structural equation modeling to assess the sustainable competitive advantages provided by the low-cost carrier model, *Journal of Indian Business Research*. Transformation digitale: quel impact sur les metiers bancaires, *revue internationale du marketing et management stratégique*, Vol (1), N. (1) .
- Suandi, Edi; Herri, Yuliasri, & Syafrizal (2022). Evaluating the relationship between entrepreneurial marketing, competitive advantage, and Islamic banks performance. *Journal of Financial Services Marketing*. 1-16.
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230.
- Vergara, C. C. L. (2022). Creating a Competitive Advantage for a Successful Career Trajectory, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 14, No. 2.
- Varenne patrick, (2020). La transformation digitale des entreprises: effectuation et business model digital dynamique (bmd?), these de doctrat, science de gestion ,l'université de lyon, France.
- Wahyuni, T., Ricardianto, P., Harits, A., Thamrin, M., Liana, E., Anggara, D., Abidin,Z., Setyowati, T., Sugiyanto, S., & Endri, E. (2022). The implementation of minimum service standards on ship operational performance: Empirical evidence from Indonesia, *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1297-1304.
- Wirda, F., Herizon, H., Herri, H., Elfindri, E., & Rivai, H. (2019). Green Innovation as a Determinant of Competitive Advantage in Creative Industry in Indonesia.
- Wirda, F., Herri, H., Elfindri, E., Rivai, H. A., & H. Herizon. (2019). Competitive advantage: Mediation effect between entrepreneurial competency and business performance creative industries in West Sumatera-Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1–11.
- Xue, F., Zhao, X.& Tan, Y. (2022). Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage. *Discrete Dynamics in Economic and Business Systems*, 1–16.
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy, *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35–52.
- Yunus, M., & Sijabat, F. N. (2021). A review on blue ocean strategy effect on competitive advantage and firm performance, *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-10.